



**O PAPEL FUNCIONAL DO SUPERVISOR NO VOLEIBOL FEMININO
BRASILEIRO**

Matheus Lara

Porto, 2019



O PAPEL FUNCIONAL DO SUPERVISOR NO VOLEIBOL FEMININO BRASILEIRO

Dissertação apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, no âmbito do curso do 2º Ciclo de Estudos conducente ao grau de Mestre em Gestão Desportiva, de acordo com o Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na versão da sua quarta alteração pelo Decreto-Lei nº 63/2016 de 13 de setembro.

Orientador: Prof. Doutor Rui Proença Garcia

Coorientador: Prof. Doutor Daniel Marangon

Matheus Lara

Porto, 2019

FICHA DE CATALOGAÇÃO

Lara, M. (2019). O papel funcional do supervisor no voleibol feminino brasileiro.

Porto: Matheus Lara. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal

Palavras-chave: GESTÃO ESPORTIVA, GESTOR ESPORTIVO, SUPERVISOR, FUNÇÕES, VOLEIBOL.

DEDICATÓRIA

*Aos meus amados pais, que me deram
berço, educação e amor.*

AGRADECIMENTOS

Ao Doutor Rui Garcia, a quem primeiramente, tive a honra de chamar de Professor, depois de orientador, que por sinal, tornou essa experiência científica ainda mais especial, por toda atenção, carinho, apoio, disponibilidade e contribuição para chegarmos ao final dessa dissertação. Faltam-me palavras a tua altura para expressar toda minha admiração e gratidão pelo senhor. Após esse percurso, saio com a certeza que além de Professor e orientador posso também chamá-lo de amigo.

Ao meu coorientador Doutor Daniel Marangon, Professor pelo qual tenho imenso apreço. Obrigado pelo acompanhamento, apoio, incentivo e partilhas desde a graduação e a especialização até a conquista dessa nova etapa. Que possamos estar juntos novamente em novas jornadas e conquistas.

Ao Doutor Pedro Sarmiento, difícil conseguir expressar o tamanho da gratidão pelo Prof. Além de uma referência profissional, a forma como nos acolhe, as conversas informais, as brincadeiras sadias, os ensinamentos de vida, as oportunidades geradas e o convívio extra faculdade são exemplos que o tornam, também para mim, uma referência de vida.

Aos colegas da turma do Mestrado em Gestão Desportiva 2017/2019, nas pessoas de nossa delegada e amiga Joana Oliveira (Juca) e do amigo Pedro Geraldo, pela acolhida fantástica após um início difícil e por toda confiança e carinho.

A todos os funcionários da FADEUP, da informática, da biblioteca, em especial o senhor Marinho da reprografia, por todas as ajudas e resoluções dos problemas. Todos foram sempre muito solícitos quando precisei.

Aos amigos que ganhei no Porto, no Vôlei, na FADEUP e principalmente no Gabinete de Gestão Desportiva, Willian Santa Maria, Diogo Fernandes, João David, Alinne Marques, Tamyres Sandim, Fernando Araújo, Yves Miranda, Beatriz Gondra, Camilla Gomes, Jaja, Roberto Junqueira, Victor Rodrigues e Lúcia Paiva pelos momentos de convívio, pelos dias de estudos e a pela disponibilidade em colaborar, em especial ao Rogério Martins, Renato Oliveira, Marcos Filho e Gustavo Bavaresco que desde o início dessa minha jornada

estiveram presentes e me deram forças para que tudo se tornasse menos difícil. Vocês são grandes exemplos e amigos que levarei por toda vida.

Aos meus pais, Adauto Lara e Patrícia Lara, pelo amor e apoio incondicional, por nunca medirem esforços em proporcionar sempre o melhor para nossa família. Serei eternamente grato por todas as etapas bem vividas de minha vida, tudo que sou e que conquisto tem como base a essência de vocês.

Aos meus irmãos Adauto Lara Júnior (Kiko) e Izabella Lara, e vossas famílias, por serem grandes exemplos de vida e se fazerem sempre presentes, independente da circunstância e da distância. Muito dessa conquista, mesmo que as vezes inconscientemente, tem o incentivo de vocês.

Aos meus sobrinhos Alexandre Lara (Lelê) e Geovana Lara (Jojo) que através da pureza e da inocência de uma criança, conseguiram nesses dois anos me incentivar e dar forças em momentos difíceis, sem mesmo que percebessem.

Ao meu amor, Karina Maia, companheira fiel, que desde o início dessa jornada sempre me apoiou e incentivou, e, apesar da distância dividimos momentos de tristezas e alegrias, de frustrações e conquistas e de muita saudade. Admiro sua cumplicidade e sua força, afinal nós sabemos bem o conceito da palavra superação. Obrigado por estar ao meu lado nessa conquista inesquecível.

A todos os meus familiares, avô Zezé, avô Chico e avó Nancy, tios e tias, em especial, minha madrinha Tia Ene pelo exemplo de humildade e sabedoria, e, meu padrinho Tio Zeca (*in memoriam*) por todos os momentos de convivência que hoje são apenas boas lembranças, primos e primas que torceram de longe.

Ao meu amigo Delicélio Rodrigues Júnior (Deli ou Delica) por todas as mensagens, ligações, conselhos e desabafos durante esse percurso. Você é a grande referência da educação física, do voleibol e, principalmente da gestão de pessoas que tenho profissionalmente.

Aos amigos Fábio Moraes, Fernando Vago, Diego Almeida, Nilo Oliveira, Guilherme Oliveira, Pedro Mallard, Andreia Raymundo, Guilherme Amado, Thiago Luvizoto, Pedro Souza, Paulo Henrique (Mão), Vitor Colares, Lorene Teixeira, Lindemberg Souza, Ronaldo Silva e Rosângela Silva que do Brasil

participaram, incentivaram e mesmo distantes sempre fizeram questão de se manterem próximos.

Ao Colégio Santo Antônio e ao Mackenzie Esporte Clube, extensivo a todas alunas e atletas com quem convivi, por acreditarem em mim profissionalmente e me apoiarem na realização dessa conquista.

A todos que de alguma forma incentivaram e contribuíram para que essa experiência internacional, pessoal e científica se realizasse da melhor maneira possível, com a conclusão desse Mestrado.

A Deus, por tudo.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
ÍNDICE DE QUADROS	XV
ÍNDICE DE ANEXOS	XVII
RESUMO	XIX
LISTA DE ABREVIATURAS	XXIII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Relevância do estudo.....	5
1.2. Objetivos	8
1.2.1. Objetivo Geral.....	8
1.2.2. Objetivos Específicos.....	8
2. METODOLOGIA	9
2.1. Caracterização do Estudo.....	11
2.2. Participantes	11
2.3. Processo de recolha de dados.....	12
2.4. Processo de tratamento e análise de dados	15
3. REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1. Origem do voleibol e sua difusão mundial	19
3.2. Trajetória do voleibol no Brasil: uma visão empresarial	21
3.3. Superliga	26
3.4. O gestor esportivo.....	28
3.5. Supervisor de voleibol feminino brasileiro.....	30
3.6. Funções do supervisor de voleibol feminino brasileiro.....	34
3.6.1. Logística	35
3.6.2. Gestão de Materiais Esportivos	35
3.6.3. Gestão da Comunicação	36
3.6.4. Gestão de Pessoas.....	37
3.6.5. Gestão Financeira.....	38
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	41
4.1. Posição Hierárquica	43

4.2. Características e Conhecimentos	48
4.3. Logística.....	53
4.4. Gestão de Materiais Esportivos	57
4.5. Gestão da Comunicação.....	60
4.6. Gestão de Pessoas.....	63
4.7. Gestão Financeira.....	71
4.8. Gestão do Risco.....	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
7. ANEXOS.....	XXIII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura organizacional da comissão técnica	31
--	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Unidades Estratégicas de Negócios da CBV	25
Quadro 2. Atividades e responsabilidades do gestor esportivo.....	29
Quadro 3. Funções do supervisor de voleibol feminino brasileiro	75

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Guião de Entrevistas	XXV
Anexo 2 – Quadro Categorical	XXVIII
Anexo 3 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	XXIX

RESUMO

Desde a criação do voleibol nos Estados Unidos da América em 1895, a modalidade passou por grandes mudanças e evoluções, tanto a nível de jogo, técnico e tático, quanto a nível organizacional e de profissionalização. O fato dessa profissionalização e a visão do voleibol enquanto negócio fez com que as instituições e cargos da gestão esportiva, independentemente do nível hierárquico, buscassem a excelência em todos os profissionais envolvidos. Para as equipes atingirem os melhores resultados em quadra, existem gestores esportivos responsáveis por múltiplas tarefas e situados em diferentes linhas hierárquicas. Na gestão do esporte, existem gestores no vértice estratégico, responsáveis pelas decisões estratégicas, na linha intermédia, que se conectam com a cúpula estratégica e o núcleo operacional, e, na base operacional, que proporcionam todo um suporte administrativo à comissão técnica e atletas. Os objetivos desse estudo são os de identificar as funções do supervisor de voleibol feminino brasileiro, caracterizar e delimitar o cargo e sua área de atuação hierárquica, e, conseqüentemente, identificar sua importância para a equipe. Para isso, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo, utilizando da análise de conteúdo aplicada a entrevistas a dois sujeitos. O primeiro, o supervisor da seleção brasileira feminina de voleibol, uma entrevista não estruturada com função heurística. O segundo, 5 dos 8 supervisores das equipes melhores colocadas na Superliga feminina 2017/2018, com entrevista semiestruturada, guião validado por peritagem e de função confirmatória. Para a recolha das informações utilizou-se um aplicativo com a função gravador de um *smartphone* com sistema operacional *iOS*. A análise da entrevista do primeiro sujeito identificou como responsabilidades do supervisor as funções logísticas, de gestão de materiais esportivos, gestão da comunicação, gestão de pessoas e gestão financeira. Mediante a análise das entrevistas do segundo sujeito obtivemos a confirmação das funções acima e o surgimento de uma nova função, a gestão do risco. Apesar do esporte brasileiro não possuir um modelo de organograma fixo, a análise das entrevistas permitiu também, hierarquicamente, classificar o supervisor como um gestor esportivo a nível operacional, com variações tanto no plano superior da pirâmide, quanto a profissionais subordinados a ele. Conclui-se a investigação, definindo que o supervisor de voleibol feminino brasileiro é um gestor a nível operacional, que necessita ter conhecimentos administrativos, financeiros, de pessoas e de voleibol, ser organizado, proativo e disponível, tendo como responsabilidade as funções logísticas, de gestão de materiais esportivos, gestão da comunicação, gestão de pessoas, gestão financeira e gestão do risco. É um cargo necessário e importante para que outros profissionais não acumulem funções e responsabilidades que irão afetar e prejudicar diretamente o desempenho particular de suas funções, e, conseqüentemente os objetivos e propósitos da equipe e da organização.

Palavras-chave: GESTÃO ESPORTIVA, GESTOR ESPORTIVO, SUPERVISOR, FUNÇÕES, VOLEIBOL.

ABSTRACT

Since 1985, year of volleyball's creation in United States of America, the modality have been passed through great changes and evolutions, in terms of game, technical and tactical, beside organizational and professional level. The new vision of volleyball's professionalization made institutions of sports management seek excellence in all the professionals involved, regardless of the hierarchical level. Seeking to achieve best results on the court, there are sports managers responsible for multiple tasks and located in different hierarchical lines. In sport management, there are managers in job position, responsible for strategical decision making, at the intermediate level, who connect with the strategic leadership, such as the operational core, and, on the operational basis, provide all administrative support to the coaching staff and athletes. The objectives of this study are to identify the roles of Brazilian women's volleyball supervisor, to characterize and delimit the position and its hierarchical area of action, and, consequently, to identify its importance for the team. For this, the research adopted a qualitative approach, with an exploratory and descriptive objective. Using content analysis applied to interviews with two subjects: the supervisor of Brazilian women's volleyball team, an unstructured interview with a heuristic function; 5 of the 8 supervisors in the best teams placed in the 2017/2018 Women's Super league, with a semi-structured interview, a guide validated by expert opinion and a confirmatory role. For the information collection, an application was use with the recorder function of a smartphone with iOS operating system. The analysis of the interview of the first subject identified as responsibilities of the supervisor the logistical functions, management of sports materials, communication management, people management and financial management. By analyzing the interviews of the second subject, we obtained the confirmation of the functions above and the emergence of a new function, the risk management. The analysis of the interviews also allowed, hierarchically, classifying the supervisor as a sport manager at an operational level, with variations in both the upper level of the pyramid and professionals subordinate to him, even though Brazilian sport does not have a fixed organizational chart model. The investigation concludes that the Brazilian women's volleyball supervisor is an operational manager, who needs to have administrative, financial, personnel and volleyball skills, has to be organized, proactive and available, with logistics, communication, people, financial and risk and equipment's, management responsibilities. It is a quite important position to avoid other professionals to accumulate roles and responsibilities that will directly affect the particular performance of their duties, and consequently the goals and purposes of the team and the organization.

Keywords: SPORTS MANAGEMENT, SPORTS MANAGER, SUPERVISOR, FUNCTIONS, VOLLEYBALL.

LISTA DE ABREVIATURAS

CBV	Confederação Brasileira de Voleibol
UEN	Unidades Estratégicas de Negócio
USE	Unidade de Seleções
EUA	Estados Unidos da América
ACM	Associação Cristã de Moços
FIVB	Federação Internacional de Voleibol
CAVB	Confederação Africana de Voleibol
CAV	Confederação Asiática de Voleibol
NORCECA	Confederação da América do Norte, Central e Caribe de Voleibol
CEV	Confederação Europeia de Voleibol
CSV	Confederação Sul-americana de Voleibol
UCN	Unidade das Competições Nacionais
UVP	Unidade de Vôlei de Praia
UE	Unidade de Eventos
UVV	Unidade Viva-Vôlei
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals

1. INTRODUÇÃO

Uma crescente participação esportiva da população, seja ela em diferentes formas e interesses de consumo, faz com que o esporte ocupe cada vez mais destaque e importância na sociedade. O aumento da mídia e da espetacularização do esporte, principalmente do esporte de rendimento, através dos grandes eventos nacionais e internacionais proporcionam uma forma de entretenimento com as maiores audiências no mundo (Maroni et al., 2010).

Devido a necessidade de abandonar o amadorismo esportivo para buscar um caminho de excelência a níveis organizacionais, administrativos e de resultados, a demanda no mercado profissional para gestores do esporte se desenvolve na mesma proporção que se aumenta o foco do esporte enquanto negócio (Rocha e Bastos, 2011; Soares e Correia, 2005).

Atualmente, o cenário da gestão esportiva ainda se assemelha com o que foi dito por autores em estudos anteriores. A gestão do esporte pode ser considerada uma área de investigação recente, através de estudos mais rigorosos e de qualidade a partir da década de 1980, essa área de conhecimento ganha mais importância no contexto esportivo, tanto a nível de mercado quanto a nível de formação acadêmica (Pires e Sarmiento, 2001; Rocha e Bastos, 2011)

O caso do desenvolvimento no voleibol brasileiro se tornou referência em termos de rentabilidade e resultados, sendo atualmente uma das modalidades mais estruturadas no país. As estratégias e ferramentas de gestão utilizadas para o alcance das metas, são motivos de alguns estudos que procuram compreender o modelo aplicado e as pessoas envolvidas (Miranda et al., 2016).

A Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) teve o início de sua reestruturação em meados da década de 1970, com uma mudança no topo da pirâmide hierárquica e a implantação de um plano estratégico voltado para gestão profissional com ênfase nos negócios. O seu desenvolvimento contínuo atingiu um novo patamar em 1997. Já sob nova gestão, a CBV formalizou sua profissionalização administrativa adotando uma ferramenta que gerou grande sucesso empresarial, as Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) (Kasznar e Graça Filho, 2006; Marchi Júnior, 2001; Maroni et al., 2010; Pizzolato, 2004; Ruiz e Rocco Júnior, 2013).

Entre as UEN da Confederação encontra-se a Unidade de Seleções (USE). Em termos de gestão da entidade, essa unidade pertence a um nível de departamento nomeado como gestão técnica, e, é gerido por um gerente de seleções de quadra (Confederação Brasileira de Voleibol, 2018b).

Segundo Kasznar e Graça Filho (2006), a USE tem como missão apoiar logisticamente as atividades das seleções brasileiras de voleibol, sendo suas principais atividades supervisionar as seleções brasileiras em termos de planejamento, programação, hospedagem, transporte, equipamentos, materiais e instalações esportivas, e, comunicar com ambiente interno e com entidades e instituições externas a fim de solucionar demandas de documentação, inscrições e intercâmbios, funções essas que são divididas dentro da própria unidade.

Em termos de organograma empresarial, o gerente de seleções de quadra possui ligação inferior, vertical e direta com o CEO da entidade, e, superior, vertical e direta com o supervisor de seleções, que serve de elo entre a gerência e a comissão técnica (Confederação Brasileira de Voleibol, 2018e).

De acordo com Mintzberg (2003), o gerente situa-se numa linha intermediária, se conectando com cúpula estratégica e com o núcleo operacional. O supervisor está situado no centro operacional em posição inferior ao gerente na linha hierárquica, e, portanto, tem funções menos estratégicas que o gerente.

Mais especificadamente dentro do voleibol, o gerente deve ser uma pessoa organizada, criativa, com bons relacionamento no ambiente interno e externo. É de sua responsabilidade o gerenciamento da verba da equipe, além dos relacionamento com patrocinadores, sendo essas as principais decisões estratégicas dentro de uma equipe (Bizzocchi, 2016).

Fica a cargo de supervisor, operacionalizar o funcionamento do departamento, tratando de questões administrativas e garantindo o apoio necessário para que a comissão técnica e atletas realizem única e exclusivamente suas funções específicas para obter o melhor desempenho e resultado possível a níveis individuais e de grupo (Bizzocchi, 2016; Maroni et al., 2010).

O gestor esportivo independentemente da linha hierárquica, deve se preocupar em compreender de forma exata seu perfil funcional, o lugar que se ocupa nas organizações e também em que número os profissionais dessa área são importantes para cada instituição (Sarmiento et al., 2006).

Segundo Kasznar e Graça Filho (2006), supervisionar as atividades das seleções brasileiras é uma tarefa árdua e importante que deve funcionar com o menor índice possível de erros e desacertos.

A fim de contribuir para o desenvolvimento do voleibol no Brasil em todos os níveis administrativos e gerenciais, e, percebendo a importância da gestão operacional para melhora de processos e resultados, o presente estudo realizará uma caracterização do cargo de supervisor no voleibol feminino brasileiro, com foco em suas ações funcionais práticas, colaborando então, para uma especialização e otimização do cargo.

1.1. Relevância do estudo

A CBV é considerada uma entidade esportiva inovadora e de vanguarda quando se trata do modelo de administração e profissionalização da gestão que rege a instituição. O modelo de gestão adotado e os resultados obtidos desde a implantação das ferramentas empresariais, colocam o Brasil há alguns anos figurando sempre entre os melhores do mundo nessa modalidade (Almeida et al., 2012; Kasznar e Graça Filho, 2006; Maroni et al., 2010; Ruiz e Rocco Júnior, 2013).

Para o sucesso específico dos resultados das seleções brasileiras de quadra, existem nos bastidores, profissionais que trabalham para que a comissão técnica e as atletas concentrem todos seus esforços e conhecimentos somente para obter o melhor resultado na quadra (Kasznar e Graça Filho, 2006).

De acordo com Mazzei e Bastos (2012), considera-se gestor esportivo aquele que desenvolve processos e ações administrativas dentro de uma organização com finalidade a atividade esportiva, independentemente de sua localização na pirâmide hierárquica, ou seja, existem gestores no vértice

estratégico e também no nível intermédio e operacional, como diretores, superintendentes, gerentes e supervisores.

Na gestão esportiva, além do conhecimento específico sobre a entidade e/ou modalidade e entendimento sobre o universo esportivo, que é dotado de características singulares e diferente de outros meios de entretenimento, o gestor necessita conectar os conhecimentos esportivos com os princípios administrativos, tornando assim, a gestão esportiva uma área de conhecimento multidisciplinar que exigem funções pluridisciplinares (Bastos, 2003; Sarmiento et al., 2006).

Uma organização profissional, que está em constante desenvolvimento, deveria contar com profissionais capacitados, que entendem e priorizem verdadeiramente seu papel enquanto gestor esportivo. Este fato não é muito recorrente, pois, muitos gestores chegam no cargo por relacionamentos de amizade, indicações políticas entre outros fatores, e, não por percursos profissionais e merecimento, fatos que são primordiais para alcançar a excelência (Pedroso et al., 2010).

Ainda sobre a importância de gestores preparados e eficientes nas organizações, segundo Sarmiento (2011), muitas instituições esportivas não possuem o cargo de gestor, fato que sobrecarrega outros membros, principalmente o treinador, que por muitas vezes realiza as tarefas de carácter administrativo. Portanto, para que haja excelência no desempenho das atividades organizacionais esportivas, é necessário que o gestor esportivo tenha a definição correta e clara suas responsabilidades, desde suas funções, passando pelo limite hierárquico, ou seja, até onde ele deve intervir para garantir a comunicação e a boa interação entre os níveis hierárquicos envolvidos (Sarmiento, 2011).

Segundo Capinussú (2005), a formação de gestores esportivos de qualidade no Brasil é considerada baixa, com falta de opções de cursos específicos que atinjam o que a modernidade da administração esportiva exija. Corroborando com a ideia do autor acima, Rocha e Bastos (2011) admitem existir cursos e disciplinas sobre a temática, porém a falta de conteúdo específico e

bem definido geram resultados de incerteza a respeito do conhecimento da gestão esportiva.

