



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

ISABEL DUARTE ESCHHOLZ ROTTA

**AÇÕES DE INCENTIVO ÀS CATEGORIAS DE BASE DE VOLEIBOL: UMA
PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS E DA
FEDERAÇÃO CATARINENSE DE VOLEIBOL**

Palhoça

2011

ISABEL DUARTE ESCHHOLZ ROTTA

**AÇÕES DE INCENTIVO ÀS CATEGORIAS DE BASE DE VOLEIBOL: UMA
PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS E DA
FEDERAÇÃO CATARINENSE DE VOLEIBOL**

Relatório de Estágio apresentado ao Curso de
Educação Física e Esporte da Universidade do Sul de
Santa Catarina como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Educação Física e Esporte.

Orientador: Prof. Maria Letícia Pinto da Luz Knorr, Msc.

Palhoça

2011

ISABEL DUARTE ESCHHOLZ ROTTA

**AÇÕES DE INCENTIVO ÀS CATEGORIAS DE BASE DE VOLEIBOL: UMA
PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS E DA
FEDERAÇÃO CATARINENSE DE VOLEIBOL**

Este Relatório de Estágio foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Educação Física e Esporte e aprovado em sua forma final pelo Curso de Educação Física e Esporte da Universidade do Sul de Santa Catarina.

_____, ____ de _____ de 2011.
Local dia mês

Prof. e orientadora Maria Letícia Pinto da Luz Knorr, Msc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Rafael Andreis, Msc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Gustavo de Sá e Souza, Msc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

RESUMO

O voleibol é uma modalidade que vem crescendo em grandes proporções nos últimos anos, necessitando cada vez mais de planejamentos e pessoas capacitadas à sua frente para se desenvolver e se manter como potência mundial. O objetivo desse trabalho foi investigar a percepção dos técnicos das equipes da Grande Florianópolis e da Federação Catarinense de Voleibol (FCV) no que diz respeito às ações de incentivo às categorias de base da região. Para tanto, foram aplicados dois questionários distintos: o primeiro envolvendo um membro do setor administrativo da FCV e o segundo envolvendo técnicos das equipes de categorias de base da referida região. Ao analisar os resultados, foi possível identificar as estratégias organizacionais da FCV e obter um diagnóstico do trabalho desenvolvido pelas equipes de categorias de base de voleibol de Florianópolis. O trabalho dos treinadores está sendo feito de maneira a formar seus atletas, antes de tudo, como cidadãos, e estão diminuindo a cobrança por resultados e vitórias imediatas, visando um treinamento em longo prazo. Entretanto, ainda são necessários incentivos por parte da FCV para otimizar o desenvolvimento desse trabalho, visto que o maior investimento que a FCV disponibiliza é a boa estrutura e organização de suas competições, mesmo afirmando que as competições deveriam ser o último investimento a ser realizado, dando prioridade à formação dos técnicos, materiais e instalações. Assim, pôde-se concluir que muito trabalho ainda deve ser feito no sentido do Estado se tornar referência na formação e desenvolvimento de atletas, mas que o trabalho dos técnicos está caminhando na direção correta.

Palavras-chave: Voleibol. Gestão. Formação de atletas.

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 - Formação acadêmica dos técnicos das equipes.....	36
Gráfico 2 – Técnicos que estabelecem metas para a formação de atletas.....	38
Gráfico 3 – Técnicos que utilizam um planejamento para atingir resultados e revelar atletas.....	39
Gráfico 4 – Período de tempo para o planejamento atender às necessidades.....	41
Gráfico 5 – Conhecimento sobre os incentivos disponibilizados pela FCV às equipes filiadas a ela.....	43
Gráfico 6 – Política para buscar novos atletas.....	47
Figura 1 – Organograma da Federação Catarinense de Voleibol.....	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA.....	7
1.2 OBJETIVO GERAL.....	8
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.4 JUSTIFICATIVA.....	8
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	10
2.1 GESTÃO.....	10
2.1.1 Conceito.....	10
2.2 PILARES DA GESTÃO.....	11
2.2.1 Planejar.....	11
2.2.2 Organizar.....	13
2.2.3 Dirigir.....	14
2.2.4 Controlar.....	16
2.3 FERRAMENTAS DA GESTÃO.....	17
2.4 GESTÃO DO ESPORTE.....	18
2.4.1 Conceito.....	18
2.4.2 Cenário atual.....	19
2.4.3 O gestor do esporte.....	21
2.5 ESPORTE.....	23
2.6 A MODALIDADE VOLEIBOL.....	24

2.6.1 Histórico do Voleibol.....	24
2.6.1.1 Brasil.....	25
2.6.2 O Jogo de Voleibol.....	26
2.7 DESENVOLVIMENTO MOTOR.....	26
2.8 INICIAÇÃO ESPORTIVA.....	28
2.9 DESENVOLVIMENTO DE ATLETAS: DETECÇÃO E PROMOÇÃO DE TALENTOS.....	31
3 MÉTODO.....	33
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	33
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	33
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	34
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	35
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1 QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS TÉCNICOS.....	36
4.2 QUESTIONÁRIO APLICADO COM A FEDERAÇÃO CATARINENSE DE VOLEIBOL.....	48
5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	57
REFERÊNCIAS.....	59
ANEXOS.....	65

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

O voleibol está ganhando cada vez mais espaço entre as modalidades preferidas e mais praticadas do público no Brasil. Isso se deve ao fato de termos várias seleções vitoriosas desde 1980, com a Geração de Prata. Junto com os excelentes resultados vem o surgimento de ídolos, o que estimula as crianças e adolescentes a praticarem a modalidade.

Muito dessas conquistas tem relação com o excelente trabalho de gestão pautado no planejamento, organização, execução e controle da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), que faz com que o Brasil permaneça como potência no esporte mesmo com a renovação das seleções. E deve-se lembrar que esses bons resultados conquistados pelas seleções adultas renovadas são fruto de um bom trabalho realizado nas seleções de base, que hoje já dá mais atenção ao trabalho de formação de atletas e não tanta importância para os resultados, visto que o Brasil não é mais o campeão mundial nas categorias de base.

