

O papel funcional do supervisor no voleibol feminino brasileiro

The supervisor's functional role in Brazilian women's volleyball

El papel funcional del supervisor en el voleibol femenino brasileño

Recebido: 31/08/2022 | Revisado: 06/09/2022 | Aceito: 09/09/2022 | Publicado: 18/09/2022

Matheus José Fernandes Lara

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2156-6156>

Universidade do Porto, Portugal

E-mail: matheuslara@yahoo.com.br

Daniel Marangon Duffles Teixeira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7614-5749>

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil

E-mail: daniel@pucminas.br

Gustavo Bavaresco

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0436-4779>

Universidade Federal do Paraná, Brasil

E-mail: gustavobava@gmail.com

Rui Manoel Proença Garcia

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9866-3261>

Universidade do Porto, Portugal

E-mail: rgarcia@fade.up.pt

Resumo

O presente estudo teve como objetivos identificar as funções do supervisor de voleibol feminino brasileiro, caracterizar e delimitar o cargo e sua área de atuação hierárquica, conseqüentemente, identificar sua importância para a equipe. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo, utilizando da análise de conteúdo aplicada a entrevistas a dois sujeitos. O primeiro, supervisor da seleção brasileira feminina de voleibol, uma entrevista não estruturada com função heurística. O segundo, 5 supervisores das equipes melhores colocadas na Superliga feminina 2017/2018, com entrevista semiestruturada. A análise da entrevista do primeiro sujeito identificou como responsabilidades do supervisor as funções logísticas, gestão de materiais, comunicação, pessoas e gestão financeira. A análise das entrevistas do segundo sujeito obtivemos a confirmação das funções acima e de uma nova, a gestão do risco. Conclui-se que o supervisor é um gestor a nível operacional, que necessita ter conhecimentos e responsabilidades as funções de gestão.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Voleibol; Esportes; Gestão.

Abstract

This study identified the functions of the Brazilian female volleyball supervisor, to characterize and delimit the position and its hierarchical area of activity, and consequently, to identify its importance for the team. The qualitative approach was adopted, with an exploratory and descriptive objective, using content analysis applied to interviews with two subjects. The first was, the supervisor of the Brazilian women's volleyball team, an unstructured interview with a heuristic function. The second was 5 supervisors from the best teams placed in the 2017/2018 Women's Super League, with a semi-structured interview. The analysis of the first subject identified the responsibilities of the supervisor as logistical functions, materials management, communication, people, and financial management. The analysis of the second subject obtained confirmation of the above functions and a new one, risk management. It is concluded that the supervisor is a manager at the operational level, who needs to have knowledge and responsibilities in the management functions.

Keywords: Personnel management; Volleyball; Sports; Management.

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo identificar las funciones del supervisor brasileño de voleibol, caracterizar y delimitar el puesto y su área jerárquica de actividad, en consecuencia, identificar su importancia para el equipo. La investigación adoptó un enfoque cualitativo, con objetivo exploratorio y descriptivo, utilizando análisis de contenido aplicado a entrevistas con dos sujetos. La primera, supervisor de la selección brasileña de voleibol femenino, entrevista no estructurada con función heurística. La segunda, 5 supervisores de los mejores equipos colocados en la Superliga Femenina 2017/2018, con entrevista semiestruturada. El análisis de la entrevista del primer sujeto identificó como responsabilidades del supervisor las funciones logísticas, gestión de materiales, comunicación, personas y gestión financiera. El segundo sujeto obtuvo la confirmación de las funciones mencionadas y una nueva, la

gestión de riesgos. Se concluye que el supervisor es un gerente a nivel operativo, que necesita tener conocimientos y responsabilidades en las funciones de gestión.

Palabras clave: Administración de personal; Voleibol; Deportes; Gestión.

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 & Bastos, 2011; Soares & Correia, 2005).

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 & Graça Filho, 2006; Marchi Júnior, 2001; Maroni et al., 2010; Pizzolato, 2004; Ruiz & Rocco Júnior, 2013).

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 & Graça Filho, 2006; Maroni et al., 2010; Ruiz & 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 and 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, 2018c).

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 relacionamentos no ambiente interno e externo. É de sua responsabilidade o gerenciamento da verba da equipe, além dos

relacionamentos 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).

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. 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 & Graça Filho, 2006).

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.

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, este estudo pretende contribuir com informações específicas do cargo de supervisão no voleibol feminino do Brasil, percebendo a importância da gestão operacional para melhora de processos e resultados, 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.

Diante do exposto, o objetivo da pesquisa foi identificar as funções dos supervisores em equipes do voleibol feminino brasileiro, 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

Esta pesquisa, enquanto abordagem, terá o formato qualitativo com objetivo exploratório e descritivo (Silverman, 2013; Vergara, 2016). Para realização desse estudo, foi utilizado um tipo de amostragem não probabilística e intencional população (Marconi & Lakatos, 2003).

O presente estudo, almejou 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 & 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.