Frente a essa temática, destaca-se a necessidade e a importância da formação contínua de profissionais na área da gestão esportiva, seja ela nas diferentes denominações, gerente, supervisor, superintendente e nos diferentes campos de formação, graduação, especialização, cursos de formação contínua, mestrados ou doutorados (Bastos, 2003; Capinussú, 2005; Rocha e Bastos, 2011).

Novos interesses e necessidades surgem cada vez mais rápido na sociedade e o mercado de trabalho exige que o profissional esteja sempre atualizado para cumprir as demandas exigidas (Silva, 2003).

Para Sarmento (2011), é de suma importância desenvolver na área acadêmica novos estudos que abordem o perfil de funções nos diversos contextos e cargos da gestão esportiva, para assim, consolidar o entendimento de cada profissional em suas específicas atribuições para cada vez mais profissionalizar o esporte e, conseqüentemente obter melhores resultados.

Dessa forma, entre os aspectos que levaram a escolha da temática apresentada nessa pesquisa, estão a importância da gestão esportiva, aliada a falta de estudos específicos sobre as responsabilidades e funções do cargo de supervisor no voleibol brasileiro.

Considerando os aspectos da escolha do tema, o presente estudo pretende contribuir com informações específicas do cargo de supervisão no voleibol feminino do Brasil, e que esses dados possam colaborar com esclarecimento sobre a caracterização do cargo, otimizando assim, suas atividades e servindo de referência para formação contínua do desenvolvimento dos profissionais, das organizações e da modalidade.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

- Identificar as funções dos supervisores em equipes do voleibol feminino brasileiro.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Delimitar a área de atuação do supervisor do voleibol feminino brasileiro em âmbitos hierárquicos;
- Caracterizar o cargo de supervisor do voleibol feminino brasileiro;
- Identificar a importância da existência do cargo.

2. METODOLOGIA

2.1. Caracterização do Estudo

Em meio a observação entre realidade e teoria científica, a atividade científica tem como finalidade obter a verdade através da comprovação de hipóteses. Todas as ciências se caracterizam pela utilização de um método, que pode ser conceituado como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que delineiam todo o caminho a ser seguido no decorrer de conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando um percurso com maior segurança e economia, permitindo assim o alcance dos objetivos (Marconi e Lakatos, 2003).

Esta pesquisa, enquanto abordagem, terá o formato qualitativo com objetivo exploratório e descritivo. Segundo Silverman (2013), a pesquisa qualitativa nos permite entender a realidade do dia a dia, visto por um conjunto de lentes analíticas, interpretativas e diferentes daquelas com as quais habitualmente enxergamos. Ainda sobre esse tipo de abordagem, Silva e Menezes (2005) consideram que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, sendo o ambiente natural a fonte direta para coleta de dados sem dissociar a objetividade do mundo à subjetividade do sujeito, atribuindo assim, significados aos resultados que não podem ser traduzidos em números. Esse método recorre a indicadores não frequenciais capazes de permitir inferência, e, seus principais focos de abordagem são o processo e seu significado (Bardin, 2011).

Por sua natureza, as investigações exploratórias são realizadas em determinadas áreas em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, e, a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno (Vergara, 2016). Por fim, esse estudo terá um delineamento transversal, pois as medições acontecem num único momento temporal, com uma coleta amostral de parte da população em estudo, passível de generalizar para todos os profissionais desse seguimento (Vilelas, 2009).

2.2. Participantes

Para realização desse estudo, foi utilizado um tipo de amostragem não probabilística e intencional, ou seja, sujeitos não aleatórios que foram

selecionados dentro de uma parte específica da população, de forma proposital e com critérios, onde o pesquisador está interessado nos conhecimentos e práticas de determinados elementos da população (Marconi e Lakatos, 2003).

O presente estudo, almeja criar definições específicas sobre as funções dos supervisores do voleibol feminino brasileiro, sendo assim, os participantes foram divididos em dois momentos. O primeiro sujeito, que serviu de base e referência teórica para o estudo, se baseia na técnica *theoretical*, que identifica teorias particulares em peritos na determinada área do conhecimento. Os sujeitos participantes do segundo momento, foram selecionados baseado na técnica *key information technique*, que consiste na escolha dos participantes com conhecimentos específicos da área em estudo (Gratton e Jones, 2004).

Mediante esse contexto, o primeiro sujeito foi o supervisor da seleção brasileira feminina de voleibol, que pertence à organização e ao cargo referências no país. Em relação ao segundo grupo de participantes, foram selecionados 8 supervisores de equipes da Superliga feminina de voleibol, a divisão de elite do esporte e o principal campeonato de vôlei do Brasil. Os clubes eleitos obedeceram a um critério de seleção, estar classificados para os *playoffs* do torneio, ou seja, terminaram o campeonato entre as 8 melhores equipes da temporada 2017/2018.

2.3. Processo de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados utilizado nesse estudo foi a entrevista individual. A entrevista individual consiste em uma conversa intencional entre duas pessoas, o entrevistador, que conduz o processo e facilita a comunicação, sem dispersar dos objetivos da investigação, e, o entrevistado, sujeito que o entrevistador investiga, objetivando alcançar informações e ideias pertinentes a pesquisa, indo além das palavras ouvidas (Franco, 2008; Queirós e Graça, 2013b).

Existem três tipos de classificações para as entrevistas: a não diretiva/não estruturada, a semidiretiva/semiestruturada e a diretiva/estruturada (Boutin et al., 1990; Ghiglione e Matalon, 2005; Queirós e Graça, 2013b). Na entrevista não

estruturada, é colocado um tema de forma geral ao entrevistado, sem que o entrevistador tenha um cenário de referências anteriores, e o mesmo deve responder as questões de forma exaustiva através do seu quadro de referências e experiências. A entrevista semiestruturada é a mais comum na investigação qualitativa, nesse tipo, existe uma estrutura prévia de entrevista, ficando definido o campo através das categorias, e, normalmente, se utiliza um guião de entrevistas, que tem como objetivo listar as questões a serem abordadas e conduzir o entrevistado a aprofundar livremente seu pensamento ou explorar uma questão nova de que não se fala espontaneamente. Nesse caso o entrevistador já se porta de um quadro de referências anteriores. Por fim, a entrevista estruturada também exige que o entrevistador já tenha definido todo conjunto de quadro de referências, e, se aproxima bastante a um questionário, com respostas sequenciais e diretivas, porém com perguntas abertas. (Ghiglione e Matalon, 2005; Queirós e Graça, 2013b).

Anteriormente ao primeiro processo de coleta de dados desse estudo, ou seja, a entrevista com o supervisor da seleção brasileira feminina de voleibol, foram realizadas duas entrevistas em caráter de teste, com profissionais em funções semelhantes em um clube da cidade de Belo Horizonte/Minas Gerais, simulando a situação real, com objetivo de exercitar todos os procedimentos, aperfeiçoar e compreender completamente a atividade (Babbie, 2003). A entrevista com supervisor da seleção brasileira foi realizada presencialmente, em agosto de 2018, teve duração de 45 minutos e 46 segundos, e, para sua gravação, foi utilizado um aplicativo com a função gravador de um *smartphone* com sistema operacional *iOS*.

Enquanto a tipologia, a entrevista foi de caráter não estruturada, sem quadro referencial anterior, com objetivo de extrair do profissional todas as informações a respeito do papel funcional de um supervisor no voleibol feminino brasileiro. (Boutin et al., 1990).

Para o segundo grupo de participantes, foram selecionados os supervisores das 8 melhores equipes colocadas da Superliga feminina 2017/2018, porém 3 profissionais por motivos pessoais não puderam participar da pesquisa. Dessa forma, foram realizadas entrevistas com 5 dos 8

supervisores selecionados a princípio. Essas entrevistas foram realizadas presencialmente, entre os meses de dezembro de 2018 e fevereiro de 2019, tiveram uma média de duração de 35 minutos e 19 segundos e para sua gravação utilizou-se um aplicativo com a função gravador de um *smartphone* com sistema operacional *iOS*. As entrevistas foram semiestruturadas, com o quadro referencial existente, guião de entrevista validado e categorias estabelecidas a partir da literatura e da entrevista do primeiro sujeito (Boutin et al., 1990; Ghiglione e Matalon, 2005).

O guião de entrevistas (Anexo 1) foi exposto aos pressupostos de construção e validação que seguem os seguintes procedimentos:

- I. Estabelecido o objetivo do estudo, foi realizada a categorização *a priori*, após revisão de literatura e análise dos dados da entrevista da primeira amostra;
- II. Elaboração do primeiro modelo do guião de entrevista;
- III. Submissão do modelo aos peritos, a fim de obter um instrumento fidedigno e válido;
- IV. Alterações do instrumento sugeridas pelos peritos;
- V. Realização do estudo-piloto para verificar o grau de compreensão, objetividade das questões e o grau de adequação das respostas em função do estudo;
- VI. Discussão dos resultados com o corpo de peritos com objetivo de adequar as perguntas caso seja necessário;
- VII. Aplicação das entrevistas.

Após análise da entrevista piloto com o orientador da dissertação, a fim de validar o guião, foi considerado pertinente todas as informações obtidas na entrevista, justificando assim a utilização do guião em análise. Dessa forma, considera-se validado o guião de entrevistas.

Em todas as entrevistas foram adotados os padrões éticos, e os entrevistados assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (Anexo 3).

2.4. Processo de tratamento e análise de dados

Para o processo de tratamento de dados desse estudo, foi utilizado a análise de conteúdo, que pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, sendo elas escritas, verbais ou visuais, a fim de analisar os discursos e extrair as informações mais importantes (Bardin, 2011), seguindo também a sequência de passos pré-determinados pela autora, e, descrita abaixo.

Cronologicamente, a análise de conteúdo pode ser dividida em três fases distintas: a pré-análise, fase de organização do material de pesquisa para análise posterior; a exploração do material, que compõe o período mais longo do processo, onde se transforma o conteúdo das entrevistas e demais materiais coletados em unidades de registro, que posteriormente foram agrupados de acordo com as categorias estabelecidas nessa investigação; e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, fase que permite as unidades de registro constituam dados quantitativos e/ou análises reflexivas (Bardin, 2011).

Para Ghiglione e Matalon (2005) a unidade de registro implica uma operação sobre o sentido, pois uma análise temática não é mais que o reconhecimento de temas num discurso que não é necessariamente temático. Na unidade de registro procuramos analisar e estudar o discurso dos entrevistados e estabelecer consonância com o objetivo proposto e as questões levantadas na investigação. No quadro categorial (Anexo 2) desse estudo, sentiu-se que não era necessário explicar sobre as unidades de registro, dado que as categorias são autorreferenciáveis, ou seja, sua própria definição comporta essa unidade.

De acordo com Vala (2005), a finalidade da análise de conteúdo é efetuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas. Para o autor, trata-se da desmontagem de um discurso e da produção de um novo discurso, através de localização e atribuição de traços de significação resultados de uma relação dinâmica entre as condições de produção do discurso a analisar e as condições de produção da análise.

Segundo Queirós e Graça (2013a) a análise de conteúdo possui duas funções, uma heurística, que conduz à descoberta e outra comprobatória, que através de uma análise sistemática verificam-se hipóteses ou afirmações. Vala (2005) afirma que existem estudos onde o investigador não se dispõe de hipótese de partida, sendo assim, o pesquisador deve reunir dados de forma controlada e sistemática para que posteriormente os organize e, só então, os classifique.

Este estudo dividiu a funcionalidade da análise de conteúdo em dois momentos, de acordo com cada objetivo. A entrevista com o supervisor da seleção brasileira feminina de voleibol, teve um caráter preparatório, com função heurística, ou seja, permitiu que a partir dela fossem formuladas as categorias de observação orientando-se as informações. O processo de análise do conteúdo obteve-se a partir da escuta exaustiva da entrevista, um total de 10 escutas foram divididas em escutas iniciais, escutas para transcrição e categorização e escutas de confirmação do conteúdo extraído.

As entrevistas com os supervisores das equipes da Superliga feminina, tiveram um caráter confirmatório, orientada as respostas, a fim de verificar e confirmar o conteúdo já conhecido, podendo também aparecer novas categorias, fato que ocorreu nesse estudo com surgimento de uma categoria a *posteriori*. O processo de análise de conteúdo obteve-se através de uma média de 5 escutas de cada entrevista, divididas em 3 escutas iniciais, 1 escuta para transcrição das principais partes do discurso e 1 escuta para confirmação do conteúdo extraído.

Durante a análise deste trabalho, os supervisores das 5 equipes participantes serão identificados como: E1 (entrevistado 1), E2 (entrevistado 2), E3 (entrevistado 3), E4 (entrevistado 4) e E5 (entrevistado 5). Esse formato de citação, comprova a inexistência de qualquer referência direta ao nome dos participantes ou a qual clube estejam vinculados, garantindo o anonimato informado no momento da entrevista

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo desse capítulo não é realizar uma revisão cronológica completa a respeito da modalidade, mas sim perceber a origem do voleibol, sua evolução e principalmente, seu desenvolvimento no Brasil atentando-se para fatos e ferramentas de gestão que contribuíram para o status ocupado pela modalidade nos dias de hoje.

3.1. Origem do voleibol e sua difusão mundial

Era comum no final do século XIX a população norte-americana praticar diferentes tipos de esportes de acordo com as estações do ano, com destaque para beisebol, futebol americano, tênis, sessões de ginástica e basquetebol (Marchi Júnior, 2001).

Em 1895, nos Estados Unidos da América (EUA), na cidade de Holyoke, Massachussetts ocorreu o surgimento do voleibol, que a princípio se intitulava de *Minonette* (ou *Mintonette*). Esperava-se que a prática desse novo esporte acontecesse no inverno, em locais fechados e com pouco contato físico. O criador do jogo foi Willian George Morgan, diretor de educação física da Associação Cristã de Moços (ACM) do respectivo local (Bizzocchi, 2016; Marchi Júnior, 2001; Matias e Greco, 2012; Mezzaroba e Pires, 2011).

A ideia do *Minonette*, era misturar o tênis e o basquetebol, esportes que se popularizaram com intensidade nos EUA. O nome *Volleyball* surgiu em uma Conferência dos diretores dos Departamentos de Atividades Físicas das ACMs, em Springfield, onde Morgan foi convidado para expor a nova modalidade (Marchi Júnior, 2001; Matias e Greco, 2012; Mezzaroba e Pires, 2011).

A difusão internacional da modalidade ocorreu a partir de 1900, sendo o Canadá o primeiro país a receber o voleibol, seguido por Cuba, Filipinas, Japão, China, Porto Rico, México e a América do Sul (Federação Internacional de Voleibol, 2018).

A modalidade foi bem aceita desde sua origem, porém, o sucesso do esporte não foi imediato, e sua popularização foi pequena. O primeiro grande contato internacional ocorreu através dos soldados americanos durante a primeira Guerra Mundial, disseminando assim a modalidade. Apesar de sua origem norte-americana, foi na Europa que o voleibol teve grande

desenvolvimento, principalmente após a segunda Guerra Mundial quando se tornou esporte de rendimento (Coutinho, 2017; Pizzolato, 2004).

Apesar de existirem indícios da prática no Brasil em 1915, na cidade de Recife/Pernambuco, fontes oficiais tratam que foi em São Paulo, na ACM da cidade, que o voleibol foi introduzido no país. Porém somente em 1924 os primeiros torneios oficiais da modalidade passaram a existir (Bizzocchi, 2016; Marchi Júnior, 2001).

Pensando em termos organizacionais, o primeiro movimento institucional com intuito de gerir, administrar e organizar a modalidade aconteceu em 1947 com a fundação da Federação Internacional de Voleibol (FIVB), em Paris (França). Nesse ano, a FIVB contou com 14 filiados, entre eles o Brasil. O objetivo inicial da federação era difundir a modalidade, unificar as regras e otimizar o desenvolvimento do voleibol (Marchi Júnior, 2001). Atualmente, a FIVB é composta por 220 federações e governos filiados e exerce autoridade sobre 5 Confederações continentais, Confederação Africana de Voleibol (CABV), Confederação Asiática de Voleibol (CAV), Confederação da América do Norte, Central e Caribe de Voleibol (NORCECA), Confederação Europeia de Voleibol (CEV) e Confederação Sul-americana de Voleibol (CSV) (Federação Internacional de Voleibol, 2018).

A primeira participação do voleibol nos Jogos Olímpicos aconteceu em 1964, na cidade de Tóquio (Japão). A competição aconteceu com seis países no feminino e 10 no masculino, entre eles o Brasil. (Anfilo, 2003; Coutinho, 2017)

Em 1984, a FIVB sofreu uma reformulação a nível de comando, estruturas e órgãos. Entre as principais novas metas traçadas pela federação destaca-se a nível organizacional e estratégico, a inserção da modalidade nos sistemas educacionais, a promoção e divulgação do esporte para todas as camadas sociais da sociedade, como forma de massificação, e, principalmente a promoção da modalidade enquanto espetáculo, ou seja, nota-se a preocupação da instituição com envolvimento promocional, midiático e financeiro para o desenvolvimento do voleibol (Anfilo, 2003; Marchi Júnior, 2001).

Após uma breve contextualização mundial da origem e difusão do voleibol será feita uma explicação específica da modalidade no Brasil, sua trajetória, suas

transformações e a importância da gestão esportiva para o sucesso do esporte no país.

3.2. Trajetória do voleibol no Brasil: uma visão empresarial

Devido a profissionalização do futebol no Brasil, em 1933, o voleibol sofre um declínio em seu desenvolvimento e mantém sua prática apenas de forma recreativa, sem a continuidade de torneios oficiais (Coutinho, 2017; Mezzaroba e Pires, 2011).

O primeiro marco para o início do desenvolvimento da modalidade foi a criação da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), em 1954. Com esse fato, os primeiros passos para uma estruturação do esporte a nível nacional haviam sido dados. O objetivo principal da fundação da organização era difundir e desenvolver a modalidade no país (Anfilo, 2003; Pizzolato, 2004).

A década de 1960 foi importante para o início da consolidação da modalidade. Apesar de uma essência basicamente amadora (Moreira, 2009), através de aparições das equipes brasileiras a nível nacional e internacional, até meados da década de 1970 o esporte se popularizou e passou a ser um dos esportes mais praticados no país (Anfilo, 2003; Coutinho, 2017).

Carlos Arthur Nuzman, ex atleta de voleibol entre as décadas de 1960 e 1970, defendeu a seleção brasileira numa fase de amadorismo da modalidade e escassez financeira. Enquanto atleta demonstrava grande inconformismo com a situação do voleibol no país, fato este, que o motivou a posteriormente pleitear cargos gerenciais (Bizzocchi, 2016; Valporto, 2007).

Em 1975, Nuzman assume a presidência da CBV. Considerado um grande marco para o desenvolvimento do voleibol, o novo presidente trouxe consigo um discurso inovador de estruturação administrativa moderna, com base na gestão profissional, ênfase nos negócios e a ideia que marketing e esporte deveriam estar lado a lado. Esses foram os primeiros passos para a profissionalização da modalidade (Almeida et al., 2012; Anfilo, 2003; Marchi Júnior, 2001; Maroni et al., 2010; Souza, 2007).

Em termos práticos, inicialmente, Nuzman buscou países referências mundiais no voleibol e enviou pesquisadores para estudar a realidade da estrutura da modalidade naqueles países, e, posteriormente proporcionou intercâmbio de atletas e treinadores com objetivo de qualificar não só a parte administrativa, mas também a parte técnica (Almeida et al., 2012; Pizzolato, 2004).

Outro fato importante para o fortalecimento interno do voleibol no país aconteceu em 1981, quando o então presidente Nuzman obteve diante o Conselho Nacional de Desportos a liberação para empresas investirem em clubes ou entidades esportivas em forma de patrocínio, exibindo suas marcas através de propaganda. A proibição da saída de jogadores para clubes do exterior, foi outra regra criada pelo então presidente. Foi essa atitude inovadora, com uma estrutura esportiva-empresarial que possibilitou o mercado interno a assegurar a presença dos principais jogadores. Essa medida proporcionou ainda, uma melhora de infraestrutura, expondo assim um novo produto de mídia, fator fundamental para o desenvolvimento da modalidade no país (Marchi Júnior, 2001).

A profissionalização da modalidade trouxe consigo um forte apoio midiático de televisão, publicidade e propaganda, e, conseqüentemente atingiu um grande nível de popularidade no país (Anfilo, 2003).

Os resultados em quadra logo surgiram na década de 1980, década de grande expansão da modalidade, onde as seleções brasileiras alcançaram pódios em mundiais e também a tão famosa medalha de prata nos Jogos Olímpicos de Los Angeles nos EUA, medalha que intitolou a equipe participante de a famosa “geração de prata” (Pizzolato, 2004).

A década de 1990 é marcada por uma instabilidade política e econômica vivida no país. As trocas de governos, descontrole inflacionário e planos econômicos levaram ao alto índice de desemprego e falência de múltiplas empresas, fato que culminou atingindo o esporte brasileiro (Almeida et al., 2012; Marchi Júnior, 2001).

Outro marco importante no processo de desenvolvimento e massificação do voleibol brasileiro ocorreu através da entrada de patrocínios diretos a

Confederação, destacando principalmente a parceria com o Banco do Brasil a partir de 1991. Um de seus maiores atos iniciais de investimento, foi o financiamento de grande parte de um projeto em 1993, logo após a conquista da medalha de ouro nos Jogos Olímpicos de Barcelona em 1992 (Ruiz e Rocco Júnior, 2013), para repatriar todos os grandes jogadores que estavam atuando no mercado exterior devido ao momento político econômico do país, fato esse que fortaleceu internamente o campeonato nacional e a modalidade em geral (Almeida et al., 2012; Marchi Júnior, 2001).