No entanto, este processo de formação de atletas somente começa a ser bem desenvolvido quando os atletas são convocados para as seleções de base, pois muitos estados ainda não contam com um bom planejamento por parte de suas federações, o que dificulta o trabalho de desenvolvimento de seus atletas.

De acordo com Kasznar e Graça F^o (2006), as Federações Estaduais têm autonomia no processo de decisão de assuntos e eventos locais, criando-se uma prática de descentralização operacional. Desta forma, as federações trabalham separadamente da CBV, o que não oportuniza um aprendizado para os gestores estaduais sobre as estratégias de planejamento e organização que a Confederação utiliza. Este fato é confirmado por Milistetd et al. (2010), que mostram em seu estudo que apenas dois dos dez treinadores entrevistados recebem um modelo de referência ou algum tipo de recomendação da CBV.

Neste sentido, surge o seguinte problema de pesquisa: qual a percepção dos técnicos das equipes da Grande Florianópolis e da Federação Catarinense de

Voleibol (FCV) no que diz respeito às ações de incentivo às categorias de base de voleibol da região?

1.2 OBJETIVO GERAL

Investigar a percepção dos técnicos das equipes da Grande Florianópolis e da Federação Catarinense de Voleibol (FCV) no que diz respeito às ações de incentivo às categorias de base de voleibol da região.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Verificar as estratégias de incentivo planejadas pela Federação Catarinense de Voleibol em relação às categorias de base;
2. Verificar as estratégias de incentivo planejadas pelas equipes de categorias de base da Grande Florianópolis;
3. Identificar junto às equipes a percepção das ações de incentivo executadas pela Federação Catarinense de Voleibol em relação às categorias de base da Grande Florianópolis;
4. Investigar o controle da Federação Catarinense de Voleibol para a realização de suas ações.

1.4 JUSTIFICATIVA

O voleibol é uma das modalidades esportivas que mais vem crescendo nos últimos anos em termos de organização, de resultados e de número de praticantes. Isto é resultado de uma percepção da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) sobre como a gestão do esporte é importante no processo de crescimento do esporte. De acordo com Kasznar e Graça F^o (2006, p.vii), “perceber no esporte uma

ferramenta de alavancagem de negócios é, já há alguns anos, um importante diferencial no desempenho de uma empresa”.

Levando em consideração este modelo de gestão vitorioso e inovador da CBV, torna-se relevante avaliar como as federações estaduais, neste caso a Federação Catarinense de Voleibol (FCV), se organiza e planeja frente às ações de incentivo ao crescimento e ao desenvolvimento das categorias de base do Grande Florianópolis, já que são poucas as equipes de categoria de base nesta região.

Para abordagem deste processo gerencial, é importante destacar as dimensões do esporte (educação; participação; rendimento) e suas formas de relação na modalidade em questão. Sem o esporte educação e o esporte participação, o esporte rendimento não existiria, pois estas são as bases para se formar futuros atletas. Neste mesmo raciocínio, o contrário também é verdadeiro, pois sem os ídolos do esporte rendimento, as crianças e adolescentes não estariam tão motivadas e não teriam em quem se espelhar para praticar e crescer em alguma modalidade esportiva.

Portanto, torna-se necessário investigar as estratégias organizacionais da FCV. Acredita-se que desta maneira é possível ter acesso a um diagnóstico do trabalho que vem sendo realizado frente ao incentivo às categorias de base de voleibol na Grande Florianópolis, pois são esses atletas que irão fazer parte de uma futura geração que poderá representar o país nas principais competições da modalidade, como nos Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro em 2016. Assim, deve-se investir desde cedo na formação destes atletas, para chegarem à categoria adulta apresentando suas melhores condições, e poderem representar o país de forma vitoriosa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 GESTÃO

2.1.1 Conceito

De acordo com Chiavenato (1995, p.3), a palavra administração se refere, em sua origem, “a uma função que se desenvolve sob o comando de outro, de um serviço que se presta a outro”. Para o autor, a tarefa da administração é servir de estratégia para todas as áreas da empresa atingirem seus objetivos e metas, através de planejamento, organização, direção e controle.

Corroborando com essa ideia, Certo (2003) aponta ainda que além da administração ser importante para a sociedade como um todo, ela gera uma grande quantidade de empregos para bons gerentes. Esses são indivíduos que podem ter estudado para serem financistas, professores, contadores, engenheiros, mas que por terem vivências e serem especialistas em várias áreas, acabam se tornando grandes gestores e administrando os recursos da empresa de forma eficiente e eficaz.

De acordo com Hernández (19--?), administração é o ato ou o processo de designar ou transferir recursos materiais, humanos e financeiros para as unidades de organização, com o objetivo de conduzir e supervisionar sua operação e aplicar nos momentos oportunos e adequados os planejamentos e ações estratégicas que a organização se comprometeu a realizar.

Ainda segundo o autor, gestão é a arte de otimizar o uso de materiais, medidas e tempo, dentro de um sistema coerente de tomadas de decisão e direção do pessoal, com o fim de se atingir os objetivos, e propósitos propostos pela organização.

Stoner e Freeman (1999, p.4) também seguem essa linha de pensamento, e definem administração como sendo o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”.

Soucie (2002) conceitua administração como sendo a conduta ou a orientação dos esforços cooperativos dos membros de uma organização a fim de conseguir realizar os objetivos propostos por essa organização.

2.2 PILARES DA GESTÃO

2.2.1 Planejar

De acordo com Chiavenato (1995), o planejamento estratégico é associado a um horizonte de tempo a longo prazo, no qual são analisados o ambiente da tarefa e o ambiente geral e a incerteza gerada pelos elementos incontroláveis e imprevisíveis destes. Analisados os ambientes, traçam-se estratégias para diminuir as ameaças e potencializar as oportunidades. Ainda segundo o autor, é importante destacar que o planejamento deve ser feito envolvendo todas as partes da empresa, esclarecendo os objetivos da empresa e as estratégias e recursos que serão utilizados para atingir tais objetivos.

Certo (2003, p.103) também salienta essas idéias, e define planejamento como sendo “o desenvolvimento sistemático de programas de ação destinados a alcançar objetivos de negócios estabelecidos de comum acordo por meio da análise, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas”.

