



**VII SINGEP**

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **A GEST3O DA EQUIPE DE VOLEIBOL MASCULINO NA CIDADE DE SANTO ANDR3**

**ROBSON COELHO GUERREIRO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

**MANUEL PORTUGAL**

Instituto Polit3cnico de Leiria - Leiria - Portugal



## **A GESTÃO DA EQUIPE DE VOLEIBOL MASCULINO DA CIDADE DE SANTO ANDRÉ**

### **Resumo**

O voleibol é reconhecido como uma modalidade organizada muito em função das conquistas a nível mundial, porém na base do esporte que são os clubes associações e institutos essa organização chega de forma morosa. O relato técnico mostra como a equipe trabalhava na sua estrutura organizacional e com princípios teóricos da gestão do esporte pode se reestruturar de uma forma mais clara, mais organizada, sendo tratado como uma unidade de negocio, com funções e responsabilidades melhores definidas. Dentro da proposta sabemos que esse modelo não é algo definitivo e tem muitas possibilidades de melhora, entretanto para a gestão do esporte que é relativamente um campo novo, pode ser uma fonte de inspiração para novos estudos e novas propostas.

**Palavras-chave:** Gestão do Esporte, Estrutura Organizacional, Voleibol

### **Abstract**

Volleyball is recognized as an organized modality very much in the sense of the players in the world, but in the base of the sport that are the clubs associations and institutes this organization arrives of delayed form. The technical report shows how the team worked in its organizational structure and with theoretical principles of the management of the sport can be restructured in a clearer, more organized way, being treated as a business unit with better defined functions and responsibilities. Within the proposal we know that this model is not something definitive and has many possibilities for improvement, however for the management of the sport that is relatively new field, can be a source of inspiration for new study and new proposals

**Keywords:** Sport Management, Organizational Structure, Volleyball

### **1. Introdução**

Já em terras brasileiras desde 1915, a modalidade não possuía grande representatividade esportiva, destaque esse alcançado a partir de 1982 quando o esporte ganhou projeção nacional com a vitória no mundialito masculino disputado na cidade do Rio de Janeiro, essa mesma equipe conquistou a primeira medalha Olímpica do esporte em 1984 nas Olimpíadas de Los Angeles ficando conhecida como “Geração de Prata” que abriria as portas para maiores conquistas no esporte fato que aconteceu em 1992 em Barcelona com o inédito título Olímpico sendo a primeira medalha olímpica de um esporte coletivo no Brasil. O crescimento do esporte ficou evidenciado no dia 26 de julho de 1983 quando em uma partida amistosa em entre Brasil x Rússia no estádio do Maracanã recebeu 95.887 pagantes, sendo o maior publico na historia de um esporte olímpico e considerado pela Federação Internacional de Voleibol uma das maiores partidas da historia do esporte.

Nas ultimas décadas o Brasil tem se destacado com suas seleções masculina, feminina e nas categorias de base trazendo diversos títulos de expressão mundial formando uma escola



respeitada, nosso País ainda possui uma das competições nacionais mais importantes do mundo a Superliga (UGRINOWITSCH, 1997), onde o nível técnico da disputa entre as equipes tem atraído atenção do público e conseqüentemente investidores, colaboradores, patrocinadores por ser um esporte que hoje tem um grande apelo de todas as mídias de comunicação.

Esse relato técnico tem como objetivo dar uma sugestão de melhoria a governança e gestão do voleibol masculino de alto rendimento da cidade de Santo André, pelo fato da cidade de Santo André ter sido um dos principais pólos do voleibol brasileiro na década de 80 conquistando vários títulos locais, nacionais e internacionais, dentre eles, a vitória no campeonato mundial de clubes, em 1984, no estádio do Ibirapuera, na capital paulista. Na época a equipe adulta foi patrocinada pela empresa Pirelli, cuja fábrica ainda está localizada na cidade até hoje. As conquistas citadas foram possíveis graças aos grandes ídolos do vôlei nacional, como Wiliam, Montanaro, Xandó, Amauri, dentre outros, e no final de 2012 a equipe foi desativada.