Com objetivo de rejuvenescer a marca e consequentemente seus clientes, o Banco do Brasil apostou em ações sociais de marketing de relacionamento, de prospecção de negócios e parcerias negociais e financeiras em paralelo a eventos esportivos (Almeida et al., 2012).

A partir de 1997, não mais sob o comando de Carlos Arthur Nuzman, que passara a ser presidente do Comitê Olímpico Brasileiro (COB), mas já sob o comando de Ary Graça, o sucessor de Nuzman, a CBV se viu na necessidade de formalizar a profissionalização da gestão, criando assim, uma estrutura organizacional e adotando conceitos mercadológicos (Maroni et al., 2010; Ruiz e Rocco Júnior, 2013; Souza, 2007).

Em 2003, em parceria com o Governo Federal e com a Prefeitura de Saquarema/RJ, uma grande conquista ocorreu para o desenvolvimento constante da modalidade. A criação do Centro de Desenvolvimento de Voleibol – Saquarema (CDV) objetivou concentrar em um só local todas as instalações e equipamentos necessários para o treinamento de equipes esportivas, tendo em vista a formação, o desenvolvimento e a reciclagem de recursos humanos (Confederação Brasileira de Voleibol, 2018d).

Promovendo a integração entre as comissões técnicas e possibilitando intercâmbio entre os planejamentos, o terreno de 108 mil m² possui 211 leitos em capacidade de hotelaria; 4 quadras de vôlei de praia; 4 quadras indoor duplas que podem virar 08 quadras de treinamento; 2 campos de futebol: 01 campo society e um campo de grama natural com dimensões oficiais; 2 quadras de tênis; 1 piscina semiolímpica; 1 piscina infantil; 800 m² de sala de musculação e fisioterapia; 1 sala de estudo para 10 pessoas; 2 salas de reuniões; 1 sala

multiuso com 21 lugares; 2 hidromassagens; acesso à internet *wi-fi* com cobertura em todo o complexo; sala médica equipada para avaliação de atletas devidamente equipada; sauna seca e a vapor; auditório com capacidade para até 300 pessoas com todos os equipamentos áudio visuais; restaurante; sala de TV; salão de jogos, ou seja uma estrutura completa, que se tornou referência mundial (Confederação Brasileira de Voleibol, 2018d).

A nível empresarial, algumas estratégias foram adotadas pela CBV com objetivo de transformar o voleibol em uma modalidade esportiva de referência através de métodos modernos de gestão. Entre os métodos adotados, o conceito que mais trouxe resultados gerenciais e esportivos para a organização e a modalidade foi o de “Unidades Estratégicas de Negócio” (UEN) (Ruiz e Rocco Júnior, 2013).

Segundo Fusco (1997), as UEN representam uma unidade elementar de negócios de uma empresa, ou seja, são partes do todo da empresa, porém, unidades independentes, com características próprias de negociação e aproveitamento das oportunidades de mercado definida em termos de necessidades e oportunidades estratégicas.

A opção pela utilização das UEN, permite a organização obter unidades operacionais mais focadas nos potenciais lucros com base nos diferentes produtos de uma empresa. Quanto maior a diversificação da cartela de negócios de uma empresa, maiores serão as características que devem ser analisadas de formas diferentes por cada unidade de negócio, ou seja, cada unidade possui seus clientes, concorrências, produtos, fornecedores entre outras características, e essas não devem ser analisadas no mesmo contexto (Fusco, 1997).

Dessa forma, a CBV passou a adotar um organograma empresarial onde cada gerente tem sua área destacada e definida, formando assim as unidades de negócio. Cada uma dessas unidades possui sua própria equipe, seus fornecedores, clientes, redes de contato e sua conformidade fiscal. Basicamente cada prática do voleibol dentro da Confederação foi dividida em uma unidade de negócio, focando especificadamente na performance e no rendimento de cada área (Ruiz e Rocco Júnior, 2013).

Apesar de cada UEN possuir autonomia própria e funcionar de forma descentralizada, cada unidade deve se reportar obrigatoriamente a presidência para obtenção de apoio, recursos e orientação, e, como metas anuais alcançar lucros, resultados esportivos ou benefício social (Kasznar e Graça Filho, 2006).

As primeiras UEN's foram criadas em 2005, inicialmente contavam com 5 unidades com as seguintes denominações: Unidade das Competições Nacionais (UCN), Unidade das Seleções (USE), Unidade de Vôlei de Praia (UVP), Unidade de Eventos (UE) e Unidade Viva-Vôlei (UVV) (Almeida et al., 2012).

Em 2010 as UEN's aumentaram para 12 conforme o quadro abaixo:

Quadro 1. Unidades Estratégicas de Negócios da CBV

Unidade	Missão
Presidência	Liderar o processo de gestão do voleibol brasileiro.
Superintendências	Planejarem e coordenarem as atividades relativas à CBV, organizando e orientando as equipes de trabalho, estabelecendo rotinas, procedimentos e sistemas que otimizem tais atividades dentro dos padrões de qualidade estabelecidos, contribuindo, assim, para o adequado desenvolvimento dos trabalhos e consequentes conquistas de resultados que venham promover a excelência do voleibol brasileiro.
Imprensa	Promover o voleibol brasileiro perante os veículos de comunicação.
Comissão Nacional de Arbitragem	Normatizar e desenvolver a arbitragem do voleibol no Brasil.
Seleções	Gerenciar as atividades das Seleções Brasileiras de Voleibol. (Campeonatos tais como a Liga Mundial, o World Grand Prix, os Mundiais, etc).
VivaVôlei	Gerenciar as atividades pertinentes ao programa social VivaVôlei.
Vôlei de Praia	Gerenciar as atividades pertinentes ao Vôlei de Praia. (Campeonatos tais como Circuito Banco do Brasil, Circuito Mundial, etc.).
Competições Nacionais	Normatizar e organizar Campeonatos e torneios nacionais e internacionais de voleibol de quadra. (Competições tais como Grand Prix Vôlei Brasil, Superliga, Supercopa dos Campeões, etc.)
Marketing	Desenvolver e promover os produtos do voleibol brasileiro e veículos de comunicação, objetivando superar as expectativas dos consumidores e buscar parcerias.
Comissão Nacional de Treinadores	Coordenar os cursos de formação e desenvolvimento de treinadores.
Eventos	Organizar e coordenar os eventos das seleções brasileiras no Brasil, eventos especiais das competições nacionais e eventos institucionais da CBV.
Administração	Organizar e gerenciar atividades de apoio, tais como: tecnologia, contabilidade, gestão de pessoas, tesouraria, jurídico, armazém esportivo, registro e transferência de atletas e profissionais, serviço ao pessoal, passagens e hospedagens, arquivo inativo e planejamento.

Fonte: Confederação Brasileira de Voleibol (2018)

Em termos práticos, a Unidade de Seleções é responsável por contactar e interagir com instituições nacionais e internacionais, apoiando todas as atividades da seleção em termos logísticos como alimentação, transporte, gestão de equipamentos, materiais, espaços físicos e instalações (Kasznar e Graça Filho, 2006).

Após essa breve contextualização da trajetória do voleibol brasileiro, com ênfase na administração esportiva, foi possível detectar como a gestão, através da estratégia organizacional, seguida do desenvolvimento de um planejamento estratégico estruturado, proporcionou a profissionalização da modalidade que culminou no sucesso atual do voleibol brasileiro no mundo (Souza, 2007).

Para Almeida et al. (2012), não somente o modelo de gestão deve ser sumariado, a progressão da modalidade deve-se muito a contextos políticos e econômicos, a assertividade na contratação de recursos humanos especialistas e o impulsionamento midiático.

3.3. Superliga

Atualmente, a Superliga brasileira de voleibol é o principal torneio entre clubes do país. O lançamento do campeonato nacional ocorreu na segunda metade dos anos 70, que no início intitulava-se de Liga Nacional e era disputada no calendário letivo brasileiro. A criação de um torneio nacional sistematizado fez parte da reestruturação da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), que passou a gerir suas atividades com base na gestão profissional, enfatizando os negócios (Maroni et al., 2010; Miranda et al., 2016).

Depois de seis edições da Liga Nacional, entrou em cena a primeira edição da Superliga, nova nomenclatura adotada para o campeonato. Para acompanhar a evolução da modalidade no Brasil a CBV adotou uma nova estratégia e o torneio passou a ser disputado entre os meses de novembro a maio, decisão tomada para acompanhar o calendário europeu (Maroni et al., 2010).

Dessa forma, na edição inaugural de 1994/1995 um total 22 equipes participaram da Superliga, sendo 12 equipes masculinas e 10 femininas

(Confederação Brasileira de Voleibol, 2018c). Entre a primeira edição e a atual versão do campeonato o número de clubes participantes, o sistema de disputa, regulamentos específicos, tipologia das equipes entre outros fatores vem sofrendo alterações para propiciar cada vez mais o desenvolvimento da modalidade enquanto *bussines*.

A edição 2017/2018 contou com a participação de 12 equipes masculinas e 12 equipes femininas, classificando as oito melhores de cada gênero para os playoffs finais e as duas últimas sendo despromovidas para a Superliga B, campeonato que dá acesso à elite do voleibol nacional.

Para perceber a importância da Superliga a nível nacional, atualmente, se abordarmos os dois sexos encontramos um total de 288 jogos, 420 atletas, 79 treinadores e 24 supervisores. Entre as 144 partidas realizadas na Superliga masculina entre novembro e maio, foram 239.208 espectadores, 24% a mais que na edição anterior de 2016/2017. Já na Superliga feminina com mesmo número de partidas observamos um público de 212.773 e também um aumento de 10% em relação a edição anterior (Confederação Brasileira de Voleibol, 2018f)

Em termos midiáticos, as partidas são transmitidas em canais de televisão abertos, fechados e pela internet. 195 jogos foram transmitidos no total, sendo sua maior parte em canais fechados, 62%, restando ainda 19% em canais abertos e 19% pela internet (Confederação Brasileira de Voleibol, 2018f)

Ainda de acordo com a Confederação Brasileira de Voleibol (2018f), outro ponto relevante da Superliga é sobre a qualidade dos jogadores participantes. O campeonato é composto por grandes atletas nacionais, integrantes das seleções brasileiras masculina e feminina e também de atletas selecionáveis estrangeiros, sendo 23 na última edição.

A Superliga se tornou um dos produtos mais importantes dentro da visão da CBV, sua organização e a forma que se consolida a cada ano desde sua criação traz cada vez mais subsídios de patrocinadores e cotas midiáticas fazendo com que atletas brasileiros e estrangeiros do mais alto nível possam atuar no torneio (Ruiz e Rocco Júnior, 2013).

A CBV enfrentou na década de 90 o surgimento de ligas independentes e desvinculadas de federações e confederações, fórmulas utilizadas nos Estados

Unidos da América (EUA). Agindo de forma flexível e ágil, sua estrutura gerencial criou a Superliga para evitar que qualquer grupo fosse formado nesse sentido (Souza, 2007).

A partir do plano administrativo, gerencial, executivo e empresarial com investimento em estrutura institucional, a CBV construiu um exemplo de gestão eficiente e inovador para realidade brasileira (Almeida et al., 2012).

Compreendendo o esporte enquanto negócio, a CBV passou a enxergar o torcedor enquanto consumidor, procurando entender suas motivações, preferências e objeções acerca da modalidade, a pensar em se solidificar enquanto segunda preferência esportiva no país e observar de perto a movimentação de seus concorrentes, de esporte e entretenimento para estar sempre na vanguarda (Souza, 2007).

A cada ano a Superliga ganha mais adeptos e se solidifica como uma das competições mais importantes mundialmente no voleibol. Todo esse sucesso está atrelado ao suporte gerencial, administrativo e as estratégias organizacionais da Confederação em seu processo de evolução contínuo (Ruiz e Rocco Júnior, 2013).

3.4. O gestor esportivo

O conceito de gestão esportiva surgiu na América do Norte, através das ligas profissionais que tratavam o esporte como negócio. Como em outros modelos de definições de gestão, a esportiva também trata de decisões, rotinas, processos e práticas eficazes, com destaque para funções de conceituar, coordenar, operacionalizar e liderar (Pires e Sarmiento, 2001; Sarmiento, 2011).

Os processos administrativos e gerenciais do esporte necessitam que profissionais qualificados assumam um cargo e sejam os responsáveis por realizar todas as atividades e missões referentes a gestão esportiva, intitula-se assim, o gestor esportivo (Sarmiento, 2011).

O gestor esportivo é aquele que desempenha papéis administrativos nas organizações em que sua finalidade própria, seja a prática da atividade física (Bastos et al., 2006; Mazzei e Bastos, 2012).

As organizações esportivas não possuem estruturas e caracterizações semelhantes, desta forma, o gestor esportivo pode ser reconhecido através de diferentes cargos. Presidente, dirigente, diretor, administrador, coordenador, gerente, supervisor, superintendente entre outros. O que irá variar é a posição hierárquica na organização, que conseqüentemente influenciará nas suas responsabilidades e funções (Capinussú, 2005; Sarmiento, 2011).

De forma geral, sabe-se que a gestão esportiva abrange mais de uma área de conhecimento, sendo um campo multidisciplinar com atividades e funções que vão além do âmbito esportivo. Engenharia, arquitetura, marketing, direito, recursos humanos, comunicação, relações públicas, administração, economia, desenvolvimento organizacional são alguns exemplos de saberes, que além do conhecimento esportivo é dever do gestor esportivo estar ciente e conectado com esses conhecimentos (Bastos, 2003; Capinussú, 2005; Rocha e Bastos, 2011; Sarmiento, 2011).

Em relação as atribuições do gestor esportivo, Karnas (2013), considera que suas principais funções são o planejamento, a organização, a direção, a coordenação, o controle e a avaliação, destacando também a importância da comunicação e da tomada de decisão.

Após a realização de um estudo sobre a atuação dos gestores esportivos, Cárdenas e Feuerschütte (2014) sugerem um modelo de tabela com base nos resultados, que descrevem suas atividades e responsabilidades.

Quadro 2. Atividades e responsabilidades do gestor esportivo

Atividades e responsabilidades do gestor esportivo	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidade geral pela organização esportiva e atividades relacionadas à mesma;• Manutenção e melhoria dos processos organizacionais e da estrutura física que a organização dispõe;• Planejamento organizacional;• Gestão financeira;• Captação de recursos;• Gestão de marketing;• Relacionamento com o público-alvo e outros stakeholders da organização;• Lidar com pessoas, gerir pessoas.• Avaliar, corrigir e solucionar problemas;• Organização de eventos esportivos.
---	--

Fonte: Cárdenas e Feuerschütte (2014)

Sobre outras funções, estudos como o de Capinussú (2005), considera que é indispensável o gestor esportivo perceber e saber trabalhar em conjunto com assuntos e autoridades políticas. Para Sarmiento et al. (2006) a gestão de projetos e instalações são funções importantes e recorrentes a um gestor esportivo. Anchieta (2010) atenta-se para uma atividade mais concreta, como o controle de materiais, sendo essa uma atividade cotidiana dos gestores esportivos.

O que se percebe, são as constantes alterações que o mundo sofreu e vem sofrendo de forma geral, entre eles, o mundo esportivo. A evolução de processos, ferramentas, de mídia, da tecnologia entre outros, contribuem para uma ininterrupta alternância de conhecimento. Dessa forma, não se deve considerar que as atividades dos gestores esportivos sejam fechadas, obrigando os profissionais a buscarem sempre conhecimentos contemporâneos (Capinussú, 2005; Sarmiento, 2011).

Como os cargos, as responsabilidades e as funções de um gestor esportivo podem variar de acordo com a organização e com o tempo, é importante que cada vez mais a ciência possa se especializar na diversidade do gestor esportivo, particularizando suas responsabilidades e funções para cada cargo em específico. O entendimento exato e correto dessas individualidades irá contribuir para o sucesso das organizações (Sarmiento, 2011).

3.5. Supervisor de voleibol feminino brasileiro

O departamento de voleibol de uma instituição deve ser formado por uma equipe multidisciplinar sendo importante que cada membro conheça exatamente seu cargo, suas funções e responsabilidades, contribuindo assim, que os resultados em todos os âmbitos sejam otimizados (Bizzocchi, 2016).

Seguindo essa ótica, Bizzocchi (2016), sugere um modelo de estrutura organizacional para equipes de alto nível de voleibol (Figura 1). Na visão do autor, a estrutura é basicamente constituída por três áreas: marketing, administração e técnica. O marketing responde pelo contato com patrocinadores, mídia e retorno do investimento. A área técnica é responsável pela condução de

todas atividades do treinamento das atletas objetivando resultados de excelência. Por fim, a área administrativa desenvolve o planejamento e a gestão das atividades da equipe.

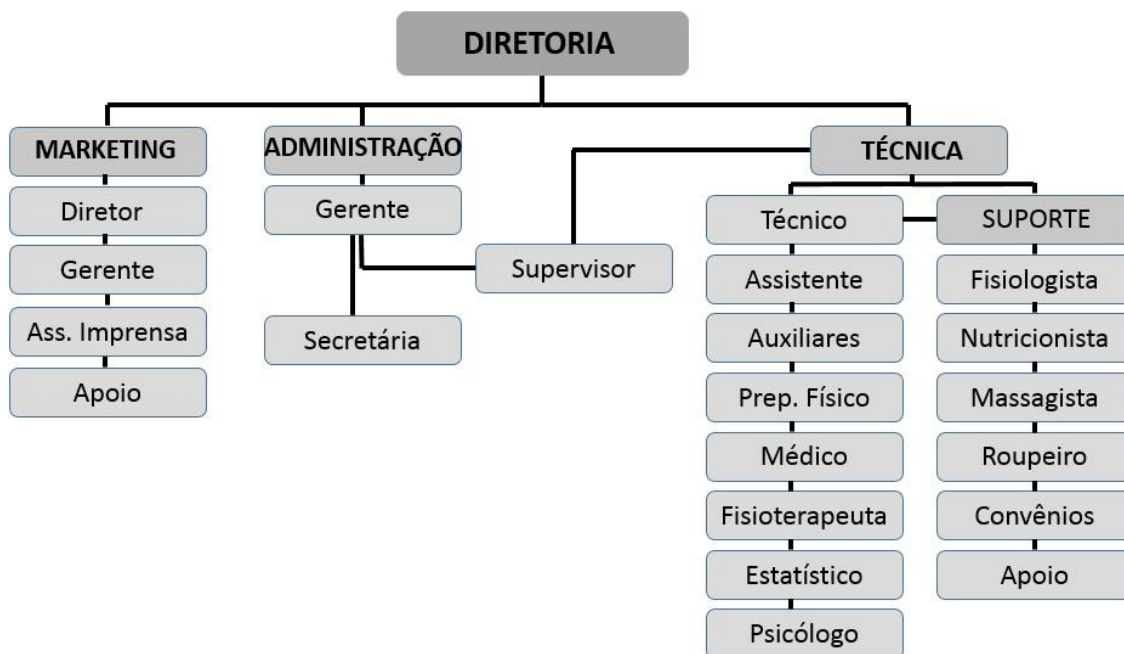


Figura 1. Estrutura organizacional da comissão técnica

(Adaptada de Bizzochi, 2016, p.320).

Com o olhar voltado para a parte administrativa da estrutura, identificamos dois gestores esportivos, o gerente e o supervisor (Capinussú, 2005). As responsabilidades dos gestores diferem-se de acordo com posição estratégica ocupada no organograma, ou seja, o gerente se posicional numa linha intermédia, com conexões a cúpula estratégica e ao núcleo operacional. Já o supervisor situa-se hierarquicamente abaixo do gerente, no centro operacional, portanto, suas funções e responsabilidades são menos estratégicas que as gerenciais (Mintzberg, 2003).

Especificadamente a modalidade, segundo Bizzocchi (2016) o gerente é responsável pela comunicação com empresas e patrocinadores e promove reuniões com o marketing. Gerencia a verba destinada a equipe, intermediando negociações em termos de contratos e contratações de atletas, e, é acionado em problemas mais graves referentes ao patrocinador, comissão técnica e

atletas. Decisões estratégicas relativas a equipe é de sua responsabilidade, delegando assim a parte operacional ao supervisor.

Se tratando do supervisor, é de seu encargo conduzir toda a parte administrativa do departamento, potencializando todos os processos e demandas, proporcionando assim, que a comissão técnica e as atletas concentrem-se apenas em realizar seus trabalhos específicos. Essas características, atribuem as atividades operacionais, como as principais responsabilidades do cargo (Bizzocchi, 2016; Maroni et al., 2010).

O supervisor requer de calma e prudência em termos de tomada de decisões e formas de relacionamento. O cargo é de confiança e poder, e está também, em contato direto com comissão técnica e atletas. Dessa forma o supervisor deve respeitar e apoiar o treinador, que é superior a ele em decisões da área técnica e auxiliá-lo de forma coerente e democrática em contextos comunicativos, comportamentais e administrativos, (Bizzocchi, 2016).

Em entrevista realizada com o supervisor da seleção brasileira feminina de voleibol, foi constatado que a nível de localização do cargo no organograma organizacional, *o cargo está quase como um apêndice dentro da gerência de seleções, a gerência é permanente, tem um uma estrutura montada, eu sou um apêndice e sirvo como elo da seleção, que são atletas convocadas e também uma comissão técnica convocada com a instituição montada. Me enxergo acessório a uma estrutura verticalizada que faz parte do corpo da CBV. A gerência está respondendo ao CEO, a presidência e tudo mais, e eu estou respondendo direto, lateralmente, me enxergo como um elo¹ (9min40seg).*

Acerca de sua relação com o nível superior no organograma, ou seja, a gerência, o supervisor indica que, *o trabalho é de uma parceria muito grande, eu tenho bastante autonomia de trabalho, ao mesmo tempo muito suporte para tudo que preciso¹ (13min 40seg). A gerência de seleções está muito bem estabelecida, ela tem a função muito clara, responde diretamente ao CEO e tem relação com as outras áreas, transversalmente. Tem uma relação boa de troca,*

¹ Entrevista realizada com o supervisor da seleção brasileira feminina de voleibol em 15/08/2018. Todas as citações a seguir se referem a mesma entrevista.

de ser cobrada e poder cobrada que habilita bastante a atender as demandas que a gente tem¹ (11min 30seg).