Bethlem (1999, p.48) ainda acrescenta que “o planejamento não é apenas uma atividade prévia à ação, mas uma atividade que prossegue e vai coexistir com a ação”. É importante que a empresa fique sempre atenta ao que foi planejado, o que facilita as atividades de controle e o *feedback* que a empresa terá para saber se as suas estratégias terão sucesso ou se será necessário mudar alguma parte do planejamento.

Um bom planejamento estratégico pode produzir inúmeros benefícios para a empresa. Primeiramente, o planejamento ajuda a diminuir o risco de fracasso de uma empresa, ele auxilia os gerentes a identificarem e a lidarem com problemas organizacionais antes destes causarem danos. Segundo, ele ajuda os gerentes a olharem para o futuro, para projetar quais situações podem confrontá-los no futuro,

além de coordenarem as decisões dentro da empresa, para que estas não afetem as estratégias que foram traçadas para atingir os objetivos. O planejamento estratégico também possibilita aos gestores estar sempre em contato com os objetivos que foram estipulados pela empresa, o que faz com que eles estejam sendo continuamente lembrados sobre o que a organização está tentando realizar. (CERTO, 2003).

Chiavenato (1995, p. 253), destaca que o planejamento estratégico é o ponto de referência para os planos táticos e operacionais, e que exige as seguintes etapas:

1. Determinação dos objetivos empresariais, que são os propósitos da empresa, a razão dela existir.
2. Análise ambiental, que permitirá aos gerentes visualizar as oportunidades e ameaças.
3. Análise interna da organização e de seus recursos, que permite verificar quais as forças e fraquezas que poderão ser utilizadas para confrontar as ameaças e como potencializar as oportunidades apresentadas pelo ambiente.
4. Geração, avaliação e seleção de alternativas estratégicas, que podem ser para aproveitar as oportunidades ambientais e neutralizar as ameaças ambientais e para aproveitar as forças e neutralizar as fraquezas internas da empresa.
5. Implementação através de planos táticos e de planos operacionais, que é a execução das decisões tomadas pela empresa durante o planejamento estratégico.

Em sua tese, Silva (2007) afirma que os clubes que mais se destacaram na Superliga 2005/2006 acreditam que o planejamento estratégico é um fator essencial para o sucesso do clube, tendo como base o plano estratégico criado pela CBV, no trabalho com as seleções, para transformar o voleibol brasileiro em um excelente produto. O autor ainda cita que os respondentes de sua pesquisa destacam o planejamento estratégico com uma ferramenta de alta importância para os clubes definirem como e onde querem chegar. E com as respostas para essas perguntas, “os dirigentes dos clubes de voleibol têm condições para definir a missão, a visão, os valores, os objetivos, as estratégias, as equipes, os prazos, o orçamento e os indicadores de desempenho”. (SILVA, 2007, p. 92).

Segundo Certo (2003) algumas características são importantes no perfil de um planejador. É necessário que deva ter experiência prática dentro da organização, de preferência que tenham sido executivos em mais de um departamento dentro da

organização. Devem saber também como cada departamento da organização funciona e se inter-relaciona. É importante para um planejador também conhecer as tendências sociais, políticas, técnicas e econômicas que podem afetar a organização, além de terem que ser hábeis na hora de reagir a essas tendências para maximizar seu sucesso. A última qualificação que os planejadores precisam ter é a habilidade na comunicação, tanto oralmente quanto por escrito, e na relação com os outros, para colaborar e aconselhar efetivamente.

2.2.2 Organizar

Segundo Stoner e Freeman (1999, p.4), o conceito de organização é “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”. Nesse sentido, organizar é um processo em que o trabalho é arrumado e alocado para que as pessoas possam trabalhar juntas, utilizar os recursos disponíveis, da forma mais eficiente para que se possam alcançar os objetivos da empresa. Chiavenato (1995) também corrobora com essa ideia, salientando que esta é uma atividade básica da administração, e que é através da organização que a empresa conseguirá colocar em prática o planejamento, a direção e o controle de suas estratégias de ação para atingir seus objetivos.

Para Chiavenato (1995, p. 330), organização pode ser entendida como uma função administrativa e como uma parte do processo administrativo, e significa “o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles”. O autor também defende a ideia de que após a empresa ter feito o planejamento das suas atividades e operações, analisando as oportunidades e ameaças do ambiente, é preciso agrupar, estruturar e sincronizar todos os seus recursos e habilidades para de fato realizá-las, que é a chamada organização da ação empresarial.

De acordo com Certo (2003), o principal foco da organização deve ser a determinação das tarefas individuais de cada funcionário da empresa, bem como a melhor maneira de combinar essas tarefas de modo a atingir seus objetivos de forma eficaz. O autor também salienta a importância da organização frente aos planos de

ação da empresa. O ato de organizar auxilia os gerentes a minimizar as fraquezas dentro da empresa, como a repetição de esforços e a ociosidade de seus recursos.

Chiavenato (1995, p.331) aponta, então, que cada empresa escolhe o desenho organizacional, ou seja, a configuração estrutural da empresa e seu funcionamento, que melhor lhe convém para:

diferenciar e integrar tarefas, tecnologias, pessoas e estruturas de relações no sentido de atender às demandas ambientais e, ao mesmo tempo aproveitar as oportunidades e escapar das ameaças, defender ou expandir seu domínio e, sobretudo, atingir seus objetivos.

Certo (2003, p.198) indica as cinco principais etapas do processo de organização para que os gerentes tenham o *feedback* que os auxiliará a aperfeiçoar sua organização. O autor lembra que, para isso, essas etapas devem ser repetidas de forma contínua. São elas:

1. Refletir sobre planos e objetivos;
2. Estabelecer as tarefas principais;
3. Dividir as tarefas principais em subtarefas;
4. Destinar recursos e instruções para as subtarefas;
5. Avaliar os resultados da estratégia organizadora implementada.

2.2.3 Dirigir

De acordo com Chiavenato (1995), a direção, ou liderança, é uma das mais complexas funções da administração. Para que o planejamento e a organização ocorram de maneira eficaz, é necessário que os administradores orientem seus subordinados para que eles saibam o que se espera deles e como eles devem desempenhar seus cargos e papéis. Segundo o autor, essa orientação deve ser dada através de uma comunicação adequada e habilidade de liderança e motivação.