## **2. Contexto do Ambiente**

A equipe de Voleibol Adulto Masculino de Santo André foi reativada em agosto de 2013, registrada pelo ADSA (Associação Desportiva Santo André) uma associação que possui varias modalidade esportivas de competição e recreacionais, onde cada modalidade tem sua própria unidade de negócios, sendo parte da ADSA, porém com independência para gerenciamento e autonomia para novos negócios, isso traz o lado bom de poder tomar suas decisões autônomas, mas também traz a responsabilidade e compromisso maior com a equipe que funciona como uma micro empresa.

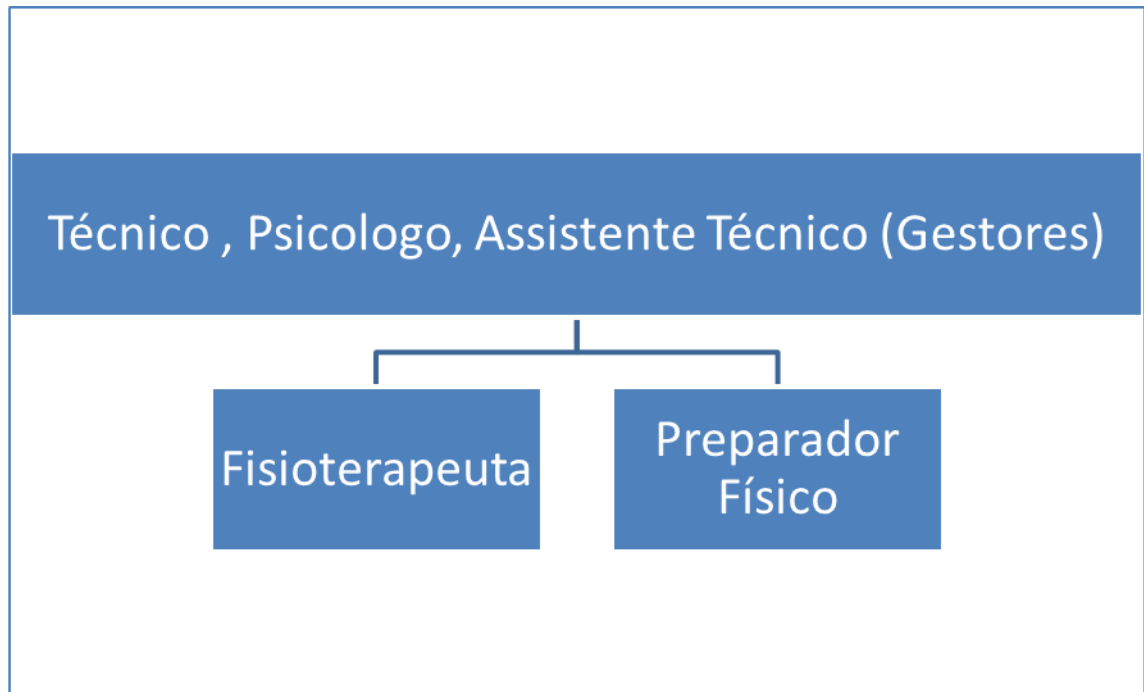
No seu reinicio na ultima temporada a equipe disputou a segunda divisão do voleibol Paulista campeonato elaborado e conduzido pela FPV (Federação Paulista de Voleibol), onde conseguiu o vice campeonato e a Superliga B que é a segunda divisão do campeonato brasileiro de Voleibol conquistando a terceira posição nesta competição. Para as competições de 2014 a equipe foi reformulada com a contratação de novos membros da comissão técnica e novos atletas, para a disputa da divisão especial do voleibol paulista (por ter sido vice campeão na ultima temporada adquiriu o direito de subir de divisão) e a segunda divisão da Superliga (que tem o nome comercial de Superliga B) gerida pela CBV (Confederação Brasileira de Voleibol) já que a terceira colocação não foi suficiente para disputar a primeira divisão do Campeonato Brasileiro de Voleibol (Superliga A) que promove os dois primeiros colocados e ainda para a disputa dos Jogos Regionais e Jogos Abertos do Interior representando a cidade Santo André. Em junho de 2014 a equipe sagrou-se campeã do Jogos regionais 2014 na cidade de Osasco, sendo o primeiro titulo conquistado pela equipe nessa retomada da equipe, e mostrando o futuro crescente e promissor, pois a cidade de Santo André não vencia essa competição desde 2003, sendo o ultimo titulo de expressão da cidade.