Ainda sobre a estrutura organizacional, relacionado a parte de possíveis cargos hierarquicamente inferiores ao seu, segundo o supervisor, não tenho gerencia sobre ninguém, não tenho ninguém trabalhando para mim. O que é curioso dentro da estrutura, porque a comissão técnica tem a sua autonomia, cada um deles tem a autonomia de trabalho, na verdade todos da comissão técnica reportam ao treinador, e eu estou também acessório ao treinador. Entendo que eu tenha esse papel, não necessariamente de colher informações só com o treinador. Eu consigo entender a demanda de cada um dos integrantes da comissão técnica, tenho a autonomia de conversar, entender e propor encaminhamentos, mas não necessariamente eles estão subordinados a mim¹ (12min 30 seg).

Baseado em sua experiência, considera o que seria um perfil adequado para ocupar o cargo, e o descreve com os seguintes aspectos: Uma pessoa que tivesse capacidade de entender as dinâmicas e demandas, e, traduzir isso de forma objetiva, identificando quem vai resolver as situações. Pró atividade é uma característica importante, alguma capacidade de sistematização de processos e ações, capacidade comunicativa, não só de “desenrolo”, não é só no sentido de falar, mas no sentido de entender e traduzir para a forma do receptor, nesse sentido da característica da comunicação¹ (7min 45seg).

Tem que ter tempo disponível, pois é bastante demandante, é importante considerar isso, porque diferentes momentos profissionais podem influenciar na capacidade de desempenhar bem essa função, momentos profissionais e pessoais. Capacidade boa de antecipação e percepção, um “cara” que consiga pensar mais a frente, se for só reativo não consegue¹ (30min e 45seg). Para ser um bom supervisor você precisa conhecer bastante do técnico, do médico, das atletas, da tua organização, da competição que você vai participar, da característica do país que você vai¹ (41min 25seg).

Sobre o nível de necessidade e importância referente a existência do cargo, o profissional considera que, é um cargo fundamental para quem tem uma grande demanda técnica, principalmente no alto nível, é isso, o técnico tem uma

grande demanda, tem que estudar, tem que estar concentrado, tem que estar atendo ao que está cercando ele. A atleta tem que estar focada no movimento que ela vai fazer no jogo. É fundamental, é um cargo que desopila a mente de todo mundo com aquelas coisas demandantes, e, apesar de algum modo poder parecer pouco glamorosa, você conseguir desopilar a mente de quem tem que estar focado no técnico, nessas coisas diárias, é fundamental, é muito importante. São tarefas que apesar de não serem glamorosas fazem toda a diferença no dia a dia, principalmente quando você está numa viagem longa, numa rotina pesada¹ (39min 32seg).

3.6. Funções do supervisor de voleibol feminino brasileiro

Em termos de atividades práticas, entre as várias funções do supervisor estão: controle do almoxarifado para reposição de material esportivo, inscrição de atletas e equipe nos campeonatos, promoção de transferências de atletas, envio de comunicados a federações e outros clubes. É o supervisor quem lê e interpreta os regulamentos das competições, participa de reuniões e eventos, e, transmite ao treinador informações recebidas de empresas, imprensa, clubes e gerência. Agendar viagens e horários de refeições, reservar hotéis, voos e transportes terrestre também se enquadram como funções inerentes ao cargo. Em dias de jogos, é ele o responsável pela organização da quadra, placas de publicidade, bilheteria, organização da tribuna de honra. Verifica os aspectos legais referentes a partida: Boleiros, enxugadores, súmulas, entrega de documentos das atletas, quadra e materiais. Além disso ainda obtém o controle financeiro específico de cada ação e controla a parte disciplinar da equipe (Bizzocchi, 2016; Maroni et al., 2010).

Após a análise da literatura e da entrevista realiza com o supervisor da seleção brasileira feminina de voleibol, foram detectadas 5 grandes categorias (Anexo 2) que identificamos como funções específicas referentes ao cargo: Logística, Gestão de Materiais Esportivos, Gestão da Comunicação, Gestão de Pessoas e Gestão Financeira.

É interessante referir que apesar de não ser considerada uma função específica e inerente ao cargo, o supervisor chamou atenção para uma atividade em específico, segundo ele, a importância da participação do cargo em reuniões para discutir o processo de melhoria da modalidade na instituição com todos os integrantes da unidade de seleções: *A gente está discutindo ali todo processo de identificação de novos talentos, de formação e preparação das equipes de diferentes faixas etárias, então se parar para pensar nisso, a gente estava ali desempenhando um papel que estava além do nosso grupo e da nossa entrega específica, a gente estava discutindo possíveis projetos que tem impacto para organização como um todo. Eu acredito muito, tentar fazer as pessoas das diferentes funções participarem da construção das soluções que você tem, para tua empresa como um todo*¹ (27min 40seg).

3.6.1. Logística

Segundo a *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP), a principal organização mundial na definição e aperfeiçoamento das profissões que lidam com logística e gestão de cadeias de abastecimento, a logística é uma atividade com função de planejar, implementar e controlar operações de armazenagem de bens, serviços e informações, relacionadas entre o início e o término das atividades, a fim de atender os requisitos e necessidades dos clientes (Council Supply Chain Management Professionals, 2018).

De forma resumida, pode-se dizer que as atividades logísticas têm como responsabilidade alcançar o produto certo, para o cliente certo, na quantidade certa, na condição certa, no lugar certo, no tempo certo e ao custo certo (os sete certos da logística) (Ballou, 1993; Carvalho, 2013; Viana, 2002).

3.6.2. Gestão de Materiais Esportivos

A gestão de materiais esportivos necessita primeiramente da criação de um *stock* dos materiais em geral, com objetivo de satisfazer os serviços a qualquer momento que for preciso. Entre as atividades para a gestão dos materiais esportivos estão: a criação de um inventário para realização do

controle dos respectivos equipamentos; solicitação e aquisição de novos materiais, realizando a reposição com os antigos; criação e estabelecimento de regras para cumprir os bons modos de utilização dos materiais; manutenção e reparação dos materiais que necessitarem (Pires, 2000; Sarmiento e Carvalho, 2014).

3.6.3. Gestão da Comunicação

A palavra comunicação, segundo Dicionário Michaelis (2018), é o ato que envolve a transmissão e a recepção de mensagens entre o transmissor e o receptor, através de linguagem oral, escrita ou gestual.

O processo de comunicar envolve troca de informações, tem grande importância para a sociedade e para o esporte, haja visto que os vários profissionais envolvidos numa organização esportiva como atletas, técnicos, dirigentes, torcedores convivem e se entendem através da comunicação (Vasconcelos e Calado, 2014).

Existe cada vez mais uma necessidade crescente de conexão entre departamentos e profissionais nos ambientes internos e externos a suas organizações. O papel da comunicação é extremamente importante na prática da gestão, garantir uma comunicação correta é fundamental para que mensagens sejam transmitidas e bem compreendida por todos os membros da organização. Dessa forma, o gestor esportivo deve saber estruturá-la de forma eficiente, entendendo que o processo de se comunicar vai muito além de uma simples transmissão de uma informação, é um processo que requer cautela para transferir de forma correta e precisa as informações necessárias. Sendo assim, a comunicação estabelece a conexão entre todos os envolvidos, para garantir eficiência e eficácia a todos que necessitam das informações para prosseguirem com seus objetivos (Sarmiento, 2011; Vasconcelos e Calado, 2014).

3.6.4. Gestão de Pessoas

Segundo Drucker (1998), entre todas as atividades de um gestor, gerir pessoas e tomar decisões sobre elas, são as maiores demandas profissionais exigidas ao cargo, e é correto que seja isso.

A gestão de pessoas é uma área muito delicada em termos institucionais, devido a dependência de muitos fatores específicos das organizações como cultura, estrutura, características, finalidade, processos internos utilizados e tecnologia adotada. Esses fatores influenciam diretamente na gestão das pessoas e faz com que essa área seja específica a cada particularidade e totalmente situacional (Chiavenato, 1999).

A nível de contexto, a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações. Não existe organização sem pessoas, são as pessoas que dirigem, controlam, operacionalizam e fazem a instituição funcionar, o sucesso das organizações depende das pessoas (Chiavenato, 2000; Mocsányi e Bastos, 2009).

Chiavenato (1999) indica que os processos de agregar pessoas, de aplicar pessoas, de recompensar pessoas, de desenvolver pessoas, de manter pessoas e de monitorar pessoas, como os seis processos básicos para a gestão de pessoas.

Ainda segundo o autor, o processo de agregar pessoas está ligado ao procedimento de incluir novos profissionais na organização. O processo de aplicar pessoas se refere a designar atividades e funções para as pessoas dentro da instituição, passa pelo processo de analisar, descrever, orientar, acompanhar e avaliar a ação e o desempenho. Para recompensar, remunerar, beneficiar e incentivar a pessoas a satisfazerem suas obrigações e necessidades é designado então, de processo de recompensar as pessoas. O processo de desenvolver pessoas está ligado a necessidade do ser humano exteriorizar suas potencialidades inatas ou adquiri-las por meio de formação. O treinamento está muito ligado ao conhecimento e é fundamental no processo de desenvolver pessoas. Os processos que incluem conduzir questões disciplinares, higiênicas, de segurança, de qualidade de vida e de relacionamentos, com intuito de criar condições ambientais e psicológicas para o melhor desempenho das atividades

das pessoas é chamado de processo de manter pessoas. Por fim, o processo de monitorar pessoas, refere-se a funções exercidas para acompanhar, verificar e controlar as pessoas e suas atividades.

3.6.5. Gestão Financeira

O termo finanças pode ser definido como a ciência de administrar dinheiro. As atividades financeiras são desenvolvidas por pessoas físicas e jurídicas dentro de processos, empresas, instituições, organizações e mercados, e, basicamente, objetivam equilibrar as contas através de um balanceamento entre o fluxo de caixa, ou seja, controle nas saídas e entradas de dinheiro. As empresas e organizações contam com um departamento financeiro especializado, que realiza todo planejamento e controle financeiro, assim como dados contábilísticos, com intuito de maximizar lucros, aumentando assim o valor de mercado da empresa (Gitman, 2010; Neves, 2000).

As funções da gestão financeira podem ser subdivididas em atividades comuns a outras partes da gestão como planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar, ou seja, de forma mais simples, envolve a preparação, a execução e o controle monetário (Couttolenc e Zucchi, 1998; Rasoto et al., 2012).

Segundo Couttolenc e Zucchi (1998), o objetivo geral da gestão financeira é prover e gerenciar todo e qualquer tipo de aporte monetário para execução das atividades da organização, seja ela em qualquer nível organizacional e hierárquico. Dessa forma, o autor identifica três características fundamentais da gestão financeira, como, lidar com a dimensão monetária das atividades; controlar os custos para aumentar a eficiência da organização; e cuidar da capacidade da organização em pagar suas dívidas e se manter em funcionamento.

Rasoto et al. (2012) definem as decisões financeiras que afetam as organizações em níveis temporais, ou seja, a curto, médio e longo prazo. Entre as decisões de curto prazo estão, gestão das disponibilidades, gestão de contas a receber, gestão de estoques, gestão de pagamentos a fornecedores, gestão de pagamentos de impostos e encargos, gestão e negociação de créditos

bancários a curto prazo. A médio e longo prazo, o autor atribui novos investimentos em capital fixo, escolha de fontes de financiamentos de novos investimentos, níveis e estruturas de capitais permanentes e política de distribuição dos lucros da empresa como funções na gestão financeira a esses níveis temporais.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

4.1. Posição Hierárquica

Buscou-se identificar qual a localização do cargo no organograma institucional, com o intuito de verificar a tipologia de suas responsabilidades e conhecer as atribuições do supervisor de voleibol feminino no Brasil, delimitando e entendendo sua área de atuação.

De acordo com E1, *meu cargo é gerente de voleibol feminino, fica abaixo do gerente de esportes, eu comando o departamento de voleibol feminino do clube. A pouco tempo atrás a gente chamava de supervisor, mas internamente chamamos de gerente de voleibol mas para os outros clubes do voleibol é equiparado ao supervisor (12seg).*

Para E2, *minha instituição é uma instituição muito grande. Ela tem muitos cargos, muitos processos, procedimentos. É um pouquinho diferente apenas de um time, de um clube, mas o meu cargo seria um cargo próximo a gerente. A gerência estaria acima, depois a diretoria, mas bem próximo a gerência (10seg).*

E4, em seu depoimento relata que, *acima de mim eu tenho um diretor executivo, um diretor de voleibol, um vice-presidente de esportes olímpicos e o presidente (14seg).*

Na realidade de E5, *por ser um clube associativo a gente tem uma diretoria que compõe, então, nós temos o presidente, o diretor executivo de área, um diretor de esportes coletivos e raquetes, e aí vem desmembrados alguns diretores. Eu tenho o meu diretor adjunto de voleibol que é auto rendimento, tem o diretor de voleibol adjunto competitivo e o de formação, então o vôlei tem 3. Dentro dele vem agora os gerentes. Tem o gerente geral do clube, o gerente do meu departamento, aí tem uma coordenadora parte técnica e uma coordenadora administrativa e aí vem as seções. Então eu estou abaixo das pessoas como coordenadora do voleibol (12seg).*

Na perspectiva desses 4 entrevistados, o supervisor se encontra numa linha operacional da gestão, ou seja, se encontra hierarquicamente abaixo da gerência e do vértice estratégico (Bizzocchi, 2016; Mintzberg, 2003). Esse modelo de organograma se identifica também com o que foi dito pelo supervisor da Seleção Brasileira, *me enxergo acessório a uma estrutura verticalizada que*

faz parte do corpo da CBV. A gerência está respondendo ao CEO, a presidência e tudo mais, e eu estou respondendo direto, lateralmente, me enxergo como um elo (9min40seg).

De acordo com E3, na nossa instituição nós temos uma situação um pouco diferente de outras, porque nós somos um clube montado especificamente para trabalhar com a equipe adulta (23seg). Nós temos no estatuto de fundação do clube a figura do presidente, do vice-presidente, a diretoria, mas são pessoas que não atuam diretamente no dia a dia do clube, são pessoas da confiança do [RB], que no final das contas é o cabeça do projeto, o "dono", a pessoa que idealizou, a pessoa que montou (51seg).

Essa situação difere-se das anteriores e pode ser explicada pelas distintas tipologias existentes nas organizações esportivas brasileiras. Rezende (2000) classifica as organizações esportivas no Brasil em duas categorias, 1) aquelas que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer, e 2) as que possuem setores voltados para atividade física, esportiva e/ou lazer. Em um estudo sobre a gestão do voleibol no Brasil, Maroni et al. (2010) afirmam que a tipologia das equipes participantes da superliga têm se adaptado no sentido de desenvolver o esporte, em específico, o voleibol como negócio, e, dessa forma as configurações das entidades envolvidas se encontram em processo de mudanças, através do ingresso do patrocínio de diferentes segmentos de empresas ou criando entidades para viabilizar a prática do esporte.

Especificadamente sobre a hierarquia, E3 afirma que *eu estaria na teoria abaixo do presidente e vice-presidente, na prática na primeira linha de comando. (2min36seg). Eu tenho procuração, assino por procuração, o presidente e o vice-presidente nem atuam no voleibol, são pessoas da confiança do [RB] e por isso acho que nosso projeto tem a característica um pouco diferente. Tudo que é decidido é decidido entre a dupla [RB] e eu. As decisões estratégicas, as mais importantes são pelo menos compartilhadas. Do ponto de vista prático de tomadas de decisões eu seria com ele a primeira pessoa na linha hierárquica (51seg).*

Apesar do cargo de supervisor estar situado na linha operacional podemos observar que a realidade prática do profissional entrevistado acima

abrange maiores delimitações e responsabilidades, pois as organizações esportivas não possuem estruturas e caracterizações semelhantes, podendo o gestor alternar sua posição na linha hierárquica, e, conseqüentemente essa variação influenciar nas suas responsabilidades e funções (Capinussú, 2005; Mintzberg, 2003; Sarmiento, 2011).

Maroni et al. (2010) levantam as diferenças entre as estruturas organizacionais das equipes de voleibol brasileira e destaca que algumas funções de decisões estratégicas como definição dos objetivos da equipe, contratação de comissão técnica e ações junto a patrocinadores se diferem de decisões mais operacionais exercidas por gestores de uma equipe de voleibol.

Sobre o plano inferior da linha hierárquica em relação ao supervisor, observamos que E1 (1min19seg) e E4 (1min19seg) não possuem funcionários subordinados a eles a nível administrativo.

Ratificando o encontrado nessas entrevistas, o supervisor da Seleção Brasileira também afirma que *não tenho gerência sobre ninguém, não tenho ninguém trabalhando para mim* (12min 30seg).

Diferentemente do que foi encontrado por E1 e E4, e, confirmado pelo supervisor da Seleção Brasileira, E2, E3 e E5 afirmam ter profissionais a nível administrativo subordinados a eles, o que Bizzocchi (2016) sustenta em seu modelo de estrutura organizacional para equipes de alto nível de voleibol. Para o autor, a figura de um secretário aparece subordinada ao supervisor da equipe.

Para E2, *preciso ter gente administrativa me ajudando, tenho mais ou menos, sem contar a comissão técnica, 40 pessoas que eu coordeno* (1min25seg).

De acordo com E3, *eu tenho duas pessoas que trabalham na área administrativa junto comigo. Uma atua mais na área de contas a pagar, a outra atua hoje quase que especificamente na parte de prestação de contas do [patrocinador]* (2min49seg).

E5 afirma que *hoje eu tenho um estagiário diretamente ligado a mim* (1min05seg).

Apesar de E2, E3 e E5 confirmarem a existência de algum funcionário subordinado a eles, e, Bizzocchi (2016) ratificar a existência desse profissional,

podemos perceber que em nenhum dos casos o profissional subordinado nomeou-se de secretário e sim de profissionais com funções específicas ou em formação.

No caso de E2, nota-se uma quantidade de subordinados bastante alta. Esse fato é explicado pois o profissional, além da função de supervisor de voleibol adulto, exerce também a supervisão da base e a coordenação da sede do clube. Dessa forma, o profissional é responsável pela coordenação de vários funcionários que não estão ligados ao departamento de voleibol.

Além de E2, a responsabilidade de supervisionar as categorias de base também aparece como funções de E1, *eu comando o departamento de voleibol feminino do clube (12seg)* e E5 *no meu caso a gente cuida da base também, então a base acaba sendo muito impactante (32min26seg)*.

Para Bizzocchi (2016) o modelo ideal quando o clube possui simultaneamente equipes masculinas e femininas ou categorias de base é ter um supervisor responsável para cada equipe. Dessa forma a função será melhor desempenhada pelo profissional.

O fato dos supervisores entrevistados exercerem a função em tempo integral justifica desempenho de mais atividades sobre sua responsabilidade. Essa ocorrência vai de encontro a conclusão dos estudos de Maroni et al. (2010) e Bastos et al. (2006) que a maioria dos gestores esportivos não exercem outra atividade profissional. Já Sarmiento et al. (2006) observaram que apesar da maioria dos gestores exercerem sua atividade em tempo integral, dos profissionais que exercem em tempo parcial a maioria está concentrada na linha operacional.

Apesar das diferentes tipologias e as variações das organizações esportivas brasileiras (Maroni et al., 2010; Rezende, 2000), todas as instituições esportivas possuem funcionários em diferentes níveis hierárquicos, ou seja, existem profissionais específicos que realizam funções distintas. A nível de gestão sabemos que existem os gestores do vértice estratégico, da linha intermédia e os operacionais, onde se encaixam os supervisores de voleibol (Mintzberg, 2003).

Embora haja essa diferenciação de cargos, funções e responsabilidades, existem instituições que procuram envolver diferentes profissionais em diversos assuntos que por muitas vezes vão além de suas responsabilidades. Nessa temática, E1 afirma que *nós temos reuniões semanais com nosso gerente, que nos é passado a situação do clube em si, o que está acontecendo no clube. Nós temos participação sim, muitas vezes em atividades culturais, eventos de lazer, atividades externas do clube, nós somos convocados a trabalhar, dividir nosso conhecimento, nosso serviço* (23min46seg). Ainda considerando como ação atípica de forma global, E2 afirma que *particularmente, como eu trabalho no [clube] há muito tempo, acho que sou a pessoa do grupo que mais está dentro da instituição eu acabo sendo consultado em muitas coisas, acabo participando de muitas coisas que não são ligadas diretamente ao vôlei* (25min36seg). Fato que também é confirmado por E5, [sobre a participação do supervisor em reuniões sobre assuntos e demandas além de sua responsabilidade] *sim. Lá no clube nós temos uma vez por mês a reunião dos supervisores e cada supervisor de cada seção vai* (30min21seg).

Contraopondo os profissionais acima, E4 diz não ter esse tipo de envolvimento em sua instituição. [Sobre a participação do supervisor em reuniões sobre assuntos e demandas além de sua responsabilidade] *não, aqui no [clube] não* (28min12seg).

Na percepção do supervisor da seleção brasileira, apesar de não ser uma responsabilidade inerente ao cargo, esse tipo de participação e envolvimento é de muita valia. Segundo ele, *eu acredito muito, tentar fazer as pessoas das diferentes funções participarem da construção das soluções que você tem, para tua empresa como um todo* (27min 40seg).