Stoner e Freeman (1999, p.7) simplificam essa ideia e conceituam a função direção como “influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais”. Os

autores também classificam a direção como uma atividade concreta, que envolve o trabalho com as pessoas, fazê-las dar o melhor de si, enquanto o planejamento e a organização são funções mais abstratas.

Segundo Certo (2003), o foco da liderança é conseguir fazer com que as pessoas realizem suas funções de maneira eficaz. E o desempenho eficaz dessas funções tem muito a ver com as políticas organizacionais, com os procedimentos e com as descrições de cargo estabelecidas.

Para Chiavenato (1995, p.471), a direção é um processo dinâmico, pois é o único pilar da gestão em que estão presentes as interrelações pessoais. O autor enfatiza que “por melhor que seja o planejamento e por mais adequada que seja a organização, estas duas funções administrativas não têm valor algum enquanto alguém, com a autoridade adequada, pressione a partida que dá centelha à ação”.

Nesta mesma linha de pensamento, Certo (2003, p.317) destaca algumas características inerentes ao perfil de liderança bem sucedido:

1. Inteligência, incluindo julgamento e capacidade verbal;
2. Realização anterior em bolsas de estudo e nos esportes;
3. Maturidade emocional e estabilidade;
4. Confiabilidade, persistência e um impulso para a realização contínua;
5. Habilidade de participar socialmente e de se adaptar a vários grupos;
6. Desejo de status e posição socioeconômica.

Rezende (2006, p.114), coloca que liderar “é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasmamente e visando ao objetivo comum”. Levando esse conceito para o esporte, o autor afirma que o líder, ou líderes, de uma equipe é aquele que ajuda o treinador, o gestor da equipe, a conduzir o time de acordo com o planejamento da equipe, pois são essas pessoas que os outros da equipe têm como referência. E para se chegar ao objetivo comum, Rezende (2006, p.115) salienta que “a missão do líder e sua contribuição de buscar o máximo de cada um muitas vezes contrariam interesses, mas ele deve seguir suas convicções sem buscar popularidade, e sim o melhor para a equipe”.

2.2.4 Controlar

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p.440), o controle começa assim que o planejamento termina, pois controlar “é o processo de garantir que as atividades realizadas se conformem às atividades planejadas”. Certo (2003) também corrobora com essa ideia, salientando que o controle e o planejamento são funções praticamente inseparáveis.

É também através do controle gerencial que a empresa pode tomar atitudes corretivas. Chiavenato (1995, p.595) define o controle como uma função que “propicia a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial obtida a partir do planejamento, da organização e da direção”.

O processo de controle é dividido em quatro etapas: estabelecimento de padrões e métodos para medir o desempenho, mensuração do desempenho, comparação do desempenho atual com o desempenho desejado (padrão), e tomada de ações corretivas.

1. Estabelecimento de padrões e métodos para medir o desempenho: de acordo com Chiavenato (1995), os padrões representam o desempenho desejado, eles norteiam o trabalho do gerente, ajudam na compreensão daquilo que se deve fazer. O autor expressa também que esses padrões podem ser tangíveis ou intangíveis, vagos ou específicos, mas que devem estar relacionados com o resultado que se deseja alcançar. No entanto, Stoner e Freeman (1999) salientam a importância de se estabelecer objetivos expressos em termos claros e mensuráveis, para facilitar a avaliação e a comparação do desempenho atual da empresa com o padrão.

2. Mensuração do desempenho: o método de mensuração deve ser bem definido, levando em conta a atividade que será mensurada e também a unidade de medida de acordo com o padrão pré-determinado. Se esse método não for bem definido, poderá gerar confusões e erros no processo. (CHIAVENATO, 1995).

3. Comparação do desempenho atual com o desempenho desejado (padrão): segundo Stoner e Freeman (1999), essa é a etapa mais fácil do processo de controle, é a etapa que vai permitir que os gerentes saibam se está tudo conforme o planejado ou se é necessário tomar alguma atitude para mudar determinadas operações. Chiavenato (1995, p.608) acrescenta, ainda, que “um bom sistema de

controle, além de proporcionar rápidas comparações, permite localizar possíveis dificuldades ou mostrar tendências significativas para o futuro”.

4. Tomada de ações corretivas: para Certo (2003, p.422), “ação corretiva é a atividade administrativa que ajuda a elevar o desempenho da empresa até os padrões do nível de desempenho”, ou seja, é nessa etapa em que se analisam os dados obtidos nas três etapas anteriores do processo de controle e se determina se é necessário ou não corrigir alguma atividade corrente na empresa. O autor salienta, ainda, que os gerentes devem ter certeza que “os padrões utilizados foram estabelecidos adequadamente e de que a medição do desempenho da empresa é válida e confiável”.

Dessa forma, a função controlar também serve como uma ajuda para monitorar as mudanças ambientais e seus efeitos sobre a organização, além de monitorar o progresso e corrigir os erros. Esse aspecto é de fundamental importância dado o crescimento da competitividade de mercado nos dias de hoje. (STONER; FREEMAN, 1999).

2.3 FERRAMENTAS DA GESTÃO

Com o surgimento da internet e sua rápida e larga utilização, encerrou-se o ciclo da função sob a forma de unidade, que passa a integrar o quadro de atribuições dos cargos gerenciais das organizações. Dessa forma, entende-se que qualquer gerente deve ser conhecedor das tecnologias que proporcionam mudanças organizacionais competentes. (ARAUJO, 2001).

Segundo Araujo (2001), as empresas hoje já exigem para qualquer cargo de gerência que os profissionais tenham o conhecimento de ferramentas que proporcionem a análise, a mudança e a gestão organizacional, e que tenha um conhecimento geral das outras áreas da empresa, não só de sua determinada área. O autor ressalta, também, que a correta dimensão dada a cada uma das ferramentas trará efeitos positivos e proporcionará velocidade e rapidez na tomada de decisão e adequação da decisão ao momento organizacional. Assim, o conhecimento das ferramentas da gestão prepara a organização para a crescente

competitividade do mercado moderno, otimizando a prática das funções da administração.