A equipe tem como único patrocinador a Prefeitura da cidade de Santo André, e por possuir um orçamento anual modesto em relação às grandes equipes, as pessoas envolvidas com equipe estão em busca de patrocinadores e parceiros para o crescimento e evolução da equipe, buscando melhorar os níveis financeiros para a melhoria da estrutura e nível técnico da equipe.

## **3.Situação Problema**



Não falaremos da limitação financeira, pois não é o foco deste relato, onde estamos preocupados e direcionados a hierarquia dos profissionais da equipe e como estão dispostos na organização dessa unidade de negócios, e quais suas funções de trabalho.



Composição de funções Voleibol Masculino de Santo André Adulto.  
Fonte: elaboração própria

A equipe possui três gestores que são responsáveis por todas as atividades financeiras e administrativas, esses gestores também exercem outras funções, o técnico é responsável por todo treinamento técnico e tático de uma equipe, estratégias de jogo, escalação da equipe. O assistente técnico auxilia o técnico em todas as funções anteriores, porém a decisão de condutas e estratégias são funções do técnico e o psicólogo fica responsável pelo entendimento, conhecimento e saber lidar com fatores que estão ligados diretamente ao desempenho esportivo.

A equipe ainda é composta por Preparador Físico que é responsável pelo condicionamento físico direcionado a prática do Voleibol e Fisioterapeuta responsável pela prevenção e tratamento de possíveis lesões agudas ou crônicas dos atletas e finalmente pelos atletas que são responsáveis pela prática do voleibol.

Os membros da equipe buscam desenvolver as funções extras nos períodos entre o treino da manhã e da tarde, ficando a disposição da equipe por um tempo muito maior que convencionalmente vemos nas maiorias das equipes.

#### **4. Análise da Situação Problema**

Toda reconstrução seja ela de uma indústria, um comércio ou uma equipe esportiva existe uma necessidade de constante ajuste para a melhoria dos processos e desenvolvimento da corporação, isso se faz necessário para otimização da equipe de Voleibol de Santo André.



Na administração da equipe vemos que todos os três gestores fazendo as mesmas funções, não deixando clara a função de cada membro do corpo administrativo, esses gestores se desdobram nas funções administrativas e financeiras, acumulando funções e cargos o que pode diminuir ou influenciar a eficiência administrativa e nas suas outras funções dentro da equipe. Segundo PIZZOLATO (2004) o voleibol é a segunda modalidade mais praticada do País, a primeira na preferência do público feminino, e vem obtendo cada vez mais espaço dentro do cenário esportivo profissional. Tem se caracterizado como um exemplo de organização e de administração bem planejada e bem conduzida, com dirigentes sendo citados como exemplo para outras modalidades, vemos assim que a organização e condução da equipe tem a necessidade de hierarquia e direcionamento de condução de trabalho em todos os setores da equipe, para KRASNAR e GRAÇA FILHO (2006) os gestores esportivos devem ter cargos destacados e importantes, como de um executivo operacional de uma empresa competitiva do setor privado, ainda que esses gestores devam ter ascendência em todos os setores da equipe com boa visão dos processos e rotinas operacionais, monitorando resultados desempenhos e necessidades diárias.

Para AZEVEDO (2009) ambiente esportivo necessita de fundamentação administrativa para ser planejado, realizado e avaliado, exige competência e qualificação para que haja sucesso, como ocorre em qualquer outro tipo de negócio, nessa visão temos a necessidade de especificação das funções para um melhor aproveitamento dos profissionais e consequentemente maior foco em suas funções.