Esse tipo de pensamento e de ação vão de encontro a processos sobre níveis de gestão do conhecimento. Esses métodos de envolvimento de diferentes profissionais da organização como os mais jovens e mais experientes, cargos mais altos e cargos mais baixos e/ou diferentes tipos de setores, para analisar, interagir, refletir e discutir sobre temáticas gerais da organização acreditando que diferentes tipos de visões e argumentos podem contribuir para um melhor desenvolvimento da instituição (Strauhs et al., 2012; Villano, 2009).

4.2. Características e Conhecimentos

Quando questionados sobre as características importantes para um supervisor, a principal característica apontada entre os entrevistados para desempenhar a função com excelência foi a organização, além de proatividade e disponibilidade.

Para E2, *tem que ser uma pessoa organizada, aparece muita informação, tem determinados momentos da temporada que você é solicitado por um monte de gente, tanto a imprensa, quanto parte administrativa, CBV, pelo próprio time também, comissão técnica, atletas, se você não for uma pessoa organizada terá dificuldades* (2min04seg).

E3 afirma que *sem dúvida nenhuma a organização, porque é uma função que necessita que você seja extremamente organizado e detalhista, que tenha processos muito bem determinados e cuide desses processos* (4min50seg).

E4 *se não for organizado a gente não consegue andar, não existe o a gente dar o jeitinho* (2min18seg), e E5 *tem que ser muito organizado* (1min56seg), *se você não for organizado você não consegue executar, porque vai dar algum problema* (2min35seg) foram enfáticos em assegurar a organização como característica fundamental.

A organização é uma característica importante para todos os gestores esportivos (Sarmiento, 2011). Dentro do voleibol especificamente, independentemente da linha hierárquica ocupada pelo gestor, Bizzocchi (2016) enfatiza que o profissional deve ser organizado, criativo e com bons relacionamentos. Ainda sobre organização, Karnas (2013) classifica a organização como um das principais funções a serem desempenhadas pelo gestor esportivo, ou seja, para desempenhar uma função organizacional é necessário que o profissional designado tenha a princípio a organização como característica pessoal.

Em seu discurso, E4 destaca também como característica importante a proatividade. *Proatividade eu acho fundamental* (2min27seg). Essa característica ratifica também o que foi encontrado e destacado na entrevista do supervisor da seleção brasileira, *proatividade é uma característica importante* (7min 45seg).

A disponibilidade também foi uma característica importante citada pelos entrevistados. De acordo com as entrevistas o estado civil, estilo de vida e a existência de filhos podem influenciar na vida profissional do supervisor.

Para E1, *fatores extras profissionais podem influenciar sim no bom desempenho da função (3min38seg). Você não levar problemas de casa para o seu serviço e nem do trabalho para casa (4min03seg). É nítido para mim que se eu não tiver esse controle eu vou ter problemas familiares (4min11seg). Eu viajo muito, estou muito tempo fora (4min40seg). Muitas vezes em casa eu tenho que atender ligações de 30, 40, 50 minutos de conversa no telefone e deixo de dar essa atenção a família para estar resolvendo muitas vezes problemas de trabalho (5min10seg).*

No depoimento de E2, o profissional relata que *o cargo de supervisor é um cargo que realmente interfere bastante na rotina pessoal, na rotina familiar, você fica muito fora de casa, não tem horário, você é solicitado de manhã, a tarde e à noite (4min12seg).*

E3 garante que *é uma função que te demanda bastante. Existem funções em que o seu trabalho fica da porta da sua sala de trabalho para dentro e existem funções que o trabalho ele está ali 24 horas por dia, e acho que a minha função é um pouco disso (7min19seg). A disponibilidade certamente é fundamental para o bom desempenho da função (7min52seg).*

Para o E4, a disponibilidade acaba sendo criada por cada pessoa, *eu sou solteiro, então eu não tenho família e já morei em outros lugares mas acho que depende muito da sua vontade e do que você quer fazer (7min22seg).*

Já E5 acaba comparando a importância da disponibilidade para o cargo com alguns momentos especiais da vida de uma mulher. *Eu não vou dizer que não influencia, porque hoje eu sou solteira e eu não tenho filhos, mas eu vejo muito pouco minha família. Se eu casasse agora e tivesse um neném eu não conseguiria fazer, com certeza não, no primeiro ano e no segundo não (6min57seg).*

De encontro a exigência da disponibilidade, Bastos et al. (2006), em um estudo com administradores de clubes esportivos em São Paulo, constatou que a maioria dos profissionais possuem uma carga horária de trabalho de 44 horas

semanais. Dessa forma, entendemos que especificadamente para o supervisor, além da carga horária de trabalho elevada, o profissional é responsável por realizar muitas viagens e resolver problemas fora do horário de trabalho, tornando a disponibilidade imprescindível para o cargo.

Confirmando o que foi encontrado nas entrevistas, o supervisor da seleção brasileira também destaca, que *tem que ter tempo disponível, pois é bastante demandante, é importante considerar isso, porque diferentes momentos profissionais podem influenciar na capacidade de desempenhar bem essa função, momentos profissionais e pessoais (30min e 45seg).*

Sobre os tipos de conhecimentos importantes para o desempenho da função com excelência, os supervisores de voleibol entrevistados apontaram os conhecimentos do esporte e da modalidade em específico, a gestão de pessoas e de recursos financeiros, e, conhecimentos administrativos.

De acordo com E2, *tem que ter uma experiência administrativa, de gestão financeira, tem que ter gestão de pessoas, porque você lidar com pessoas, lidar com atletas, principalmente o vôlei feminino, ele requer muito "jogo de cintura" principalmente com as atletas para você adquirir o respeito, adquirir a confiança das pessoas (2min43seg).*

Para E3, *uma certa habilidade em lidar com pessoas, porque sem essa habilidade a minha função não seria possível ou não seria bem desempenhada (6min05seg).* E complementa, *o conhecimento em cima do que você está falando, tanto da área da administrativa que eu fui adquirindo ao longo do tempo quanto da área esportiva em si, relacionado ao esporte, ao voleibol especificamente e essa questão de uma certa habilidade em lidar com gente (6min38seg).*

Essas afirmações sobre os principais conhecimentos também são completadas por E4, *a gestão de pessoas (3min10seg)*, e E5, *tem que ter o conhecimento da parte financeira (2min49seg).* A *parte de gestão com pessoas (3min31seg).* E4 ainda se atenta para outro tipo de conhecimento importante, para ele *o supervisor deve saber sobre produção de eventos, porque tem que tirar autorização, porque não pode fazer um jogo sem 30 dias de antecedência*

(29min53seg). *Para você realizar um evento você precisa cumprir a lei do Estado* (30min31seg).

O conhecimento em organizações de eventos esportivos aparece como função importante de um gestor esportivo, pois várias atividades realizadas no dia a dia podem ser consideradas eventos de diferentes magnitudes (Cárdenas e Feuerschütte, 2014; Joaquim et al., 2011; Sarmiento et al., 2006).

Em relação ao conhecimento em gestão de pessoas e gestão financeira no esporte, pesquisas apontam a importância dessas competências no dia a dia de um gestor esportivo e como ela é valorizada para profissionais que pretendem ingressar no mercado de trabalho ou já nele se encontram (Cárdenas e Feuerschütte, 2014; Mello e Silva, 2013; Pimenta, 2001; Sarmiento et al., 2006).

Outra informação importante citada pelos entrevistados foi o conhecimento do esporte em específico, o voleibol. E1 destaca que *o principal é conhecer o esporte que ele está comandando, conhecer o voleibol. Conhecer as atletas, o mercado, os treinadores, as equipes* (2min02seg).

Para E2, *tem que ter o conhecimento do vôlei também, se você não tiver o conhecimento esportivo, de formação esportiva, conhecimento da própria modalidade fica muito difícil* (3min11seg). Em concordância com os acima, E3 relata que *conhecimento do esporte de alguma forma eu acho importante* (4min50seg), *conhecimento dentro do voleibol também* (5min32seg).

E4 complementa, *tem que ter a visão macro do que é o voleibol, a instituição voleibol* (1min37seg). *O supervisor tem que ter uma visão de arbitragem* (28min32seg), *tem que ter toda ciência do regulamento, o regulamento tem que estar na sua cabeça e debaixo do seu braço* (28min59seg).

Essas afirmações vão de encontro com as afirmações do supervisor da seleção brasileira feminina, *para ser um bom supervisor você precisa conhecer bastante do técnico, do médico, das atletas, da tua organização, da competição que você vai participar, da característica do país que você vai* (41min 25seg).

Atualmente, através das resoluções 07/2004 (Brasil, 2004) e 04/2009 (Brasil, 2009) vivemos um cenário que a formação do profissional de Educação Física no Brasil se encontra dividida entre licenciatura e bacharelado, ou seja, que dá direito ao profissional atuar dentro ou fora da escola.

Segundo Quinaud et al. (2018), a oferta de disciplinas em gestão esportiva nos cursos de bacharelado em Educação Física no Brasil tem o número bastante reduzido, sendo as regiões Sul, Sudeste e Nordeste com a maior concentração das disciplinas. Dessa forma, observa-se que o profissional que almeja ser um gestor esportivo no Brasil, em específico um supervisor de voleibol necessita desenvolver os principais conhecimentos através de cursos de especializações em gestão esportiva de forma geral. Estudos demonstram que a maioria dos gestores esportivos no Brasil possuem como formação acadêmica especialização (Amaral e Bastos, 2016; Anchieta, 2010; Bastos et al., 2006; Maroni et al., 2010).

Dos conhecimentos específicos ditos necessários pelos entrevistados para ser um supervisor de voleibol feminino, gestão de pessoas e gestão financeira não aparecem como tópicos específicos em nenhuma das disciplinas de gestão esportiva mencionadas nos cursos de bacharelado no Brasil, sendo a licenciatura negligenciada as disciplinas de gestão (Quinaud et al., 2018; Teixeira et al., 2018).

Em relação ao conhecimento do esporte, e, em específico do voleibol, podemos perceber que a totalidade dos profissionais entrevistados adquiriram essa experiência pelo fato de já ter se envolvido na prática como atleta, treinador ou outro membro da comissão técnica.

E1 relata que especificamente para mim que trabalhei aqui como treinador por 5 temporadas eu estava muito próximo do supervisor, eu sabia, entendia qual que eram as demandas dele, a gente estava muito junto, trabalha junto, viajava junto, então para mim foi tranquilo quando eu assumi essa função eu já sabia o que tinha que fazer e que era da minha alçada (3min00seg).

Para E2, eu particularmente joguei vôlei nas categorias de base e isso me ajudou, isso me ajuda, por você ter um pouco mais de facilidade com o que acontece na quadra mas acho que não é o primordial. Nós temos algumas pessoas no meio que não jogaram vôlei que são excelentes gestores, excelentes supervisores (3min33seg).

De acordo com E3, eu atuei durante muitos anos como preparador físico, além de ser algo importante é algo que eu gosto também (5min32seg).

E4 afirma que *um supervisor que foi técnico tem muito mais chance de ser um supervisor de sucesso que um supervisor que não passou por isso* (4min43seg), e E5 (5min05seg), confirma que ter sido jogador e/ou treinador influencia na capacidade de exercer o cargo.

Apesar dos entrevistados citarem a importância do conhecimento específico da modalidade ou vivência em outros cargos dentro do voleibol, no atual momento o supervisor da seleção brasileira feminina possui graduação em Educação Física e mestrado em Educação Física, porém nunca teve qualquer tipo de contato com o voleibol, sendo sua experiência feita através de esportes em geral, organizações de megaeventos e gestão esportiva.

Atualmente a CBV disponibiliza cursos de formação para treinadores de voleibol no Brasil, sendo a habilitação obrigatória para exercer a função de técnico de voleibol no país (Confederação Brasileira de Voleibol, 2018b). Por outro lado, a oferta de um curso de formação de gestores esportivos específicos para o voleibol não é oferecido nem exigido na instituição máxima do voleibol brasileiro.

Dessa forma, percebendo a importância dos conhecimentos particulares da gestão esportiva e do voleibol, juntamente com o aprofundamento através de cursos de especializações em as áreas específicas da Educação Física, reflete-se sobre a necessidade da CBV formar e capacitar continuamente gestores para o voleibol, assim como atualmente pode ser visto na Confederação Brasileira de Futebol, com cursos para coordenação técnica da base e especialização em gestão de futebol (Confederação Brasileira de Futebol, 2019).

4.3. Logística

As responsabilidades das funções logísticas do supervisor de voleibol feminino brasileiro foram apontadas em todos os quesitos relacionados a viagens e dia a dia de jogos e treinamentos.

Conforme podemos observar, todos os entrevistados enfatizam em suas declarações. Para E1, *toda a logística de viagem é por minha responsabilidade. Eu resolvo tudo, hospedagem, alimentação, transporte, dia de ida, dia de retorno*

(5min46seg). E2, *mesmos as atividades que não são de minha responsabilidade eu tenho que ficar em cima, eu tenho que conferir. O supervisor é um eterno conferente* (5min11seg). Para E3, *no nosso projeto, todas. Desde o voo que se vai voar, até o hotel que se vai ficar, o ginásio onde se treina, onde se joga* (9min14seg). *Essa questão logística, se pudermos considerar a parte de viagens, a parte de treinos e jogos ela está toda, inteiramente sob meu comando* (9min57seg). De acordo com E4, *a parte logística toda é minha, eu tenho um setor de compras, mas eu faço todos os pedidos. Passagem, hospedagem, alimentação, transporte interno, sala de vídeo. Depois venho com a programação, com todas as informações. A parte primeira logística é a montagem e depois o controle* (8min19min). E5 complementa, *toda a logística é responsabilidade nossa* (7min44seg). *A questão do transporte, parte do transfer, hotel, alimentação, horário do lanche, horário do vídeo* (8min53seg).

Essas falas ratificam o que foi dito pelo supervisor da seleção brasileira que apontou atividades específicas como agendamento de alimentação e transporte, seleção de voo, emissão de passagens, visto e passaporte quando necessários, viabilização de viagens e jogos, elaboração de convocação, contratação de exames médicos e inscrição e demandas em competições como responsabilidades logísticas do cargo.

Mais especificadamente no que foi dito entre os profissionais entrevistados podemos observar mais ações logísticas. Segundo E1, *eu entro na alimentação, no cardápio do hotel, horários de buscar e levar no aeroporto, tipo de ônibus, tamanho do ônibus dependendo da bagagem, é um trabalho diário isso aí* (7min36seg). *Defino os horários de treinos, mando a programação para o hotel com horário das refeições, incluindo lanche da tarde, já mando horário para o motorista que vai nos atender. Tenho uma programação por escrito que todas as atletas recebem, a gente armazena essa programação, já com todos os horários* (8min16seg).

De acordo com E2, *a gente faz programação, essa programação é conferida com o técnico e aí você vai montar toda sua logística. Alimentação no hotel, o hotel se atende, se tem sala de reunião, transporte local, se vai ter água, se não vai, tudo, tudo, tudo, você vai ter que fazer cotação e vai ter que contratar*

(7min55seg). *Nos jogos em casa o supervisor é responsável por toda montagem da arena de jogo. Com algumas outras pessoas ele tem que organizar toda a montagem, todos os serviços que são necessários para receber um jogo. Quando a gente vem viajar, na hora do jogo nossa responsabilidade é mais documental, apresentar documentos, relação nominal. Ver se o regulamento está sendo cumprido (9min40seg).*

E3, em sua declaração afirma que *especificamente para o transporte interno eu digo para onde vou, quando eu chego, em que voo, minha grade de treinamentos e que dia eu vou embora, [a empresa] levanta as opções, passa o orçamento eu aprovo ou não. Hotéis eu falo diretamente, passagens aéreas a gente tem um convênio com a CBV que 18 passagens, a CBV emite para o clube, mas a escolha é feita pelo clube (10min45seg).*

E4 completa, *tem a logística do jogo, trazer a carteira e toda documentação. Trago a carteirinha da Confederação, a relação do jogo, entrego toda a documentação. É o lanche que eu trago para as meninas. Trago as lonas dos jogos, o supervisor que traz (11min28seg).*

E5 ainda relata que *[para logística de infraestrutura e equipamentos] tudo é responsabilidade nossa em avaliar. Toda essa infraestrutura a gente vai alinhando a comissão técnica e a gente vê a reação necessidade, aqui dá para fazer uma manutenção, aqui é um novo (10min34seg). Por regulamento nós temos que apresentar a documentação junto com a relação nominal que a gente chama de 02, e as carteirinhas. Quando o jogo é em casa a gente paga também a arbitragem (11min19seg). Nós pagamos para os boleiros, o pessoal que faz o placar, o locutor (12min02seg).*

Sobre funções logísticas do supervisor de voleibol também foram encontradas informações que confirmam as funções ditas pelos entrevistados. Segundo Bizzocchi (2016) e Maroni et al. (2010), inscrição dos atletas nos campeonatos, realização de transferência dos atletas, demandas de competição, agendamento de jogos e viagens, reserva de voos e hotéis, organização da quadra nos jogos e também cuidar de todas as demandas da moradia dos atletas são responsabilidades do supervisor.

Em relação a moradia dos atletas encontramos algumas divergências de responsabilidades nas entrevistas. Para E1 e E2 a responsabilidade é apenas para as atletas estrangeiras, conforme podemos perceber nos discursos abaixo.

De acordo com E1, *para as atletas profissionais nós damos auxílio na moradia, porque não é responsabilidade do clube, a gente indica apartamento para alugar (10min20seg). Se a jogadora é estrangeira a responsabilidade é do clube, aluguel é por minha conta, condomínio, deixo o apartamento montado para a jogadora chegar (10min37seg).* Já E2 afirma que *essa responsabilidade é mais para os atletas estrangeiros, quando você tem que dar uma atenção maior, tem que oferecer moradia, automóvel, telefone. Para o jogador brasileiro não tem essa preocupação não, normalmente não tem (10min49seg).*

Já E3 e E5 afirmam ter total responsabilidade nas moradias das atletas, independente da nacionalidade. E3 diz que *nós temos 2 apartamentos para as jogadoras, não necessariamente as mais novas, mas as que recebem menos, o clube aluga e as jogadoras moram. Temos a questão da estrangeira, que é uma questão bastante importante que tudo é cuidado de fato por mim, desde o aluguel até o lugar onde se vai morar (12min49seg). Nesse caso, aonde vai ser, quanto vai custar, parte de contrato, trabalha com depósito, trabalha com antecipação, com calção, todos esses arranjos são de fato na nossa realidade função do supervisor (13min44seg).* Na realidade de E5, *[sobre moradia] eu, no caso nós do clube, das seções, somos responsáveis. A gente tem as moradias e a gente faz vitorias com frequência (12min46seg).*

Contraopondo os profissionais acima, E4 relata que *[sobre a moradia das atletas] não. Lá no [clube] não. Quando a gente dá o salário da jogadora, a gente dá a moradia dela e ela se vira (12min30seg). A gente não toma conta de nada de moradia de jogadora (13min03seg).*

De forma geral quando comparamos as atividades logísticas ditas pelos supervisores entrevistados com o discurso do supervisor da seleção brasileira podemos perceber que existe uma relação muito forte entre as ações. Nos dois âmbitos encontramos atividades referentes a viagens, alimentação, transporte, demandas administrativas de atletas e campeonatos, viabilização de recursos materiais e equipamentos como as principais atividades exercidas pelo cargo.

Único fato que obteve divergência, até pelo fato do contexto ser diferente e a CBV possuir um centro de treinamento com alojamentos e um funcionário responsável pela instalação, no quesito moradia, o supervisor da seleção brasileira não tem responsabilidade sobre essa atividade, diferentemente dos supervisores dos clubes, que alguns possuem responsabilidade na moradia de jogadoras brasileiras e unanimidade quando essa responsabilidade é em benefício de atletas estrangeiras.

4.4. Gestão de Materiais Esportivos

Sobre a gestão de materiais esportivos, os entrevistados dividiram essa atividade basicamente em aquisição, controle e manutenção de equipamentos, materiais e uniformes (Sarmiento e Carvalho, 2014).

Em relação a materiais e equipamentos, E1 destaca o *controle total do material, de quantidade e distribuição. Bolas, uniformes, manutenção de equipamentos que são usados na quadra, se há alguma avaria, algum tipo de manutenção a realizar eu que tenho que mandar fazer* (11min56seg). Para E2, *o almoxarifado é de total controle nosso, bolas, equipamentos, tudo isso daí é de total responsabilidade* (13min54seg).

Em sua realidade, E3 afirma que *a escolha do material é passada para mim pela comissão técnica. Minha função é buscar os fornecedores, levantar os orçamentos, escolher o melhor custo/benefício, fazer a compra e oferecer a equipe* (14min33seg). *Controle de uniformes, equipamentos, distribuição, controle de estoque, eventualmente uma reposição, é uma parte que eu cuido diretamente* (17min48seg). E5 completa, *bola da superliga a CBV destina, a gente recebe como forma de doação. A bola do estadual nós compramos. Poste e rede vamos indo de acordo com a necessidade* (10min07seg). *As bolas, questão de prisma, faixa, uniforme* (14min00seg).

Essas atividades relacionadas a equipamentos e materiais, que se encontram dentro da gestão de materiais esportivos também foram encontradas nas palavras do supervisor da seleção brasileira, que declarou ser responsável

pela gestão dos materiais e equipamentos esportivos relacionados a seleção feminina.

Reiterando as afirmações acima, segundo Anchieta (2010) a gestão de materiais esportivos é uma atividade cotidiana para os gestores esportivos. Encontramos também, mais especificadamente para o supervisor de voleibol no Brasil, que uma de suas responsabilidades é supervisionar o almoxarifado, providenciando a renovação do estoque antes que falte algum tipo de material ou equipamento necessário para sua equipe (Bizzocchi, 2016).