Algumas importantes ferramentas utilizadas hoje pelos gestores de empresas são: instrumentos de levantamento de informações, estudo de layout, fluxogramas, análise da distribuição do trabalho, manualização, departamentalização, organograma, arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, qualidade total e reengenharia.

Além das ferramentas citadas acima, também podemos citar a estratégia como sendo uma importante ferramenta da gestão, pois é através das estratégias determinadas por uma organização que os gestores poderão conseguir transformar seus objetivos propostos em ações organizacionais. Gullaci (2005, p.37) sustenta essa ideia afirmando que:

Na busca da racionalidade na administração, isto é, transformar os objetivos propostos em ações organizacionais com os recursos disponíveis num determinado período de tempo é certo que estamos inseridos num ambiente complexo para tomarmos decisões. Aprender a lidar com a administração da complexidade torna-se necessário para que empresas e executivos possam sobreviver em mercado ou áreas estratégicas de negócios turbulentos para que num futuro próximo não saiam na rua apertando o botão do controle remoto para solucionar seus problemas.

2.4 GESTÃO DO ESPORTE

2.4.1 Conceito

De acordo com Sacristán, Jerez e Ajenjo (1996), a gestão esportiva é a formulação e seleção de atividades e tarefas a fim de elaborar os planos operacionais, para a produção de serviços esportivos, para depois executá-los com a intenção de alcançar os objetivos determinados.

Já para Pitts e Stotlar (2002, p.4-5), o conceito de administração esportiva é muito mais amplo: “são todas as pessoas, atividades, negócios e organizações envolvidas e produzir, auxiliar, promover ou organizar produtos esportivos, de fitness e de recreação”. Os autores citam como exemplo de administradores esportivos os

fabricantes de equipamentos esportivos, pessoas ou empresas que prestam serviços promocionais a organizações esportivas, organizações incumbidas de controlar um esporte, representantes de atletas profissionais, donos ou gerentes de instalações esportivas, técnicos e professores de modalidades esportivas e as emissoras de televisão envolvidas na transmissão de eventos esportivos.

Segundo Bastos (2004, p.2), “a área de Administração Esportiva envolve a aplicação dos conceitos e teorias gerais da Administração ao Esporte e aos diferentes papéis que ela desempenha na sociedade contemporânea”.

Ainda de acordo com Bastos (2004), o caminho para o sucesso olímpico seria o aperfeiçoamento da Administração Esportiva no país. A autora também salienta que não é só o talento e o treinamento propriamente dito que levarão as equipes ao sucesso, e sim que é necessária uma combinação entre o talento e treinamento e a organização para a obtenção de resultados expressivos.

2.4.2 Cenário atual

De acordo com Soucie (2002), a preparação de nossos administradores ligados à área da atividade física e à área desportiva ainda é muito escassa. Os gestores, em sua maioria, ocupam esses cargos não em função de sua formação profissional para a gestão esportiva, e sim porque fazem parte da organização em questão há muito tempo, por interesse pelo esporte ou mesmo por terem sido atletas. Kasznar e Graça F^o (2002) reforçam essa ideia colocando que tal problema compromete seriamente o esporte de alto nível brasileiro, o que faz com que os grandes resultados obtidos pelos atletas brasileiros sejam mérito do esforço pessoal e de sua comissão técnica, e não parte de um planejamento e de uma estratégia esportiva anual.

Dessa forma, Soucie (2002) enfatiza que, se queremos garantir o avanço de nossa profissão com seriedade e eficácia, é preciso que os indivíduos que desejam realizar a função de gerentes desportivos tenham uma formação administrativa tanto prática como teórica, e não confiar a gestão de programas e organizações esportivas ou relacionadas à atividade física a qualquer um. Capinussú (2002) segue a mesma linha de pensamento, colocando que o planejamento, a organização, a

direção e o controle de programas de administração desportiva, sejam eles por parte de clubes, federações, confederações ou órgãos estatais, são atividades extremamente complexas. Ainda defendendo este ponto de vista, Pires e Lopes (2001, p. 96) exemplificam que “gerir um hospital, uma fábrica ou uma empresa de serviços de limpeza, não é a mesma coisa que gerir uma federação desportiva”.

Já Maroni, Mendes e Bastos (2010), acreditam que o cenário nacional da gestão esportiva está evoluindo na direção da profissionalização, em função da profissionalização de várias modalidades esportivas e do aumento de investimentos e transmissões na televisão. E, dessa maneira, o Esporte foi se transformando em um importante negócio, exigindo então uma gestão mais profissional, com profissionais formados e preparados no ramo. Durieux (2005) também ressalta essa ideia em seu estudo, dizendo que muitas organizações esportivas passaram a se aproximar do perfil das empresas, por estarem envolvidas num ambiente essencialmente empresarial.

No Brasil, essa visão do Esporte como negócio se tornou mais evidente com a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), que formalizou a profissionalização de sua gestão, em 1997, adotando um modelo empresarial e fundamentando sua estrutura em unidades de negócio. (MARONI; MENDES; BASTOS, 2010). Kasznar e Graça F^o (2002, p. VI) destacam que “de 1975 em diante, nenhum esporte o [voleibol] suplantou em números de medalhas”. E esses resultados são fruto de uma gestão vitoriosa da CBV, na qual o planejamento e a organização permitem que uma nova geração se torne vitoriosa e que suceda outra igualmente vitoriosa.

Costa Júnior e Schiavon (2011) também ressaltam que a área da administração esportiva está em um processo crescente hoje no Brasil, sofrendo várias mudanças principalmente no que diz respeito à capacitação profissional para o mercado esportivo. Isso porque existe uma grande demanda para esse mercado hoje no país, confirmada recentemente quando o Brasil ganhou recentemente o posto de sede para a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e para os Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro de 2016. Esses novos cursos de capacitação e especialização para profissionais têm feito com que muitas instituições esportivas se adequem à nova realidade, substituindo aos poucos a falta de preparo dos gestores atuais. E os autores constataram essa mudança quando perguntaram sobre a presença de administradores à frente de empresas esportivas, e 67% dos entrevistados responderam que a presença de um administrador é fundamental e

33% responderam que é importante, e nenhum considerou indiferente ou ineficiente. No entanto, os autores mostram através de seu estudo que as instituições esportivas ainda não atingiram o patamar esperado, visto que apenas 17% dos entrevistados afirmaram utilizar todas as funções da gestão em sua empresa, 50% afirmam utilizar somente o planejamento, e 33%, a direção.