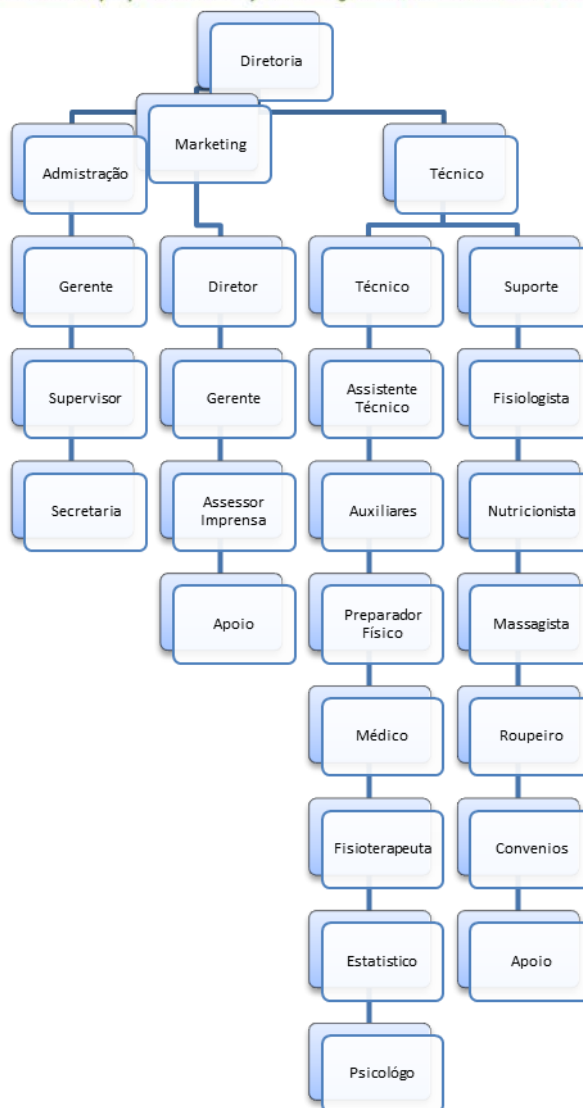
A visão de uma estrutura de acúmulo de funções prejudicam a continuidade de planos de gestão, fazendo com que não haja evolução e melhorias a longo prazo, pois esse acúmulo de funções podem atrasar e confundir os processos administrativos que se bem conduzidos trariam benefícios a equipe tanto organizacionais quanto financeiras.

## **5. Contribuição Social**

SLACK e PARENT (2006) afirmam que organização esportiva é uma entidade social, com objetivos claros e limites bem definidos, envolvida na indústria do esporte, no voleibol é necessário conhecer essa indústria esportiva e conhecer e seus limites para a melhoria da equipe e continuidade do processo de reconstrução de uma equipe com tradição e histórico reconhecidos para as pessoas que conhecem o voleibol.

PEREIRA (2000) diz que “o modelo de gestão de uma empresa compreende um conjunto de crenças, valores e princípios que determine a forma como a empresa é administrada. Inclui crenças e valores sobre o processo de planejamento e controle, grau de autonomia dos gestores, critérios de avaliação de desempenho e princípios que determinam a postura gerencial. Sob forte influência dos proprietários e principais executivos da empresas, o modelo de gestão influencia fortemente a forma como os gestores decidem na empresa. Sua importância se revela por influenciar todos os subsistemas da empresa, condicionando a interação da empresa com demais sistemas que compõem o seu ambiente externo”.