Quando questionados sobre a gestão dos uniformes, E5 afirma que o *uniforme é uma grande questão* (14min00seg). No relato dos profissionais entrevistados podemos perceber que essa responsabilidade designada ao cargo é de extrema importância e requer um trabalho minucioso e de muita atenção aos detalhes.

Para E1, suas responsabilidades com os uniformes passam pela *montagem da grade de uniformes e entrega. A gente trabalha junto com o marketing porque tem a logo dos patrocinadores, logo do governo. A grade passa pela minha mão tamanho, quantidade e isso vai para nosso marketing. O marketing faz a compra e nos repassa o material que fica ao meu controle* (11min29seg). E2 diz que as responsabilidades começam *desde você fazer relação com tamanho de uniforme de cada atleta. Você tem que saber o tamanho de cada atleta, o que cada prefere usar* (11min19seg). *E você tem que ter controle* (12min10seg).

De acordo com E4, *desde a montagem da grade até a entrega* (14min00seg). *Eu escolho os itens que a gente vai oferecer a jogadoras, escolhido os itens, vamos ver tamanho por tamanho e quanto de grade para cada uma, a data de entrega* (14min23seg). *Quando tem algum problema, o nome sai, o número solta, é responsabilidade nossa recompor as camisas* (15min39seg). E5 confirma que *faço a grade, dou para o meu departamento para alinhar junto ao marketing. [O supervisor é responsável pela montagem da grade, encomenda e entrega dos uniformes] sim* (14min56seg).

Essas informações confirmam a realidade do supervisor da seleção brasileira, que é o responsável pela montagem da grade, entrega, manutenção

e lavagem dos uniformes das atletas da seleção brasileira feminina. No item lavagem dos uniformes foram encontradas algumas divergências em relação a equipe nacional.

A maioria dos entrevistados afirma que não tem nenhuma responsabilidade na lavagem dos uniformes. E1, *a atleta recebe uma quantidade de uniformes de jogo e treino para o ano e ela é responsável pela lavagem e cuidado do material* (13min27seg). E2, *uniforme a gente entrega para atletas e elas cuidam, elas lavam* (13min28seg). E3, *na nossa equipe, cada jogadora e membro comissão técnica fica responsável pelo seu próprio uniforme* (18min12seg). E4, *[a lavagem] não. Isso aí a jogadora leva para a casa quando a gente entrega, a gente entrega todo material e a responsabilidade é dela* (15min03seg).

Porém, E5 também afirmou que não é de sua responsabilidade a lavagem no dia a dia, mas em situações especiais, quando necessário ela desempenha a atividade. *Nessa viagem nós vamos lavar, então eu recolho e lavo. No [clube] o vôlei não lava uniforme dentro do clube porque elas preferem lavar* (17min13seg).

Sobre a gestão de materiais esportivos podemos perceber que as atividades ligadas a essa gestão se confirmam também na relação seleção brasileira e clubes, afinal todos os supervisores são responsáveis pela gestão dos equipamentos e materiais de uso diário, e, principalmente por quase todas as demandas referentes aos uniformes, quesito citado como mais trabalhoso dentro dessa área. Nos dois âmbitos comparados, a seleção e os clubes, são os supervisores quem realizam a montagem da grade, a entrega e a manutenção dos uniformes. Sobre a lavagem dos mesmos foi encontrada uma divergência entre os profissionais. Na seleção brasileira é de responsabilidade do supervisor realizar e monitorar essa atividade, como o entrevistado disse, é preciso que em alguns momentos ele realize atividades menos glamorosas para o perfeito andamento dos processos. Nos clubes, os supervisores relataram que lavar os uniformes é uma tarefa individual e pessoal, cada atleta ou integrante da comissão técnica é responsável pela lavagem de seus uniformes.

4.5. Gestão da Comunicação

Sabe-se que a gestão esportiva possui intrinsecamente a multidisciplinariedade em sua essência. Várias atividades executadas pelos gestores esportivos abrangem conhecimentos variados e que muitas vezes são utilizados por profissionais específicos de diferentes áreas, sendo de responsabilidade do gestor esportivo a função de comunicar com esses profissionais de forma clara e assertiva, e, transmitir essas informações em benefícios da organização e das pessoas envolvidas (Bastos, 2003; Capinussú, 2005; Rocha e Bastos, 2011; Sarmiento, 2011).

Dessa forma, os profissionais entrevistados evidenciaram como realizam a comunicação em prol da equipe, sendo de sua responsabilidade comunicar interna e externamente com diferentes tipos de públicos, sobre variadas demandas e assuntos.

De acordo com E1, *o supervisor é responsável por comunicar com outros profissionais da organização assim como organizações externas e por transmitir informações a comissão técnica e as atletas (14min45seg).*

Para E2, *a gente que entra em contato com fornecedor, que cobra, combina, recebe, distribui, a gente que faz tudo isso. Essa comunicação interna com o time tudo passa pelo supervisor. Uma coisinha ou outra só que é realmente mandado direto pela comissão técnica, mas assim tudo que tiver de comunicação passa pelo supervisor, porque a primeira pessoa que vão perguntar é para o supervisor, então ela precisa ter ciência das coisas. Tudo, assuntos corporativos, assuntos de time, assuntos de fornecedores, tudo passa comigo (15min20seg).*

Em seu relato E3 afirma que sobre a comunicação, *aqui eu centralizo. Então desde fornecedores, a Confederações, Federações até a questão da interface com os terceiros de contabilidade, recursos humanos e financeiro (20min25seg). É de responsabilidade do supervisor transmitir informações a comissão técnica e atletas, programação, horário de chegada ao hotel, cor da camisa, eventuais programações de final de ano. Não é uma regra, normalmente a informação sai centralizada em mim (22min43seg).*

Na perspectiva de E4, *eu retroalimento o departamento de comunicação de informações dos jogos (16min34seg). Tem o contato com a Confederação, Federação. A interface do clube é feita com o supervisor, ela é centralizada no supervisor (17min21seg). [Sobre transmitir informações a comissão técnica e as atletas] informação de viagem, de logística, de salário, de emissão de notas (18min07seg).*

E5 complementa com outros detalhes, *tudo que tem de informação referente a jogos, regulamento, programação de viagens, cor de uniforme, tudo é responsabilidade nossa (18min36seg). A gente fala, explica, e a gente sempre tenta demonstrar e fazer com que elas entendam (19min42seg). Com as Federações locais e a Confederação também somos nós que fazemos, eu tenho uma procuração e eu represento o clube dentro dessas instituições (20min35seg). [O supervisor é responsável por transmitir informações as atletas e comissão técnica] sim, com certeza. Eu faço uma programação, com toda logística. Além delas já terem uma tabela oficial e a cada alteração eu vou editando e reenviando e a mesma eu passo para os diretores e para o meu gerente, então todos andam sempre alinhados, a informação está igual na mão de todos (20min45seg).*

Os resultados encontrados acima condizem com as afirmações do supervisor de voleibol feminino da seleção brasileira, o mesmo afirma que seu cargo tem como responsabilidade transmitir diversas informações as atletas e comissão técnica, além de se comunicar com outros profissionais do ambiente interno, e, do ambiente externo como fornecedores, Federações e Confederação. Bizzocchi (2016), especificadamente ao supervisor de voleibol no Brasil também reafirma esses fatos sobre a comunicação e informações como responsabilidades eminentes ao cargo. O autor ainda, atenta-se pela representatividade da equipe através do supervisor em reuniões, eventos e datas importantes. Esse fato também apareceu nos resultados como importantes fontes de comunicação e busca de informações.

De acordo com E1, sobre a participação do cargo em reuniões, o profissional afirma *que algumas vezes pode ir o gerente geral de esportes, nós*

temos diretores de esportes, mas especificamente nas reuniões de CBV quando é convocado vôlei feminino sou eu quem vou (15min07seg).

E2 ratifica também esse envolvimento nos eventos e reuniões, as vezes acompanhado de alguém da comissão técnica, quando for necessário, alguma coisa mais técnica, algum assunto específico, ou de alguma pessoa da diretoria, quando for alguma questão de homenagem, alguma coisa, mas o supervisor está envolvido em todas as ações de Federação, de Confederação, todas as reuniões o supervisor está envolvido (16min14seg).

E3 diz se envolver até em outros tipos de reuniões mais específicas junto a CBV. Reuniões com Confederação, Federação para falar de tabela, regulamento, campeonato, ranking é função. Eu dou também um apoio na parte de marketing da relação do clube com a Confederação, porque o [patrocinador] agora está adquirindo, mas não tinha essa veia do esporte de alto rendimento e as pessoas de marketing não tem relação com voleibol e desconhecem totalmente, então procuro estar junto nesse tipo de reunião. Quando são reuniões técnicas em alguns momentos, algum membro da comissão técnica vai junto comigo, mas na grande maioria delas eu represento o clube sem necessidade de ter mais ninguém junto (23min59seg).

E4, abertura da Superliga eu vou junto com treinador, quando tem reuniões plenárias para resolver regulamento, tabela, quem vai é o supervisor (18min40seg), e E5 [o supervisor é responsável por participar de reuniões e eventos representando a equipe] sim, com certeza (22min11seg), confirmam também essa responsabilidade do supervisor.

Entendemos então, que a comunicação é de suma importância para o bom andamento da organização, dos processos e das pessoas que estão envolvidas. Apesar de percebermos o envolvimento dos supervisores em reuniões para decisão de importantes aspectos, Mintzberg (2010) afirma que os gestores tendem a preferir mídias informais com principal canal de comunicação. Estudos como o de Anchieta (2010) e Karnas (2013) confirmam esse aspecto, sendo o telefone e a internet as principais formas de comunicação. Apesar desses aspectos, os gestores esportivos afirmam que as realizações de reuniões

são muito importantes para o desenvolvimento de ações da organização (Anchieta, 2010; Drucker, 2006; Mintzberg et al., 2006).

É importante salientar, que na altura desses estudos as redes sociais e aplicativos próprios de comunicação não estavam consolidados como meios de comunicação entre gestores (Karnas, 2013). Diante desse fato e do alto consumo das redes sociais atualmente, existe uma tendência para que os canais informais de comunicação sejam ainda mais usados.

Por se tratar de um cargo de gestão a nível operacional (Mintzberg, 2003), os supervisores acabam por se comunicar diretamente com outras linhas hierárquicas dentro da instituição e também com o público externo relacionado as suas atividades. Dessa forma, podemos constatar que a gestão da comunicação e as informações que são de responsabilidade dos supervisores se assemelham quando comparamos a seleção brasileira e os clubes. Ambos os sujeitos entrevistados relataram que se comunicam e transmitem informações aos integrantes da comissão técnica, as atletas, a gerência, a diretoria, ou seja, o público interno e também são os responsáveis por comunicar com fornecedores, e, buscar e transmitir informações junto aos órgãos federativos da modalidade. Sobre a participação em reuniões podemos concluir que os supervisores dos clubes têm essa demanda mais alta em relação ao supervisor da seleção brasileira, pois, além de reuniões internas, as equipes possuem um calendário mais extenso, uma maior diversidade de competições anuais, nas quais muitos regulamentos específicos das competições tem a participação do supervisor nas decisões.

4.6. Gestão de Pessoas

Por ser um cargo que exige comunicação tanto com o ambiente interno quanto com o ambiente externo, o supervisor cria a necessidade de estabelecer relações com os diferentes interessados na equipe e na instituição esportiva. Esse relacionamento pode ser percebido quer no dia a dia, quanto no transcórrer de eventos específicos referentes a equipe. Dessa forma, lidar com pessoas e,

mais especificadamente gerir pessoas se torna uma das principais funções dos gestores esportivos. (Cárdenas e Feuerschütte, 2014; Drucker, 1998).

Entre as principais atividades ligadas a gestão de pessoas das equipes de voleibol, o relacionamento interno da instituição, ou seja, a gestão entre, e, dos integrantes da comissão técnica, atletas e diretoria, os supervisores entrevistados afirmam que é função do cargo realizar esse elo entre os profissionais. Para os supervisores E1 (16min20seg), E4 (20min52seg) e E5 (22min37seg), *o supervisor realiza a ligação entre a comissão técnica e atletas a gerência/diretoria do clube e é responsável por dar suporte as atletas*. Para E2, *a maior ligação é entre a diretoria e a comissão técnica*. (19min40seg).

Esse fato também acontece dentro da seleção brasileira feminina de voleibol, pois o supervisor da seleção afirma que é ele o responsável por realizar a ligação entre a comissão técnica e as atletas a gerência de seleções.

Ainda sobre a gestão de pessoas na parte interna da organização, mais diretamente ligada ao suporte, controle, frequência e a parte disciplinar das atletas, podemos perceber algumas ações específicas que são realizadas pelos supervisores. E1 afirma que *é responsável por dar todo suporte as atletas* (16min20seg), porém, *a parte disciplinar é dividida com os treinadores. Eles são responsáveis pelo comando, são responsáveis pela equipe, mas alguma coisa que for além disso, que não conseguem resolver e precisar da ajuda minha, sim, eu entro aí, mas não qualquer ação disciplinar que eu estou atuando* (16min38seg). *O técnico é o capitão do barco, mas o supervisor tem toda a autonomia para chegar, comunicando o técnico, que o técnico é o grande responsável da equipe, mas de cobrar alguma coisa que não tiver sendo feito* (20min34seg). Corroborando com E1, E2 afirma que *o supervisor dá o suporte as atletas, mas controlar a frequência a gente nem precisa na verdade, porque em um primeiro momento a comissão técnica tem total autonomia para fazer* (33min54seg). Para E3, *[controlar a frequência] talvez fosse uma responsabilidade na teoria, mas na prática não é* (35min33seg).

E4 e E5 têm afirmações semelhantes, para E4, *a parte disciplinar é o técnico. A parte de frequência também é o técnico. Quando ele não consegue segurar essa situação aí ele passa para o supervisor* (21min05seg), já E5, o

suporte [as atletas] sim. A frequência e a parte disciplinar eu, na verdade, dou suporte ao técnico porque acho que ele é o líder dentro da quadra e ele tem que ter esse controle. Eu tenho interesse em saber se eu tiver que de alguma forma interferir na parte administrativa (23min34seg).

Essas informações divergem um pouco da situação encontrada na afirmação do supervisor da seleção brasileira, que diz que além de dar o suporte, monitoram as atletas através de rastreamento e controlam as suas frequências. Bizzocchi (2016) enfatiza que o supervisor, nas questões disciplinares aparece para proteger o técnico do desgaste com as atletas, ou seja, no primeiro momento cabe ao técnico a responsabilidade de controlar a frequência e a disciplina, mas se os problemas se tornarem frequentes cabe ao supervisor intervir. Diferentemente de Maroni et al. (2010) que afirmam sobre a responsabilidade em controlar a parte disciplinar seja realizada diretamente pelo supervisor.

Ainda sobre a gestão de pessoas internas da organização realizadas pelo supervisor, E5 afirma que *tudo que eu puder fazer para que eles só pensem em treinar e jogar eu faço. A gente blinda eles de tudo externo, qualquer fator externo que possa ter, essa questão de gestão de pessoas é muito importante (3min48seg).*

Mantendo essa preocupação com as pessoas, E2 afirma que *precisa ter proximidade com algumas pessoas na quadra também, isso vai facilitar em reuniões, determinações, essas pessoas vão te ajudar. O gestor precisa ter um bom relacionamento com as pessoas (18min20seg).* Nesse mesmo sentido, E3 admite que *procura estar próximo das atletas, saber se precisam de alguma coisa, estar muito atento aos sinais que as jogadoras eventualmente fazem (25min22seg).*

Mediante essa convivência e essa proximidade alguns supervisores relatam que acabam auxiliando as atletas sobre diferentes tipos de assunto e conhecimentos. E1 confirma que *fazemos reuniões para orientar as atletas a se posicionarem em frente à imprensa, as redes sociais, aos torcedores (17min40seg).* Já na visão de E5, *a gente tenta orientar. Agora aconteceu a questão de Brumadinho, então algumas não entendem questão de barragem,*

quando a gente sabe a gente explica. A gente explica questão de política, acaba conversando. Então é uma troca, acho que não é nem responsabilidade, é uma troca nossa (25min19seg). Diferentemente dos profissionais acima, E4 afirma que *nessa parte a gente pouco trabalha, porque o supervisor tem tanta incumbência, isso aí passa a ser uma coisa extra da vida da pessoa e a informação é tão fácil que não vejo a necessidade do supervisor trabalhar isso (22min58seg).*

O supervisor da seleção brasileira é favorável e assumiu realizar a conscientização das atletas sobre diferentes tipos de assuntos e conhecimentos. Esse tipo de ação vai de encontro ao pensamento de Mello e Silva (2013), que afirmam que as atividades realizadas pelo gestor esportivo devem ser encaradas como um trabalho de conhecimento, que requer desafios na rotina e o uso de criatividade na sua produção.

E2 atenta-se também para a avaliação sobre as pessoas, para ele, *faz parte da gestão hoje uma avaliação 360 graus, aonde você avalia as pessoas e as pessoas te avaliam e a todo momento você está revendo seus planejamentos, seu projeto, tudo isso (19min09seg).*

Esse método de avaliação citado pelo o entrevistado vai de acordo com Ávila e Stecca (2015). Na visão dos autores a avaliação pode ser definida como uma interação entre avaliador e avaliado, que o trabalho realizado é discutido por ambas as partes a fim de identificar e discutir aspectos positivos e negativos do desempenho e encontrar oportunidade de desenvolvimento e melhoria.

Outro ponto relevante nos resultados se dá pelo discurso de E5, *eu trabalho com mulheres e como eu sou mulher eu falo para eles, eu entendo que elas também têm TPM, vocês são homens, vocês não têm. Então o fato de eu ser mulher me ajuda a lidar com elas. Isso com certeza para mim é um fator positivo (4min05seg).*

A profissional entrevistada é a única supervisora do sexo feminino a participar da pesquisa, os outros 4 supervisores das equipes e o supervisor da seleção brasileira são do sexo masculino. Estudos como os de Bastos et al. (2006), Anchieta (2010), Maroni et al. (2010), Pedroso et al. (2010), Netto e Silva (2013), Karnas (2013), Amaral e Bastos (2016) corroboram com essa

predominância do sexo masculino entre os gestores esportivos de diferentes tipologias organizacionais e diferentes posições na escala hierárquica (Zanatta et al., 2018).

Contrapondo essas pesquisas encontramos através de Bastos et al. (2011) uma maioria de gestores esportivos do sexo feminino em redes de academias *fitness*. Segundo Gomes e Mourão (2006), a presença da mulher enquanto gestora esportiva dá um ar de romantismo na forma como administram, fazendo com que o amor ao esporte dê sentido às suas vidas.

Sobre a gestão de pessoas ligadas ao ambiente externo a organização e a equipe, os entrevistados apontam que o relacionamento com os dirigentes de Federações e Confederações, os agentes e familiares das atletas e os supervisores das outras equipes são as principais pessoas que precisam serem geridas.

Segundo E2, *o relacionamento com Federação e Confederação é uma coisa muito importante, é uma coisa que desgasta muito. A sensação que a gente tem é de não poder confiar na Confederação e na Federação. Você está sempre no limite de saber se aquilo está acontecendo para o bem ou se aquilo acontece por interesse, por alguma outra coisa (26min40seg). O supervisor é a pessoa que vai às vezes breçar alguma coisa que ele está vendo que não vai dar certo ou que tem algum problema, é a pessoa que tem maior contato com a Federação (27min56seg).*

Na visão de E1, *uma função delicada, trabalhosa é a parte de montagem de equipe (25min40seg). Não é um trabalho fácil, gera um desgaste com agentes, no mercado há muito jogo dos empresários e você deve ficar muito atento a isso. E isso é a cargo do supervisor. É muito trabalho e muito desgastante, porque envolve dinheiro, o querer das atletas (26min20seg). E3 complementa, eu tenho liberdade para opinar [na montagem da equipe]. Na busca por atletas estrangeiras a relação com os agentes é feita direta comigo (44min28seg).*

E3 ainda aponta a importância de se gerir bem as pessoas pois muitos propósitos estão por trás de cada um dos objetivos pessoais. *A gente lida com pessoa, com menina que sai de casa aos 15 anos, com pai que está em casa e*

tem a preocupação com sua filha, com pai que acha que a sua filha é a chance de alavancar sua condição financeira, a gente lida com agente que é uma relação que cada um puxa para um lado (50min25seg). Nessa questão de gestão de pessoas o principal é que as pessoas confiem em você. Eu não vou te dar sempre a notícia que você quer ouvir (31min00seg). Eu gosto de ser o pai da notícia boa, mas eu preciso ser o pai da notícia ruim também porque senão a coisa fica muito solta e, principalmente, eu acho que esse é o segredo do sucesso, não mentir, não afirmar algo que eu não tenha capacidade para afirmar, se eu não souber vou dizer não sei, se tiver como prometer vou dizer não tenho como prometer (29min31seg).