2.4.3 O gestor do esporte

De acordo com Capinussú (2002), existem três questões importantes na administração moderna: saber como se forma um administrador, quais são suas responsabilidades básicas e qual a natureza de seu trabalho. Para o autor, cabe ao administrador a função de dirigir, estabelecer perspectivas e padrões organizacionais.

Sarmiento et al. (2011, p.7) são mais específicos quando atribuem funções aos gestores desportivos. Os autores partem do princípio de que hoje o desporto é um fenômeno social de extrema complexidade, se interrelacionando com diversos setores da sociedade, e o gestor desportivo deve exercer o “papel de líder que gere em simultâneo um número elevado de intervenções, em função dos conhecimentos que consegue a cada momento sistematizar e antecipar”. Para os autores do estudo, algumas dessas intervenções das quais os gestores desportivos devem ter conhecimento para realizar um trabalho de sucesso são: recursos humanos, ética (valores), técnicas de gestão (análise, planejamento, liderança e governança), financeiro (financiamento público, patrocínios e fiscalidade), operacionalização (comunicação, marketing e legislação) e recursos matérias (instalações e equipamentos).

Os administradores esportivos trabalham em diversos meios e com vários clientes, segundo Soucie (2002). Esses profissionais podem trabalhar em escolas, associações ou centros esportivos e recreativos, em clubes ou em comissões organizadoras de competições. De acordo com o autor, seu trabalho consiste em planificar e controlar os serviços, em sua totalidade, que pretendem satisfazer as necessidades, sejam elas sociais, físicas ou de desenvolvimento pessoal, dos clientes no setor da atividade física e desportiva.

Fernandes Pinheiros, citado por Capinussú (2002, p. 82), sintetiza bem quais são as funções de um administrador:

O bom administrador é, antes de tudo, um prático, com visão ampla e real de todos os problemas da instituição; que sabe se cercar de competentes assessores para as questões técnicas; que é respeitado, quando manda, pois seus subordinados estão certos de que também será capaz de realizar o mesmo serviço, pessoalmente, em caso de necessidade; que se faz querer pelo seu sentimento de generalizada compreensão para com o pessoal, resguardando, entretanto e sempre, a disciplina.

No voleibol, as pessoas da comissão técnica que fazem parte da administração são o gerente de voleibol, o supervisor e a secretária. (BIZZOCCHI, 2004).

1. Gerente de Voleibol: é o responsável pelo financeiro da equipe, deve ter bom relacionamento dentro da empresa e órgãos esportivos, e é ele a pessoa que deve ser avisada sobre problemas e necessidades relacionadas ao patrocinador. É o gerente de voleibol que fica responsável pelas contratações da equipe e é o intermediário entre os jogadores ou seus procuradores e a equipe, e deve tratar de assuntos como salário, contrato e assuntos afins.

2. Supervisor: é a pessoa que conduz as questões administrativas. As inscrições e transferências, leitura do regulamento das competições, materiais necessários são de sua responsabilidade. Sua comunicação é apenas com o técnico, não com os jogadores e assistentes, ou com outros clubes ou federações. É ele que providencia jogos amistosos, viagens, transporte, hotéis, alimentação, para não deixar problemas extra-quadra atrapalharem os treinamentos.

3. Secretária: é a pessoa que cuida da parte burocrática da equipe, elaborando documentos, cartas, inscrições e atendendo telefones e deixando organizados os arquivos.

2.5 ESPORTE

Em um contexto histórico, de acordo com Tubino e Moreira (2003), pode-se dividir o Esporte em três tipos, caracterizados por aspectos distintos: Esporte Antigo, Esporte Moderno e Esporte Contemporâneo.

O Esporte Antigo caracteriza-se por um período em que não havia campeões, e sim vencedores, pois não existiam campeonatos e torneios, e sim disputas através de apostas. Foi o Esporte praticado desde a Antiguidade até a primeira metade do século XIX. Já o Esporte Moderno ficou marcado pelo início da institucionalização do esporte, com a criação de regras de disputas e organizações responsáveis pelas suas direções e administrações. Foi um período caracterizado pela restauração dos Jogos Olímpicos e pela perspectiva esportiva de rendimento, qualquer outra prática física era considerada como recreação. Por fim, tem-se o conceito do Esporte Contemporâneo, como consequência do avanço dos meios de comunicação de massa, revisando todos os conceitos e procedimentos. O Esporte Contemporâneo teve início com a Carta Internacional de Educação Física e Esporte da UNESCO, que estabelece o direito de todos à prática esportiva. (TUBINO; MOREIRA, 2003).

Dessa forma, surgem as três dimensões do esporte, que levam em conta os diversos objetivos, valores e motivações de cada indivíduo para as práticas físicas, quebrando a perspectiva anterior de que o esporte era somente de rendimento. São elas: o esporte educação, o esporte lazer e o esporte rendimento. O esporte educação tem como característica o propósito de formação para a cidadania, enquanto o esporte lazer caracteriza-se pelo prazer, é uma prática voluntária realizada por cada indivíduo. E por último, o esporte rendimento é aquele em que se visa resultado, e que passou de perspectiva única anterior para um negócio, em que as formas de disputa são influenciadas pelo marketing das marcas patrocinadoras e das demandas da televisão. (TUBINO; MOREIRA, 2003).

De acordo com Santos et al. (1997), a importância do esporte para a sociedade pode ser demonstrada de diversas formas, como, por exemplo, a preocupação dos governos em tornar o esporte obrigatório nos órgãos de ensino e a disputa entre vários países para sediar eventos esportivos internacionais ou disseminar novas modalidades. Assim, o esporte permite a confraternização de povos, como nos Jogos Olímpicos, uma divulgação da imagem do país para o

mundo, já que milhares de pessoas no mundo todo assistem os eventos esportivos pela televisão, e o esporte permite, também, uma maior interação das pessoas com o meio ambiente. Ainda há também, segundo os autores, a importância do esporte em âmbito social e econômico, já que o esporte possibilita o contato de crianças e adolescentes com a disciplina, com o respeito à hierarquia e às regras do jogo, com a solidariedade, com o espírito de equipe e com outros fatores de desenvolvimento humano, além de envolver recursos financeiros, movimentando diversas indústrias especializadas em produtos esportivos. E com o surgimento da televisão paga, com canais exclusivos de esportes, pode-se dar uma dimensão maior ainda ao esporte, pois esse interesse da televisão contribui para o aparecimento e crescimento de novas modalidades esportivas e o surgimento de novos formatos para os esportes já tradicionais.