O instrumento de recolha de dados utilizado nesse estudo foi a entrevista individual (Franco, 2008; Queirós & 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 cinco dos oito 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 & Matalon, 2005).

Após análise da entrevista piloto com os outros autores, com experiência de mais de 4 anos na área da gestão do esporte, 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.

Para o processo de tratamento de dados desse estudo, foi utilizado a análise de conteúdo (Bardin, 2011). 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 levantados na investigação. São consideradas unidades de registro deste estudo, a logística, gestão de materiais esportivos, gestão da comunicação, gestão de pessoas, e a gestão financeira.

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.

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 exhaustiva 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 cinco escutas de cada entrevista, divididas em três escutas iniciais, uma escuta para transcrição das principais partes do discurso e uma 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. Resultados e Discussão

Com base nos procedimentos metodológicos, este capítulo será analisado sob as perspectivas de responder aos objetivos propostos e das unidades de registro.

3.1 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).

Na perspectiva desses 2 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* (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 tem 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.

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).

3.2 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.

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 uma 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.

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).

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.

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.

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). Essa afirmação sobre o conhecimento também é completada 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).

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 & Feuerschütte, 2014; Mello & Silva, 2013; Pimenta, 2001; Sarmiento, Pinto, & Oliveira, 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).

3.3 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).

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 cuidar de todas as demandas da moradia dos atletas são responsabilidades do supervisor.

3.4 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 & 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).

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.

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, todas as demandas referentes aos uniformes, quesito citado como mais trabalhoso dentro da gestão de materiais esportivos.

3.5 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 & 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). Em seu relato E3 afirma que sobre a comunicação, *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).

3.6 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 transcorrer 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 & 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).

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).

E2 atenta-se também para a avaliação sobre as pessoas, para ele, *faz parte da gestão hoje uma avaliação 360 graus, onde 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 elas, 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, Menezes, Sarmiento e Albuquerque (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, Freitas, Carelli, & Costa, 2018).

3.7 Gestão Financeira

Na perspectiva de gerenciar qualquer tipo de aporte financeiro em prol geral da organização e diretamente a equipe de voleibol (Couttolenc & 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 são toda de nossa responsabilidade (20min49seg)*. Para o 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)*.

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)*.

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.

3.8 Gestão De 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.

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). 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).* E E5 enfatiza sobre possíveis acontecimentos indesejados, *a gente tem que pensar em todos os imprevistos (2min01seg).*

Neste sentido para melhor exemplificar as falas e as unidades de registro deste estudo, a tabela 1 representa um esforço na tentativa de construir a partir do discurso de todos os supervisores entrevistados, exceto quando indicado a especificidade das falas, um resumo das funções do supervisor de voleibol feminino brasileiro para representar as responsabilidades criadas para este trabalho a ser desenvolvido pelo profissional de educação física, bem como ações que precisam ser desempenhadas para o bom andamento do voleibol tanto em competições como no dia a dia.

Tabela 1 - 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. Fonte: Lara (2019 p.75).

Entendendo a necessidade e a quantidade de funções do supervisor de voleibol feminino brasileiro é interessante pensar em como a graduação em esportes no Brasil, ou seja, como a educação física é aplicada e como as experiências aderidas neste tempo podem ajudar aos recém-formados a aderirem esta função em clubes esportivos ou mesmo dentro de uma área específica para a função do supervisor, de logística à gestão de risco. O estudo de Milan et al. (2022) aborda questões relacionadas, o qual apresenta as experiências de estudantes para uma possibilidade no processo de formação de treinadores, os seus resultados são promissores, apontando o conhecimento e habilidades que estes estudantes adquiriram, suas experiências podem ser representadas como uma forma de potencializar a entrada dos mesmos ao mercado de trabalho, sendo como treinadores ou supervisores.

Outro ponto interessante a ser pensado é o perfil destes profissionais, estudos de perfil sobre o gestor esportivo têm sido desenvolvidos e apresentam em sua totalidade gestores do sexo masculino, com formação em educação física ou administração, apontando a necessidade de maiores profissionalizações, tanto a um nível de gestão pública como a gestão de clubes e entidades privadas (Ribeiro et al. 2020; Oliveira e Silva et al. 2019; Ribeiro e Carneiro, 2022). Ao abordar o

supervisor de voleibol é inevitável demonstrar que ele se encontra como um gestor e que exige do conhecimento da gestão e administração esportiva, significando o necessário engajamento com as áreas e funções encontradas neste estudo, corroborando com a necessária profissionalização e conhecimento da área.

4. Conclusão

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.

É válido lembrar que este estudo é um recorte de uma pesquisa maior, com mais detalhes sobre cada área aqui demonstrada, para um maior aprofundamento da temática acesse a dissertação (Lara, 2019).

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.