O relacionamento com os supervisores das outras equipes foi bastante mencionado como uma atividade recorrente do cargo. Na perspectiva de E1, *entre os supervisores a gente procura ter uma relação amigável, amistosa e de parceria. Muitas vezes entra um pouco da rivalidade, a gente percebe isso, coisa que não deveria ter (19min29seg).* E3 expressa uma opinião semelhante à de E1, *com alguns um pouco mais próximas, com outros mais distante, mas uma relação de respeito. A gente precisa falar de uma forma muito profissional na época dos jogos, ajustar horário de treino, mudança de tabela, permuta de ingresso (35min51seg). Seria uma relação muito mais profissional do que de amizade, de fato, não há nenhuma grande amizade com nenhum. Há melhores relações e piores relações, mas todas calcadas na questão profissional, com muito respeito e é isso, é o que tem que ser (37min12seg).*

E2, E4 e E5 analisam esse relacionamento entre os supervisores com uma linha de relação mais próxima. Sobre essa relação com os outros supervisores, na visão de E2, *meu relacionamento é muito bom (22min07seg). A gente tem um grupo de pessoas muito legais, vejo hoje todo mundo separando muito a quadra do bastidor, nosso negócio é bastidor, a gente tem que fazer o espetáculo acontecer, o que vai acontecer na quadra é problema dos atletas e da comissão técnica. Eu vejo hoje um excelente relacionamento, uma proatividade, os supervisores tentando se ajudar (22min33seg). Hoje a gente conversa de igual para igual, mesmo os que começam, a gente tem uma*

preocupação grande em tentar ajudar, é para o bem do vôlei, é para o bem do esporte (23min17seg).

E4 e E5 complementam, E4 [com os supervisores das equipes] *é um ótimo relacionamento, nossas plenárias são boas. Uma coisa importante, os supervisores do feminino não trabalham olhando para si próprio, eles trabalham em prol das competições (25min10seg).* E5, *com os outros supervisores da Superliga o meu contato, meu relacionamento é muito bom (26min38seg).*

Apesar da boa existência do relacionamento entre os supervisores participantes da Superliga, aconteceu um contraponto com relacionamento entre os supervisores das equipes com o supervisor da seleção brasileira feminina. Todos os entrevistados admitiram não manter nenhum tipo de contato ou algumas vezes desconhecer o responsável pelo cargo a nível nacional. De acordo com E1, *com a seleção brasileira quase não temos relacionamento (20min19seg).* Na opinião de E2, *a CBV a gente nunca sabe realmente, a gente não tem uma reunião para apresentar as pessoas, a gente vai conhecendo as pessoas no dia a dia, para mim, tudo que tenho que resolver com a seleção eu converso com a gerente de seleções (21min42seg).* E3 descreve a relação entre eles, *com supervisor da seleção feminina confesso que tenho muito pouco contato, e um contato muito mais formal, muito mais através de e-mail, documentos escritos que os outros supervisores (35min51seg).* Para E4, *com o supervisor da seleção brasileira eu não tenho muito relacionamento (23min47seg).* O que também foi afirmado por E5, *com supervisor da seleção brasileira eu não tenho contato (26min23seg).*

Chiavenato (1999) indica seis processos básicos para a gestão de pessoas que são os processos de agregar pessoas, de aplicar pessoas, de recompensar pessoas, de desenvolver pessoas, de manter pessoas e de monitorar pessoas.

Analisando a gestão de pessoas realizada pelo supervisor de voleibol feminino no Brasil quando relacionada com os conceitos do autor acima, podemos afirmar que o contato com agentes e/ou empresários e a montagem da equipe de trabalho é um processo de agregar pessoas. O relacionamento do dia a dia com as atletas e comissão técnica, a fim de orientar e avaliar os processos

se enquadram enquanto aplicar pessoas. O processo de recompensar pessoas se vê nas ações referentes a salários, premiações e recompensas para realização do trabalho. Proporcionar as melhores condições para o treinamento a comissão técnica e as atletas em busca da evolução global seria o processo de desenvolver pessoas. Ser o elo entre a comissão técnica e atletas a gerência/diretoria, oferecer suporte geral e questões disciplinares quando necessário, além de todo o relacionamento com as pessoas externas à equipe como dirigentes de Federação, Confederação, agente, outros supervisores, pais de atletas entre outros podem ser classificadas como manter pessoas. O processo de monitorar pessoas se dá no acompanhamento diário de todos os integrantes da equipe (Chiavenato, 1999).

Quando comparado as pessoas geridas e a forma como se dá essa gestão pelos supervisores dos clubes ao supervisor da seleção brasileira concluímos que ambos os cargos são responsáveis por defender e intermediar interesses da cúpula estratégica da organização e também da comissão técnica e atletas, se tornando um elo entre essas pontas. Na seleção brasileira, especificadamente sobre a gestão das atletas, uma maior exigência é cobrada do supervisor, é ele o responsável por controlar frequência e rastrear as atletas selecionáveis, pois, testes antidoping podem ser solicitados as atletas durante a temporada e ele precisa ter esse controle de frequência e localização, tendo em vista que existem atletas selecionáveis espalhadas por todo mundo. Já no clube, a proximidade as atletas são maiores e o contato é mais diário, fazendo com que essas questões de monitoramento, frequência e disciplina seja em primeira instância responsabilidade do treinador e não do supervisor. Apesar do supervisor da seleção brasileira afirmar que existe um relacionamento com outros supervisores brasileiros, foi detectado uma distância entre o supervisor nacional para com os supervisores dos clubes, que por sinal, possuem uma maior ligação entre eles.

4.7. Gestão Financeira

Na perspectiva de gerenciar qualquer tipo de aporte financeiro em prol geral da organização e diretamente a equipe de voleibol (Couttolenc e Zucchi, 1998), os supervisores apontaram atividades concretas que são de suas responsabilidades a nível de gestão financeira.

Para E1 a primeira atividade financeira de sua responsabilidade é a *montagem de orçamento. A gente monta o orçamento para o ano seguinte em setembro. É um trabalho árduo aqui no clube da gente montar o orçamento do próximo ano. O planejamento, a execução desse orçamento é toda de nossa responsabilidade* (20min49seg). De forma similar, E3 também cita que o passo inicial é *apresentar uma planilha de custo para o patrocinador aprovar ou não, normalmente aprova e a gente tem a responsabilidade de fazer caber dentro do que foi aprovado* (38min02seg). Da mesma forma E4, *como no [clube] existe uma parte financeira [departamento financeiro], a parte financeira do supervisor é só na parte do orçamento* (26min54seg), e E5, *[dentro do plano orçamentário do clube] a gente tem essa verba destinada ao voleibol, e dentro dessa verba junto a minha diretoria, junto ao meu gerente e a comissão a gente tenta solucionar e buscar as peças para compor o grupo* (28min03seg).

E2 também confirma a responsabilidade na montagem do orçamento, porém, ao se tratar de uma organização que possui outros vértices a não ser o esportivo, relata que *a instituição trabalha com plano de negócios, antes de acabar a temporada já tem tudo planejado o que vai acontecer na temporada seguinte* (23min41seg). *Nós temos um plano de negócios, dividido por alíneas, tem que saber quanto a gente vai gastar com transporte, com alimentação, com arbitragem, a gente tem um planejamento que tem que acompanhar até o final* (24min11seg).

Sobre o conteúdo do orçamento, ou seja, a forma como e onde se aplicam o dinheiro, E2 afirma que *a grande parte, 90%, 95% desse valor é com pagamento de atleta. É um planejamento que você faz, montou o time você tem que honrar aquilo até o final. Você tem uma pequena parte do orçamento que é essa de logística que vai te dar um trabalho grande, mas o volume de dinheiro*

não é tão grande (24min45seg). De forma parecida onde se gasta a maior parte do orçamento E3 admite que na montagem, 80% do orçamento é folha, de pagamento, tanto atletas, quanto comissão técnica, 20% está em cima de logística e despesas gerais. A responsabilidade de montar esse orçamento e apresentar primeiro para o [RB] e depois para o patrocinador ela ao longo dos anos é de fato minha (40min38seg).

Em concordância com a designação de verbas dentro do orçamento das equipes acima Rezende (2000) descreve sobre a composição de despesas de um clube e aponta que custos fixos com salários de jogadores, comissão técnica e outros funcionários juntamente com encargos trabalhista e benefícios sociais são o principal passivo do clube. Em um outro estudo exploratório num clube de voleibol de São Paulo, Lima et al. (2012) afirmam que o processo de remunerar pessoas, ou seja, gastos com os funcionários do clube são os processos mais próximos à teoria, apresentando remuneração básica, incentivos, benefícios e premiações, podendo ser considerado um dos principais gastos da equipe.

Além da montagem e controle do orçamento (Bizzocchi, 2016), o supervisor também é responsável por realizar o controle de cada ação específica financeira e no final de cada atividade prestar contas à organização. Para E1, *a prestação de contas fica ao meu cargo (23min22seg)*, E4 diz *eu faço sempre um relatório final, até porque esse relatório final serve de orçamento para temporada seguinte (27min18seg)* e E5 complementa, *a questão de aporte de viagens a gente põe um global, mas eu faço um controle que no final da temporada eu apresento para o meu gerente específico e para o meu diretor do alto rendimento (28min41seg), sim, eu presto contas para o clube (29min44seg).*

Classificando essas atividades financeiras em aspectos que afetam a organização em níveis temporais, de acordo com Rasoto et al. (2012) o supervisor acaba realizando uma gestão financeira a curto prazo, que são os pagamentos a fornecedores, pagamentos de impostos e encargos e gestão de verbas a receber, e, também de médio e longo prazo, que é a montagem do orçamento da equipe para a temporada.

Quando comparado ao supervisor da seleção brasileira, as funções da gestão financeira são bastante semelhantes entres os supervisores dos clubes

e o supervisor nacional. O supervisor da seleção brasileira destaca a importância de entender a realidade financeira geral da organização para adequar o orçamento específico e os gastos com o momento monetário institucional. Apesar das atletas convocadas receberem um aporte financeiro, esses valores não são definidos pelo supervisor nacional e tampouco supervisionado por ele. Haja visto que nos clubes o principal montante financeiro do orçamento se destina para montagem de recursos humanos, para o orçamento do supervisor na seleção brasileira o principal fator são as despesas gerais com viagens. Corroborando com os outros supervisores, na seleção nacional a prestação de contas de ações específicas, principalmente relativo a viagens também fica a cargo do supervisor a realização dessa atividade.

4.8. Gestão do Risco

Uma nova categoria foi encontrada a *posteriori*, ou seja, após as entrevistas realizadas com os supervisores dos clubes envolvidos na Superliga surgiu como função do supervisor a gestão do risco.

Administrar riscos é uma atividade crítica para qualquer organização. Geralmente quando se fala de gerir riscos, a finalidade está em proteger a instituição e as pessoas envolvidas de possíveis perdas e/ou prejuízos. Diante desse contexto, a gestão do risco deve ser entendida como a formulação de estratégias e sua implementação de modo que a organização envolvida identifique, mensure, controle e monitore todos os riscos, em ações gerais ou específicas, financeiras ou não que podem afetar de alguma forma a empresa e o cumprimento de sua missão (Coimbra, 2004).

Raff (2000) considera que os riscos são fontes de incertezas sobre o futuro da organização que pode afetar a possibilidade de lucros. Nessa linha o autor categoriza os riscos em 3 categorias: 1). Financeiros 2). Operacionais 3). Estratégicos. Os riscos financeiros seriam risco de crédito, risco de não honrar seus compromissos, o risco de perdas em decorrência de flutuações de taxas de juros, taxas de câmbio, preços de ações. As atividades de negócios que se relacionam com pessoas, ações humanas, processos e tecnologia são os riscos

operacionais. Já o risco estratégico aparece como consequência de decisões estratégicas equivocadas ou de situações nas quais a implantação da estratégia é complexa ou inviável.

Diante dessa contextualização da categoria, observamos durante as entrevistas o surgimento dessa função. De acordo com E2, *you corre o risco de chegar na hora e a alguma coisa não dar certa. Então o supervisor é o grande responsável por tudo, se der alguma coisa de errado a falha foi sua* (5min55seg). *A gente tem que imaginar tudo que vai acontecer com antecedência na viagem* (7min50seg). *Você tem que pensar em tudo, inclusive você tem que contar com erro, contar com atraso, contar com quebra de ônibus, tem que contar com tudo isso. Você tem que estar preparado a todo momento para o imprevisto, porque o imprevisto acontece muito fácil* (9min10seg). *Durante o ano acontecessem imprevistos, competições extras, eventos e você tem que saber gerenciar esse valor* (24min29seg).

E3 dá um exemplo concreto de um fato ocorrido e como gerir esses riscos. *Ontem nós tínhamos um voo, chegamos no aeroporto descobrimos que não tinha como vir para cá* (11min15seg). *Desde a questão logística, quando a gente consegue se organizar, que é o que tenho que fazer com o máximo de antecedência, até os momentos como o de ontem, quando o problema surge na tua frente e você tem que saber o que fazer com aquele problema, de fato fica sobre a minha responsabilidade* (12min23seg). *O que eu faço por uma questão de segurança, eu tenho comigo um jogo de camisa reserva de cada cor e esse jogo vem comigo na minha mala. Nós já tivemos eventos de esquecimento de uniformes* (18min33seg).

E4 enfatiza que o planejamento sobre o orçamento deve ser pensado com possíveis riscos. *Montamos um orçamento grande, põe um pouquinho de "gordura" porque sempre tem aqueles intervenientes que não estão dentro do orçamento, mas que durante do processo ocorre* (3min32seg). E E5 enfatiza sobre possíveis acontecimentos indesejados, *a gente tem que pensar em todos os imprevistos* (2min01seg).

Em concordância com o discurso dos entrevistados sobre gerir riscos, Sarmiento et al. (2011), em estudo sobre eventos esportivos, destacam que

existem momentos que os valores orçamentários ganham destaque e o pragmatismo operacional se torna essencial. Dessa forma o autor aponta que um conjunto de indicadores em específicas atividades como data, horário, local, duração, designação, tipo, orçamento, apoio entre outros, devem ser associados aos principais riscos das ações, clima, atrasos, transporte, avarias, segurança e acidentes.

Quadro 3. Funções do supervisor de voleibol feminino brasileiro

Logística	Atividades operacionais referentes a viagens, jogos, competições, transporte, alimentação, hospedagem e programação com objetivos de planejar, aplicar e controlar do início ao fim, serviços e demandas a fim de atender com excelência a necessidade do público alvo de cada ação específica.
Gestão de Materiais Esportivos	Ações referentes ao levantamento, montagem de grade, aquisição, controle, manutenção e reparação das demandas de materiais, equipamentos e uniformes esportivos da equipe.
Gestão da Comunicação	Comunicar-se com o ambiente interno (gerência, diretoria, comissão técnica e atletas) e com ambiente externo (fornecedores, Federação, Confederação e outros clubes) com a finalidade de transmitir informações referentes a programação e logística da equipe, regulamento e tabela dos campeonatos e assuntos corporativos de forma clara, correta, verdadeira e garantir que sejam bem compreendidas por todos os envolvidos.
Gestão de Pessoas	Gerir interesses pessoais e coletivos, agregando, aplicando, desenvolvendo, mantendo, monitorando e recompensando as pessoas envolvidas nos processos, como as atletas, comissão técnica, gerência, diretoria, dirigentes, agentes, pais e outros supervisores em prol dos objetivos gerais da organização e do desenvolvimento da modalidade.
Gestão Financeira	Planejar o orçamento anual da equipe, administrando qualquer tipo de aporte financeiro nas ações específicas, principalmente em viagens, e, ao final prestar contas ao departamento financeiro da organização.
Gestão do Risco	Projetar possíveis imprevistos ^{2,3,4,5} financeiros, logísticos e operacionais que ameacem as ações planejadas como treinos, jogos, viagens, transporte, alimentação, hospedagem, equipamentos e uniformes administrando esses riscos e criando planos estratégicos em caso de surgimento de situações inesperadas.

Legenda: ¹=E1; ²=E2; ³=E3; ⁴=E4; ⁵=E5

O quadro acima foi construído a partir do discurso de todos os supervisores entrevistados, exceto quando indicado a especificidade das falas.

Implicações na Prática

De maneira geral esse estudo possui algumas implicações práticas: (1) mediante a comprovação da importância do supervisor, cabe a Confederação Brasileira de Voleibol regulamentar e exigir pré-requisitos para atuação no cargo; (2) a própria Confederação Brasileira de Voleibol criar e ofertar cursos de formação específica para os supervisores de voleibol; (3) os clubes criarem oportunidades para os supervisores desenvolverem os conhecimentos e responsabilidades necessárias para o cargo. (4) os clubes que não possuem o organograma bem definido delimitarem a área de atuação do supervisor e se certificarem que não há acúmulo de funções.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de algumas variações nas tipologias das organizações esportivas brasileiras e outras peculiaridades de alguns supervisores entrevistados, foi possível responder aos objetivos iniciais dessa pesquisa e caracterizar o cargo, delimitar sua área de atuação e identificar suas funções e sua importância para o desenvolvimento dos processos e resultados da equipe e da organização.

Enquanto a posição hierárquica, podemos concluir que o cargo de supervisor de voleibol feminino brasileiro se encontra numa linha operacional da gestão, porém, as estruturas organizacionais do esporte brasileiro não seguem um modelo padrão de organograma o que leva a alguns supervisores atuarem em diferentes planos hierárquicos, e, conseqüentemente terem ou não gestores intermediários no plano acima e terem ou não funcionários subordinados. Dessa forma, suas responsabilidades podem variar entre as linhas operacionais e o vértice estratégico.

Para desempenhar com excelência o cargo de supervisor do voleibol feminino, o profissional deve ser organizado, proativo e ter tempo disponível para realização da função. Conhecimento administrativo, do esporte e modalidade específica, de pessoas e de finanças são competências importantes para o supervisor. Atualmente observamos a necessidade da criação de um curso para formação e capacitação de gestores de voleibol no Brasil, supervisores mais capacitados, entendendo melhor suas funções podem contribuir para um maior desenvolvimento das organizações e da modalidade.

De acordo com as definições estabelecidas, podemos considerar em termos esportivos, que logística compreende sobre atividades que vão desde a preparação até o encerramento de tarefas a serem executadas. As atividades logísticas que são de responsabilidade do supervisor de voleibol envolvem principalmente viagens, alimentação, transporte, hospedagem, programação, assistência médica, moradia, atividades documentais de atletas e competições e infraestrutura.

Enquanto a gestão de materiais esportivos, podemos concluir que o supervisor de voleibol feminino brasileiro é o responsável pela montagem da grade, aquisição, controle e manutenção dos uniformes, equipamentos e materiais esportivos referentes a equipe, sendo as atividades ligadas aos

uniformes de maiores demandas e que requerem bastante atenção por se tratarem de itens de uso pessoal, cheio de nuances e particularidades.

O supervisor é o principal responsável por centralizar e filtrar as informações fundamentais da equipe, realizando a comunicação com os integrantes da comissão técnica, as atletas e a todos os integrantes da organização. Além dessa comunicação interna, o supervisor realiza a interface da equipe com fornecedores, Federações, Confederação e quaisquer comunicação externa que seja necessária. A participação em reuniões internas e externas são responsabilidade do supervisor e uma das fontes para obter informações, discuti-las e comunicar-se.

Sobre gerir pessoas, o supervisor está diretamente ligado à comissão técnica, as atletas, a gerência e diretoria do clube, além dos dirigentes federativos, agentes, pais e supervisores de outros clubes, dessa forma é de sua responsabilidade administrar todos os interesses pessoais e coletivos da equipe em benefício da organização. O processo de gerir pessoas feito pelo supervisor passa por contactar agentes e montar o plantel, orientar, acompanhar e avaliar as atletas e comissão técnica diariamente, proporcionar a eles condições básicas para treinamento e desenvolvimento da equipe, sendo o elo entre comissão técnica e as atletas a gerência/diretoria da organização, devendo também se relacionar e defender os interesses da instituição e da modalidade frente a fornecedores, dirigentes federativos e outros supervisores.

A gestão financeira enquanto responsabilidade do supervisor de voleibol, enquadra-se geralmente em funções mais simples, envolvem atividades que profissional deve ser capaz de entender o orçamento da organização de forma global, e, planejar seu orçamento específico e suas demandas com base nesse cenário. Ainda é de sua responsabilidade administrar recursos específicos para ações e atividades, principalmente viagens, em seu departamento, analisar constantemente a efetividade do planejamento o adaptando quando necessário, e, prestar contas aos departamentos e cargos responsáveis em cada ação e atividades que lhe foi designada.

Enquanto aos riscos que possam ameaçar de alguma forma o desenvolvimento das atividades da equipe, é função do supervisor planejar

estratégias antecipadamente para prever possíveis imprevistos, como falta de orçamento, falhas em voos, em transportes internos, em hospedagens, atrasos, acidentes, alimentação de má qualidade, problemas com uniformes e equipamentos que possam de alguma forma interferir direta ou indiretamente na principal finalidade da existência da equipe esportiva que são os jogos e treinos.

Dessa forma, conclui-se que o supervisor de voleibol feminino brasileiro é um gestor a nível operacional, que necessita ter conhecimentos administrativos, financeiros, de pessoas e de voleibol, ser organizado, proativo e disponível, tendo como responsabilidade as funções logísticas, de gestão de materiais esportivos, gestão da comunicação, gestão de pessoas, gestão financeira e gestão do risco, sendo um cargo necessário e importante para que outros profissionais não acumulem responsabilidades que irão afetar e prejudicar diretamente o desempenho particular de suas funções, e, conseqüentemente os objetivos e propósitos da equipe e da organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, B. S., Vlastuin, J., Marchi Júnior, W., & Bravo, G. (2012). O "país do futebol" que joga com as mãos: A gestão esportiva da confederação brasileira de voleibol. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2(2), 145-162.
- Amaral, C. M. d. S., & Bastos, F. d. C. (2016). Perfil do gestor de instalações esportivas do município de São Paulo. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, 1, 50-63.
- Anchieta, T. (2010). *Perfil do gestor esportivo no Amazonas*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Anfilo, M. A. (2003). A prática pedagógica do treinador da Seleção Brasileira masculina de voleibol: Processo de evolução tática e técnica na categoria infanto-juvenil.
- Ávila, L. V., & Stecca, J. P. (2015). *Gestão de pessoas*. Santa Maria: Rede e-Tec Brasil.
- Babbie, E. (2003). *Métodos de Pesquisas de Survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Ballou, R. H. (1993). *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física: Atlas*.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bastos, F. C. (2003). Administração Esportiva: Área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência*(20-21), 295-306.
- Bastos, F. C., Fagnani, E. K., & Mazzei, L. C. (2011). Perfil de gestores de redes de academias de fitness. *Revista Mineira de Educação Física* 19(1), 64-74.
- Bastos, F. d. C., Barhum, R., Alves, M., Bastos, E., Mattar, M., Rezende, M., Mardegan, M., & Bellangero, G. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 5(1), 13-22.
- Bizzocchi, C. C. (2016). *O voleibol de alto nível: Da iniciação à competição* (5ª ed.). Barueri, SP: Manole.