2.6 A MODALIDADE VOLEIBOL

2.6.1 Histórico do Voleibol

O voleibol foi criado por William George Morgan em 1895, no estado de Massachusetts (EUA), com o nome de minonette. De acordo com Bizzocchi (2004), o pastor Lawrance Rinder, da Associação Cristã de Moços (ACM) local, pediu a Morgan que desenvolvesse um jogo menos vigoroso que o basquetebol e mais recreativo que a calistenia, modalidades que eram praticadas nos ginásios fechados durante o inverno.

Com o aperfeiçoamento do jogo e a criação de novas regras o voleibol foi se difundindo rapidamente pelos Estados Unidos e depois pelo mundo, através da ACM. Na América do Sul, o primeiro país a conhecer o voleibol foi o Peru, em 1910. No Brasil, ainda há controvérsias sobre o ano do surgimento do voleibol. Alguns autores afirmam que a modalidade apareceu em 1915, em Pernambuco, enquanto que outros apontam o ano de 1916, em São Paulo. E em 1916, com a chegada do esporte na Europa, todos os continentes passaram a conhecer o voleibol. (BOJIKIAN; BOJIKIAN, 2008).

Em 1947 foi fundada a Federação Internacional de Volleyball (FIVB), em Paris, na França. A estréia da modalidade em Jogos Olímpicos aconteceu em 1964, nos Jogos de Tóquio, tanto no masculino quanto no feminino. (BIZZOCCHI, 2004).

2.6.1.1 Brasil

A primeira federação fundada foi a do Rio de Janeiro, em 1938, então criada com o nome de Liga de Volleyball do Rio de Janeiro. Depois, em 1942, foi criada a Federação Paulista de Voleibol, seguida de vários outros estados, também no início da década de 40. Já a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) só teve sua fundação em 9 de agosto de 1954, e somente passou a promover campeonatos nacionais em 1956. (BIZZOCCHI, 2004).

Matias (2009) cita em sua dissertação que a estrutura do voleibol brasileiro começou a se modificar quando Carlos Arthur Nuzman assumiu a presidência da Confederação Brasileira de Voleibol, em 1974. Com sua eleição, o presidente conseguiu o apoio de empresas privadas com os clubes, seleções e até mesmo na formação de suas próprias equipes, e fez com que a mídia divulgasse o esporte, tanto a nível de clubes quanto a nível de seleções, principalmente transmitindo as partidas ao vivo na televisão. Essa visão de marketing do novo presidente possibilitou a profissionalização do voleibol no Brasil, e o início de um excelente trabalho de gestão realizado pela CBV.

Segundo Marchi Júnior (2001), essa entrada de empresas privadas para patrocinar clubes e entidades esportivas só foi possível após Nuzman, tendo como base os modelos de clubes do exterior, convencer o Conselho Nacional de Desportos, em 1981, que dessa forma garantiria a permanência dos atletas no país, através de salários e melhores estruturas e disponibilidades para o treinamento. Esse processo de patrocínio, de acordo com o autor, trouxe aos investidores um considerável retorno financeiro tanto com suas marcas sendo veiculadas nos principais jornais, canais de televisão e revistas quanto com a associação da marca por parte dos torcedores, que ligavam a paixão pelos clubes e ídolos com os produtos e empresas que eles representavam.

2.6.2 O Jogo de Voleibol

De acordo com Rizola Neto (2003), o voleibol é um dos esportes que mais modificou suas regras, com objetivo de uma melhor adaptação dos atletas e de se tornar mais atrativo para o público, sem se descaracterizar.

O voleibol é disputado em uma quadra retangular, de 18x9 metros, dividida por uma rede a 2,24 metros (feminino) ou 2,43 metros (masculino) do chão. De cada lado da quadra jogam seis jogadores, podendo ter mais seis reservas por equipe.

O objetivo do jogo é evitar que a bola caia do seu lado da rede, e deve-se golpear a bola de forma que ela passe por cima da rede e vá para a quadra adversária. O jogo é iniciado por um saque, que deve ser dado atrás da linha de fundo da sua quadra e passado por cima da rede para o outro lado. A equipe adversária deve, então, recepcionar a bola e fazer com que ela volte para a outra equipe, respeitando algumas regras: dar no máximo três toques na bola, realizados por atletas alternados; não segurar ou conduzir a bola durante a execução do toque; e não permitir que a bola toque o solo do seu lado da quadra. (BOJIKIAN; BOJIKIAN, 2008)

2.7 DESENVOLVIMENTO MOTOR

O desenvolvimento motor é uma das áreas do campo do desenvolvimento humano. De acordo com Papalia, Olds e Feldman (2006, p. 47), “o campo do desenvolvimento humano constitui-se do estudo científico de como as pessoas mudam, bem como das características que permanecem razoavelmente estáveis durante toda a vida”. As autoras definem esse desenvolvimento como um processo contínuo, no qual é possível prever comportamentos futuros a partir de experiências anteriores.

Nesta mesma linha de pensamento, Haywood e Getchell (2004) conceituam o desenvolvimento como um processo contínuo de mudanças, relacionado à idade. No entanto, ele pode ocorrer em períodos diferentes em cada indivíduo, que não necessariamente avançam na mesma proporção. As autoras também corroboram

com a ideia do desenvolvimento como um processo contínuo e seqüencial, o qual ocorre de maneira irreversível e ordenada. Essas mudanças podem ser resultado tanto de interações dentro do indivíduo quanto de interações entre o indivíduo e o ambiente.

Gallahue e Ozmun (2005) também defendem todas essas idéias, além de salientarem que o desenvolvimento é um processo que ocorre durante toda a vida. Os autores lembram também que cada indivíduo tem um tempo para a aquisição e o desenvolvimento de habilidades motoras, que deve ser sempre respeitado.