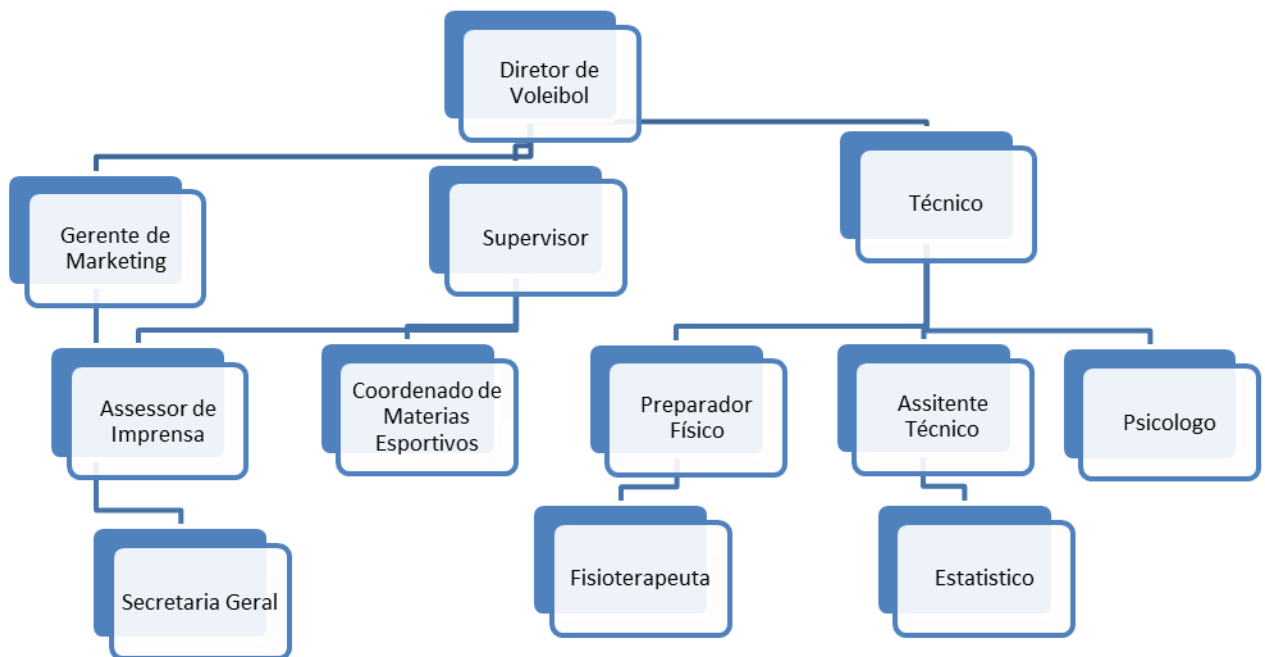
Segundo Bizzochi (2008) um organograma para o voleibol seria assim:



Fonte: Bizzochi, 2008 p.29

O modelo proposto por Bizzochi como um modelo ideal ao voleibol traria um alto custo com a contratação de muitos profissionais, o que seria inviável para uma equipe de orçamento modesto, a sugestão fica por um modelo simplificado do modelo proposto, com a contratação de alguns profissionais pontuais, que trariam organização na gestão da equipe e definição e foco nas funções.

Sugestão de Hierarquia para equipe de Voleibol Santo André Masculino.



Fonte: Elaboração própria

O Diretor de Voleibol seria o elo entre todas as partes da equipe, o Gerente de Marketing seria responsável pela captação de patrocínios, ações de divulgação da equipe, melhora de relacionamento com stakeholders, entre outras funções. O Supervisor seria responsável pelo relacionamento com federação e confederação, atividades burocráticas da equipe, e o Técnico responsável por todas as atividades relacionadas diretamente ao Voleibol, planejamento, execução de treinamentos, e direcionamento das atividades dos outros profissionais como Preparador Físico, Assistente Técnico, Psicólogo, Estatístico e Fisioterapeuta.

Essa sugestão da adoção de boa governança pode ajudar e acelerar o processo da reconstrução da equipe, reconstrução da imagem de uma equipe de voleibol importante nos anos 80 e 90, e com essas pequenas mudanças pode ajudar na atração de investimentos e patrocinadores dando um formato empresarial, mas respeitando as características do esporte e principalmente as do voleibol, fazendo com que os envolvidos no processo administrativo, foquem na necessidade de conhecimento da sua área, seja ela qual for fazendo com que o domínio do conhecimento da sua área seja agregado ao todo, melhorando a gestão da equipe.