- Boutin, G., Goyette, G., & Lessard-Hébert, M. (1990). *Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Brasil. (2004). Resolução n. 7, de 31 de março de 2004. *Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Educação Física, em nível superior de graduação plena*. Consult. 1 de abril de 2019, disponível em <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/ces0704edfisica.pdf>
- Brasil. (2009). Resolução n. 4, de 6 de abril de 2009. *Dispõe sobre carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação em Biomedicina, Ciências Biológicas, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Nutrição e Terapia Ocupacional, bacharelados, na modalidade presencial*. Consult. 1 de abril de 2019, disponível em http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rces004_09.pdf
- Capinussú, J. M. (2005). 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*, 1(1), 85-94.
- Cárdenas, A. R., & Feuerschütte, S. G. (2014). Atuação de gestores esportivos: Atividades e responsabilidades. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4(2), 271-283.
- Carvalho, J. P. P. (2013). *Logística e gestão da cadeia de abastecimento*: Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos* (6ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Coimbra, F. C. (2004). Gestão estratégica de riscos: Instrumento de criação de valor. *VII Seminário da Administração Anais*. Consult. 4 de abril de 2019, disponível em <http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM29- Gestao estrategica de risco.PDF>

- Confederação Brasileira de Futebol. (2019). Cursos. *CBF Academy* Consult. 1 de abril de 2019, disponível em <https://www.cbf.com.br/cbfacademy/pt/home/>
- Confederação Brasileira de Voleibol. (2018a). Entrevista com supervisor da seleção brasileira feminina.
- Confederação Brasileira de Voleibol. (2018b). Gestão da Entidade. *Vôlei Brasil* Consult. 9 de outubro de 2018, disponível em http://2018.cbv.com.br/governanca/organograma/gestao_da_entidade
- Confederação Brasileira de Voleibol. (2018c). História e Campeões. *Vôlei Brasil* Consult. 02 de outubro de 2018, disponível em <http://superliga.cbv.com.br/historia-campeoes>
- Confederação Brasileira de Voleibol. (2018d). Infraestrutura. *Vôlei Brasil* Consult. 8 de outubro de 2018, disponível em <http://institucional.cbv.com.br/cdv-infraestrutura>
- Confederação Brasileira de Voleibol. (2018e). Organograma. *Vôlei Brasil* Consult. 9 de outubro de 2018, disponível em <http://2018.cbv.com.br/governanca/organograma/>
- Confederação Brasileira de Voleibol. (2018f). Relatório anual da Superliga 2017/2018.
- Council Supply Chain Management Professionals. (2018). Conceito de logística. Consult. 17 de outubro de 2018, disponível em https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921
- Coutinho, L. d. C. S. (2017). *Gestão da tecnologia e inovação no esporte: Estudo de caso do voleibol brasileiro*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Couttolenc, B. F., & Zucchi, P. (1998). *Gestão de Recursos Financeiros*. São Paulo: Fundação Petrópolis.
- Dicionário Michaelis. (2018). Significado de comunicação. Consult. 17 de outubro de 2018, disponível em <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/comunica%C3%A7%C3%A3o/>

- Drucker, P. (1998). *Sobre a Profissão de Gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Drucker, P. F. (2006). *Drucker, "O homem que inventou a administração"*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Federação Internacional de Voleibol. (2018). Volleyball History. Consult. 3 de outubro de 2018, disponível em <http://www.fivb.org/en/volleyball/History.asp>
- Franco, M. L. P. B. (2008). *Análise de Conteúdo* (3ª ed.). Brasília.
- Fusco, J. P. A. (1997). Unidades estratégicas de negócios: Uma ferramenta para gestão competitiva de empresas. *Gestão & Produção*, 36-51.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2005). *O Inquérito* (4ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Gitman, L. (2010). *Princípios de Administração Financeira* (12ª ed.). São Paulo: Person Education do Brasil.
- Gomes, E., & Mourão, L. (2006). As mulheres das gestões esportivas no Brasil. *Seminários Espanha-Brasil*, 72-81.
- Gratton, C., & Jones, I. (2004). *Analyzing data II: Qualitative data analysis, Research methods for sport studies*. New York: Routledge.
- Joaquim, B. A., Batista, P. M., & Carvalho, M. J. (2011). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento*, 17(1), 255-279.
- Karnas, G. S. (2013). *Perfil do gestor desportivo dos municípios do Rio Grande do Sul*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Kasznar, I. K., & Graça Filho, A. (2006). *Estratégia empresarial: Modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol*. São Paulo: M. Books.
- Lima, A. C., Mazzei, L. C., & Costa, A. L. (2012). Uma análise da gestão de pessoas nas organizações que atuam no esporte brasileiro: Estudo de caso sobre um clube paulista de voleibol. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 1(2), 173-200.

- Marchi Júnior, W. (2001). " *Sacando*" o voleibol: *Do amadorismo a espetacularização da modalidade no Brasil (1970-2000)*. Campinas: Dissertação de Doutorado apresentada a Universidade de Campinas.
- Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Maroni, F. C., Mendes, D. R., & Bastos, F. C. (2010). Gestão do voleibol no Brasil: O caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 24(2), 239-248.
- Matias, C. J. A. d. S., & Greco, P. J. (2012). De Morgan ao voleibol moderno: O sucesso do Brasil e a relevância do levantador. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 10(2), 49-63.
- Mazzei, L. C., & Bastos, F. d. C. (2012). *Gestão do esporte no Brasil: Desafios e perspectivas*. São Paulo: Icone Editora.
- Mello, J. A. C., & Silva, S. A. P. S. (2013). Competências do gestor de academias esportivas. *Motriz, Rio Claro*, 19(1), 74-83.
- Mezzaroba, C., & Pires, G. d. L. (2011). Breve panorama histórico do voleibol: Do seu surgimento à espetacularização esportiva. *Atividade Física, Lazer & Qualidade de Vida: Revista de Educação Física*, 2(2), 3-19.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: Desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados* (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Miranda, Y. d. H. B., de Queiroz Pedroso, C. A. M., Barros Filho, M. A., Silva, V. H. R., & Rocha, V. L. S. (2016). A importância da gestão esportiva no desenvolvimento do voleibol brasileiro: Estratégias da Confederação Brasileira de Voleibol. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, 1(1), 13-23.

- Mocsányi, V., & Bastos, F. C. (2009). Gestão de pessoas na administração esportiva: Considerações sobre os principais processos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 4(4), 55-69.
- Moreira, T. S. (2009). O voleibol feminino no Brasil: Do amadorismo à profissionalização.
- Netto, J. A., & Silva, C. A. F. (2013). Representações sobre o voleibol brasileiro. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(2), 138-149.
- Neves, J. C. (2000). *Análise Financeira* (Vol. I). Lisboa: Texto Editora, Lda.
- Pedroso, C. A. M. Q., Menezes, V., Sarmiento, J. P., & Albuquerque, R. J. F. (2010). Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. *Lecturas, Educación Física Y Deportes, Buenos Aires*, 15(145).
- Pimenta, R. d. C. (2001). *O perfil profissional do gestor de organizações esportivas brasileiras*. Rio de Janeiro: Relatório de Estágio apresentado a Mestrado.
- Pires, G. M. V. d. S., & Sarmiento, J. P. (2001). Conceito de gestão do desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto* 1(1), 88-103.
- Pires, J. M. C. (2000). *Gestão de infraestruturas desportivas municipais no Distrito de Vila Real*. Porto: Relatório de Estágio apresentado a Mestrado.
- Pizzolato, E. d. A. (2004). *Profissionalização de organizações esportivas: Estudo de caso do voleibol brasileiro*. Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado apresentada a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- Queirós, P., & Graça, A. (2013a). A análise de conteúdo (enquanto técnica de tratamento da informação no âmbito da investigação qualitativa). In I. Mesquita & A. Graça (Eds.), *Investigação Qualitativa em Desporto* (Vol. II). Porto: Centro de Investigação Formação Inovação e Interação em Desporto.
- Queirós, P., & Graça, A. (2013b). A importância da entrevista na investigação qualitativa. In I. Mesquita & A. Graça (Eds.), *Investigação Qualitativa em Desporto* (Vol. II). Porto: Centro de Investigação Formação Inovação e Intervenção em Desporto.

- Quinaud, R. T., Farias, G. O., & Nascimento, J. V. (2018). Formação profissional do gestor esportivo para o mercado de trabalho: A (IN) formação dos cursos de bacharelado em educação física do Brasil. *Movimento (ESEFID/UFRGS)*, 24(4), 1111-1124.
- Raff, D. M. G. (2000). Risk management in an age of change. *Management Papers* Consult. 5 de abril de 2019, disponível em https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1160&context=mgmt_papers
- Rasoto, A., Gnoatto, A. A., Oliveira, A. G., Rosa, C. F., Ishikawa, G., Carvalho, H. A., Lima, I. A., Lima, J. D., Trentin, M. G., & Rasoto, V. I. (2012). *Gestão financeira: Enfoque em inovação*. Curitiba: Aymarã Educação.
- Rezende, J. R. (2000). *Organização e administração no esporte*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Rocha, C. M. d., & Bastos, F. d. C. (2011). Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25, 91-103.
- Ruiz, A. G. H., & Rocco Júnior, A. J. (2013). A Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) e seus stakeholders: Avaliação qualitativa do modelo de gestão baseado em unidades estratégicas de negócios. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(1), 20-43.
- Sarmiento, J. P. (2011). O conceito de gestão desportiva: Âmbitos de intervenção e perfil de funções. In V. Menezes & C. Mulatinho (Eds.), *Gestão do esporte: Uma introdução* (pp. 13-36). Recife: Editora Universitária UFPE.
- Sarmiento, J. P., & Carvalho, M. (2014). Gestão de instalações desportivas. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 427-453). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., & Oliveira, A. E. (2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 20, 153-155.
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., Silva, C. A. F., & Pedroso, C. A. M. Q. (2011). O evento desportivo: Etapas, fases e operações. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(2), 78-96.

- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação* (4ª ed.). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Silva, S. A. P. S. (2003). Formação profissional em educação física e esporte no Brasil: Propostas de mudança. *Revista Digital-Buenos Aires, ano, 8*.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook* (4ª ed.). Londres: SAGE Publications Limited.
- Soares, J., & Correia, A. (2005). A tomada de decisão estratégica e a estrutura organizacional nas associações desportivas de modalidade. *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto, 2*(1), 21-30.
- Souza, S. L. (2007). A importância da estratégia organizacional para a Confederação Brasileira de Voleibol. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 1*(1), 116-125.
- Strauhs, F. R., Pietrovski, E. F., Santos, G. D., Carvalho, H. G., Pimenta, R. B., & Penteado, R. F. (2012). *Gestão do conhecimento nas organizações*. Curitiba: Aymara Educação.
- Teixeira, D. M. D., Noranha, V., & Faria, N. L. (2018). A presença da gestão nas diretrizes curriculares para a formação em educação física no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte, 3*(1), 71-87.
- Vala, J. (2005). A análise de conteúdo. In A. S. Silva & J. M. Pinto (Eds.), *Metodologia das ciências sociais* (13 ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Valporto, O. (2007). *Vôlei no Brasil: uma história de grandes manchetes*: Casa da Palavra.
- Vasconcelos, M. P., & Calado, A. (2014). Gestão da Comunicação. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp. 301-320). Lisboa Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (16ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Viana, F. L. E. (2002). Entendendo a Logística e seu estágio atual. *R. Cient. Fac. Lour. Filho, 2*(1), 1-9.

- Vilelas, J. (2009). *Investigação - O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Sílabo.
- Villano, B. M. (2009). *A Gestão do Conhecimento como elemento de otimização e suporte do processo de gestão de legados de megaeventos esportivos*. Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado apresentada a Universidade Gama Filho.
- Zanatta, T. C., Freitas, D. M., Carelli, F. G., & Costa, I. T. (2018). O perfil do gestor brasileiro: Revisão sistemática da literatura. *Movimento*, 24(1), 291-304.

7. ANEXOS

Anexo 1 – Guião de Entrevistas

Nome:

Sexo:

Idade:

Formação académica:

Tempo de experiência no cargo:

Domínio de línguas:

Domínio de informática:

- Posição Hierárquica:

1). Qual a localização do cargo no organograma da instituição?

1.1). Existem profissionais subordinados ao supervisor?

- Características:

2). Quais as características mais importantes o profissional deve possuir para desempenhar a função com excelência?

2.2). Quais os tipos de conhecimento são importantes para ser um supervisor de excelência?

2.3). Ter sido jogador ou treinador e/ou ter conhecimentos específicos da modalidade pode influenciar na capacidade de exercer o cargo?

2.4). Existem fatores extras que podem influenciar na capacidade de desempenho da função?

- Logística:

3). Quais as atividades logísticas são de responsabilidade do supervisor?

3.1). O supervisor é responsável por quais atividades referentes a programação?

3.2). O supervisor é responsável por quais atividades referentes a alimentação?

3.3). O supervisor é responsável por quais atividades referentes a viagem?

3.4). O supervisor é responsável por quais atividades referentes a transportes?

3.5). O supervisor é responsável por quais atividades referentes a infraestrutura e materiais?

3.6). O supervisor é responsável por quais atividades referentes a jogos e campeonatos?

3.7). O supervisor é responsável por quais atividades referentes a habitação?

- Gestão de Materiais Esportivos:

4). Quais as atividades de gestão de materiais esportivos são de responsabilidade do supervisor?

4.1). O supervisor é responsável pela montagem da grade, encomenda e entrega dos uniformes?

4.2). O supervisor é responsável pelo controle dos uniformes e equipamentos assim como sua manutenção?

4.3). O supervisor é responsável pela lavagem dos uniformes?

- Gestão da Comunicação:

5). Quais as atividades referentes a comunicação e informações são de responsabilidade do supervisor?

5.1). O supervisor é responsável por comunicar com outros profissionais da organização assim como organizações externas?

5.2). O supervisor é responsável por transmitir informações a comissão técnica e as atletas?

5.3). O supervisor é responsável por participar de reuniões e eventos representando a equipe?

- Gestão de Pessoas:

6). Quais as atividades ligadas a gestão de pessoas são de responsabilidade do supervisor?

6.1). O supervisor realiza a ligação entre a comissão técnica e atletas a gerência/diretoria do clube?

6.2). O supervisor é responsável por dar suporte as atletas, controlando a frequência e a parte disciplinar?

6.3). O supervisor é responsável por conscientizar atletas e comissão técnica sobre diferentes tipos de assuntos e conhecimentos?

6.4). Como se dá o relacionamento com outros supervisores? Incluindo o da seleção brasileira.

- Gestão Financeira:

7). Quais as atividades referentes a gestão financeira são de responsabilidade do supervisor?

7.1). O supervisor é responsável por realizar planejamentos financeiros para ações específicas como jogos, viagens, equipamentos, assim como realizar o controle financeiro de cada ação e prestar contas à organização ao término de cada ação?

8). O supervisor participa de reuniões dentro da organização, sobre assuntos e demandas que vão além de suas responsabilidades a fim de contribuir para uma evolução geral da instituição?

9). Existem outras atividades realizadas pelo supervisor que não foram abordadas nessa entrevista e que seja importante serem ditas?

Anexo 2 – Quadro Categorical

Categoria	Fonte	
	Entrevista com supervisor da seleção brasileira feminina	Literatura (Bizzochi, 2016 pag.322; Maroni et al. 2010)
Logística	Agendar alimentação Agendar transportes Elabora e cumprir programação Inscrição e demandas em competições Elaboração de convocações Contratação de exames médicos Emissão de passagens Emissão de vistos e passaportes Seleção e escolha de voos Viabilizar recursos materiais Viabilizar equipamentos Viabilizar espaços físicos Viabilizar viagens/amistosos/competições Viabilizar alimentação Gerir prazos e demandas	Inscrição de atletas e equipes em campeonatos Realização de transferência de atletas Demandas de competição Agendar viagens Agendar alimentação Reservar hotéis Reservar voos Organização da quadra em jogos Confeção de tabelas de jogos Viabilizar moradia
Gestão de Materiais Esportivos	Entrega de uniformes Lavagem de uniformes Manutenção de uniformes Montar grade de uniformes Gestão dos equipamentos Gestão dos materiais	Controle do almoxarifado para reposição do material Uniformização
Gestão da Comunicação	Comunicar a programação Comunicação com ambiente interno Comunicação com ambiente externo Transmitir informações	Participação em reuniões e eventos Transmitir informações ao treinador
Gestão de Pessoas	Rastreamento das atletas Conscientização de atletas e CT Relacionamento com outros supervisores Contribuir acerca da participação e envolvimento das atletas Elo entre CT e atletas com gerência Controlar frequência das atletas	Controla a parte disciplinar
Gestão Financeira	Prestação de contas Solicitar adiantamento financeiro para viagens Entender orçamento/custo Planejamento financeiro para viagens	Controle financeiro para ações

Anexo 3 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ESCLARECIMENTOS AO SUJEITO DA PESQUISA

Venho por meio deste convidá-lo a participar do projeto de pesquisa “**O PAPEL FUNCIONAL DO SUPERVISOR NO VOLEIBOL FEMININO BRASILEIRO**”. Este estudo pretende conhecer as funções dos Supervisores presentes na Superliga Feminina de Voleibol no Brasil.

Este termo de consentimento será confeccionado em duas vias e a assinatura do mesmo permitirá a sua participação nesta pesquisa, através da resposta de um questionário ou entrevista elaborado pelos membros da pesquisa junto com a organização esportiva. Para que o Sr(a) possa autorizar a sua participação neste estudo, precisa conhecer seus benefícios, riscos e implicações.

RISCOS

A pesquisa apresenta risco mínimo, como sendo a possibilidade de constrangimento (risco psicológico) por parte dos sujeitos a partir de alguma pergunta feita nos diferentes métodos para a coleta de dados. Para minimizar essa possibilidade, todas as perguntas serão feitas de forma clara e objetiva durante a entrevista, para que não se tenha dúvidas acerca do conteúdo a ser respondido e o entrevistado não se sinta lesado por algum motivo. Será assegurado também o sigilo do participante da pesquisa, sem a associação do seu nome às respostas dadas na análise dos dados, a retirada da participação da pesquisa a qualquer momento, além da explicação e assinatura prévia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Além disso, caso haja alguma dúvida por parte de algum indivíduo da amostra, o pesquisador estará disponível para a resolução das mesmas, tanto durante a entrevista quando durante o preenchimento do questionário.

Caso o entrevistado apresente-se desconfortável em responder alguma pergunta feita durante a entrevista, caso o mesmo não se sinta à vontade em esclarecer a questão será permitido que ele não responda à pergunta, dando sequência aos itens seguintes, ou, se julgar mais conveniente, o entrevistado poderá sair da pesquisa sem nenhum tipo de problema ou exposição do seu nome ao fim da pesquisa.

BENEFÍCIOS

A utilização dos diferentes instrumentos para a coleta de dados proporcionará um processo de auto avaliação do gestor das organizações esportivas incluídas no estudo a partir da área de atuação desse profissional, oferecendo uma reflexão acerca de suas práticas dentro da entidade que presta serviços. Além disso, o estudo será disponibilizado para os participantes, para auxiliá-los na estrutura organizacional da entidade à medida que os mesmos compreendem as necessidades apontadas por todos os participantes para a

atuação na área, de forma sigilosa, sem a divulgação da identidade e local de trabalho dos indivíduos participantes.

CARÁTER CONFIDENCIAL DOS REGISTROS

Todas as informações desse estudo serão confidenciais e o Sr. (a) não será identificado em nenhuma publicação.

CUSTOS

A participação no estudo é voluntária e não haverá nenhuma forma de pagamento, caso dê sua autorização. O Sr. (a) não sofrerá nenhuma penalidade caso não autorize a participação.

BASES DA PARTICIPAÇÃO

É importante que o Sr.(a) saiba que a participação neste estudo é completamente voluntária e que pode recusar a participar ou interromper sua participação a qualquer momento, sem penalidades. Em caso de decidir interromper a participação no estudo, a equipe deve ser comunicada.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ

Depois de entender os riscos e benefícios que a pesquisa intitulada, “**O PAPEL FUNCIONAL DO SUPERVISOR NO VOLEIBOL FEMININO DO BRASIL**” poderá trazer e, entender especialmente os métodos que serão usados para a coleta de dados, assim como, estar ciente da necessidade da gravação de minha entrevista, **AUTORIZO**, por meio deste termo, os pesquisadores a realizar a gravação de minha entrevista sem custos financeiros a nenhuma parte.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTOS

Qualquer dúvida poderá ser esclarecida com os responsáveis pelo estudo:

Profº Dr. Rui Proença Garcia

Email: rgarcia@fade.up.pt

Matheus Lara

Email: matheuslara@yahoo.com.br

_____/_____/_____
(Assinatura do Entrevistado) dia mês ano

(Nome do Gestor Esportivo – letra de forma)

Eu, abaixo assinado, expliquei completamente os detalhes relevantes deste estudo ao paciente indicado acima e/ou pessoa autorizada para consentir pelo entrevistado.

_____/_____/_____
(Assinatura do Pesquisador responsável pelo consentimento) dia mês ano