Para futuros estudos é importante a criação de conteúdo relacionado ao voleibol e sua gestão, temas que podem acrescentar valor na gestão do voleibol brasileiro, estratégias aliadas ao dia a dia do esporte, assim como novos estudos com outros profissionais que atuam no voleibol a fim de identificar a possibilidade de novas funções e responsabilidades.

Referências

- Almeida, B. S., Vlastuin, J., Marchi Júnior, W., & Bravo, G. (2012). O "pais 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 Gestao e Negocios do Esporte*, 1, 50-63.
- Anchieta, T. (2010). *Perfil do gestor esportivo no Amazonas*. Porto
- Ávila, L. V., & Stecca, J. P. (2015). *Gestão de pessoas*. Santa Maria: Rede e-Tec Brasil.
- Babbie, E. (2003). *Métodos de Pesquisas de Survey*. Editora UFMG.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bastos, F. C. (2003). Administração Esportiva: Área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência*(20-21), 295-306.
- Bastos, F. d. C., Barhum, R., Alves, M., Bastos, E., Mattar, M., Rezende, 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.). Manole.
- Boutin, G., Goyette, G., & Lessard-Hébert, M. (1990). *Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas*. Instituto Piaget.
- 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.

- Coimbra, F. C. (2004). Gestão estratégica de riscos: Instrumento de criação de valor. *VII Seminário da Administração*. Anais. http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM29-_Gestao_estrategica_de_risco.PDF
- Confederação Brasileira de Voleibol. (2018a). Entrevista com supervisor da seleção brasileira feminina.
- Confederação Brasileira de Voleibol. (2018b). Gestão da Entidade. *Vôlei Brasil*. http://2018.cbv.com.br/governanca/organograma/gestao_da_entidade
- Confederação Brasileira de Voleibol. (2018c). Organograma. *Vôlei Brasil*. <http://2018.cbv.com.br/governanca/organograma/>
- Couttolenc, B. F., & Zucchi, P. (1998). *Gestão de Recursos Financeiros*. Fundação Petrópolis.
- Drucker, P. (1998). *Sobre a Profissão de Gestão*. Publicações Dom Quixote, Lda.
- Franco, M. L. P. B. (2008). *Análise de Conteúdo* (3a ed.). Brasília.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2005). *O Inquérito* (4a ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Gratton, C., & Jones, I. (2004). *Analyzing data II: Qualitative data analysis, Research methods for sport studies*. Routledge.
- Karnas, G. S. (2013). *Perfil do gestor desportivo dos municípios do Rio Grande do Sul*. Porto
- Kasznar, I. K., & Graça Filho, A. (2006). *Estratégia empresarial: Modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol*. M. Books.
- Lara, Matheus. O papel funcional do supervisor no voleibol feminino brasileiro. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, 2019.
- Marchi Júnior, W. (2001). "Sacando" o voleibol: Do amadorismo a espetacularização da modalidade no Brasil (1970-2000). Campinas.
- Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5a ed.). 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.
- Mello, J. A. C., & Silva, S. A. P. S. (2013). Competências do gestor de academias esportivas. *Motriz, Rio Claro*, 19(1), 74-83.
- Milan, F. J., Backes, A. F., Tozetto, A. V. B., Oliveira, L. M. de, Palheta, C. E. F., Nascimento, J. V. do, & Milistetd, M. (2022). Experiências de Estudantes Treinadores em Equipes Universitárias Brasileiras: uma possibilidade para o processo de formação de treinadores. *Research, Society and Development*, 11(9), e43911932001. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i9.32001>
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações*. Atlas.
- 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 Gestao e Negocios do Esporte*, 1(1), 13-23.
- Netto, J. A., & Silva, C. A. F. (2013). Representações sobre o voleibol brasileiro. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(2), 138-149.
- Oliveira e Silva, C. G., Miranda, Y. H. B., Barros Filho, M. A., Silva, V. H. R., Ferreira, A. C. D., & Pedroso, C. A. M. Q. (2019). Perfil dos Gestores das Federações de Tênis de Mesa do Brasil. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 9(1), 99-111.
- 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. In. Rio de Janeiro.
- Pizzolato, E. d. A. (2004). *Profissionalização de organizações esportivas: Estudo de caso do voleibol brasileiro*. 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 do Investigação Formação Inovação e Intervenção 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.
- Raff, D. M. G. (2000). Risk management in an age of change. *Management Papers*. 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., & Rasoto, V. I. (2012). *Gestão financeira: Enfoque em inovação*. Curitiba: Aymará Educação.
- Rezende, J. R. (2000). *Organização e administração no esporte*. Sprint.
- Ribeiro, K. A., & Carneiro, E. A. (2022). O gestor de organizações do esporte da cidade de Fortaleza-Brasil The sports organizations manager in Fortaleza city-Brazil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*, 6(2), 1-11.
- Ribeiro, K. A., Carneiro, E. A., & Marinho, R. O. (2020). Perfil dos Gestores dos Clubes de Futebol da Cidade de Fortaleza – Brasil. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 10, e10005.
- 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.

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.

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.