Para CARLEZZO (2003) existe uma necessidade e urgência da mudança na gestão esportiva, de maneira que possa ser diminuída os abusos e garantir o crescimento, dando continuidade melhorando a sustentabilidade de um clube, assim a relação com a sociedade fica favorecida visando à melhoria de recursos necessários, fato que fica facilitado com a boa governança.

Seguindo a linha de raciocínio MARQUES diz que: que a boa governança pode ajudar ao processo de reestruturação administrativa e financeira de um clube seja pela reorganização da estrutura interna, quanto pela conseqüente atração de investimentos que pode ser motivada por essas mudanças, mais que isso pode também ajudar a quebrar paradigmas e reconstruir a imagem dos clubes, trazendo impactos positivos para toda sociedade.



## 5. Referencias Bibliográficas

BIZZOCCHI, C. O voleibol de alto nível: da iniciação à competição. São Paulo: Fazendo Arte Editorial, 2008.

BATTAGLIA, A. Administração de clubes: uma perspectiva inovadora no mercado profissional. São Paulo: Arte & Ciência, 2003

CARLEZZO, E. Governança corporativa em clubes de futebol. IBGC, 2003.

FREITAS, H.; FONTES, J. - A governança corporativa nos clubes de futebol: um estudo de caso sobre o clube de regatas do Flamengo. Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, ano 11, v.15, n3, p39-60

KASZNAR, I; GRAÇA, A. Estratégia Empresarial- modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol. MBooks do Brasil. São Paulo. 2006.

MARQUES, D. S. P. Administração de clubes de futebol profissional e governança corporativa: um estudo de casos múltiplos com clubes do estado de São Paulo, 2005

MARONI, F., MENDES, Dom, & BASTOS, F. (2010). Gestão do voleibol no Brasil. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, 24(2), 239-248.

MATTHLESEN, S. Q. Um estudo sobre o voleibol: em busca de elementos para sua compreensão. Revista Brasileira de Ciência do Esporte. V.15, n.2, p. 194-199, 1993.

OLIVEIRA, G.; TEIXEIRA, A. Trilhando um novo caminho: a gestão esportiva. Revista Gênero, Niterói, v. 10, n. 1, p. 101-118, 2. Semestre. 2009.

PEREIRA, A. C. Uma Contribuição ao Modelo de Mensuração ..., Tese (doutoramento) apresentada a FEA/USP. 2000

PIZZOLATO, E. *Profissionalização* de Organizações Esportivas: Estudo de caso do Voleibol Brasileiro. Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica PUC-RJ, Departamento de Administração (2004)





PORTER, M. E. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

UGRINOWITSCH, C. Determina3o de equa3o es preditivas para a capacidade de salto vertical atrav3s de testes isocin3ticos em jogadores de voleibol. S3o Paulo, p. 84, 1997. Disserta3o (Mestrado em Educa3o F3sica) - Escola de Educa3o F3sica e Esporte da Universidade de S3o Paulo.

VIEIRA T. P., STUCCHI S. Rela3o es preliminares entre a gest3o esportiva e o profissional de educa3o f3sica. Conex3o es, v.5, n. 2, p. 113-128, 2007.

VLASTUIN, J.; BOSCHILIA, B.; ALMEIDA, B.; CAMARGO, C. Ensaio referente ao processo de consolida3o e desenvolvimento da equipe de voleibol feminino do Rexona. *In*: 1º ENCONTRO DA ALESDE “Esporte na Am3rica Latina: atualidade e perspectivas” UFPR - Curitiba - Paran3 – Brasil 30/10, 31/10 e 01/11/2008.

SLACK, T.; PARENT, M.M. Understanding sport organizations: the application of organizational theory. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.

SZEZERBICKIL, A.; FRANCISCO, A.; KOVALESKI, J.; PILATTIL, L. A gest3o do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do clube atl3tico paranaense. Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes, Ponta Grossa, 14 (1) 55-61, jun. 2006