Desenvolvimento motor, segundo Gallahue e Ozmun (2005, p.3), é a “contínua alteração no comportamento motor ao longo do ciclo da vida, proporcionada pela interação entre as necessidades da tarefa, a biologia do indivíduo e as condições do ambiente”. Já para Haywood e Getchell (2004, p.19), desenvolvimento motor é o desenvolvimento do movimento, “aqueles que estudam desenvolvimento motor estudam as mudanças desenvolvimentais em comportamento de movimento e os fatores que subjazem a essas mudanças”.

Nem toda mudança no movimento pode ser considerada desenvolvimento motor. Segundo Haywood e Getchell (2004), as mudanças no movimento que são relativamente permanentes, mas que não estão relacionadas à idade, podem ser classificadas como aprendizagem motora. Gallahue e Ozmun (2005, p.17) corroboram com essa ideia, ao definirem o aprendizado motor como “apenas um aspecto no qual o movimento desempenha a parte principal, significando uma alteração relativamente constante no comportamento motor em função da prática”.

Há ainda mais um conceito relacionado ao desenvolvimento motor. Segundo Gallahue e Ozmun (2005, p. 19), “habilidade motora é entendida como um padrão de movimento fundamental realizado com precisão, exatidão e controle maiores”. É nessa fase que os atletas de categorias de base devem chegar quando estiverem em sua melhor forma, e para isso é importante que se dê atenção a todas as fases anteriores, pois só assim esses atletas terão uma melhor condição para desempenharem suas funções.

Visto todos esses conceitos, é importante que durante as aulas os professores sempre tentem aperfeiçoar as capacidades motoras básicas, como o caminhar, correr e saltar. E não se pode esquecer de aumentar continuamente a experiência motora dos atletas que já estão em um nível mais avançado, pois são

essas experiências que irão ajudar, no futuro, a determinar suas especialidades desportivas. (SUVOROV; GRISHIN, 1990).

De acordo com Suvorov e Grishin (1990), o atleta de voleibol deve possuir algumas qualidades que são importantes para o esporte, como velocidade de reação, capacidade de observação, velocidade de deslocamento em espaços reduzidos, ser capaz de contrair o músculo rapidamente, ter potência nos membros superiores e inferiores, entre outras. Para os autores, o desenvolvimento dessas capacidades físicas facilitará o processo de aprendizado dos gestos técnicos e ações táticas da modalidade.

No entanto, Bojikian (2002, p.123) afirma que essas qualidades, trabalhadas exclusivamente no voleibol na infância, não serão suficientes para formar um atleta de alto nível, já que dificilmente:

formará um acervo motor condizente com a prática de um voleibol de alto nível, em que situações- problema complexas são constantes e exigem a atuação de atletas portadores de arsenais técnicos vastíssimos e de pronta utilização.

O autor salienta então, que a ideia de que quanto mais cedo a criança começar a treinar voleibol, melhor ela vai ficar, está de certa forma errada, pois nos estágios iniciais de crescimento, devem ser trabalhados acervos motores preparatórios, e não habilidades específicas do voleibol.

2.8 INICIAÇÃO ESPORTIVA

Os objetivos dos treinamentos de voleibol vão além do que o ensinamento de gestos técnicos e movimentos táticos. Através das aulas, os profissionais devem auxiliar também o desenvolvimento de características sociais dos seus alunos, como sociabilidade, senso crítico, auto-controle, entre outras. (SUVOROV; GRISHIN, 1990).

De acordo com Collet, Donegá e Nascimento (2009, p.210), esses objetivos do treinamento devem ter como base a organização pedagógica do processo de

ensino-aprendizagem-treinamento por parte do treinador, que deve utilizar seu conhecimento teórico, prático e sua experiência adquirida como treinador da modalidade. E, ainda segundo os autores, a organização das sessões de treinamento passa necessariamente pela “capacidade do treinador em concretizar as suas intenções não só nos objetivos estabelecidos, mas também nas tarefas motoras selecionadas para sua concretização”.

O treinamento para categorias de base deve ser ministrado de forma diferente do que é feito para a categoria adulta, por mais que seja um treinamento visando o rendimento. Segundo Barbanti, Böhme e Filin apud Silva (2006), o planejamento anual de treino para crianças e adolescentes não deve levar em conta somente as competições, e sim a formação em longo prazo dos atletas. Para tanto, deve haver um espaço no planejamento dedicado à formação e outro em que alguma competição possa ser priorizada.

Arena e Böhme (2004) afirmam que são as federações esportivas que fazem as equipes levarem em conta somente as competições, e não a formação de atletas. Isso porque as federações promovem um sistema de competições para as categorias menores igual ao das categorias maiores ou até do esporte de alto nível, o que faz com que os clubes necessitem preparar seus jovens atletas um ou dois anos antes do início das atividades competitivas, o que leva a uma especialização precoce no esporte, se comparado com o que a literatura preconiza.

Seguindo essa mesma linha, Silva (2006) destaca a importância das avaliações no treinamento tanto para adultos quanto para crianças e adolescentes, mas coloca que os objetivos delas devem ser diferentes. Para crianças e adolescentes essas avaliações devem ser realizadas para um acompanhamento do processo de crescimento e desenvolvimento, já que pode haver uma diferença significativa entre a idade cronológica e a biológica dependendo do atleta. Enquanto que para a categoria adulta, o objetivo das avaliações é a otimização e a prescrição ideal do treinamento.

Esse planejamento para a formação em longo prazo do atleta deve estar sempre na cabeça dos técnicos de categorias de base, pois, segundo Müller (2009), o processo de ensino-aprendizado-treinamento utilizado nesta categoria é muito semelhante ao que é utilizado na categoria adulta, e isso pode causar um abandono do esporte por parte de alguns atletas de forma precoce. Para que esse abandono não ocorra e nosso esporte possa revelar talentos que chegarão a sua melhor forma

na categoria adulta, Silva (2006, p.46) ressalta que os dirigentes dos clubes não devem cobrar resultados de imediato de suas equipes, “pois as categorias de base devem ser vistas como o alicerce de formação para o alto desempenho na categoria adulta, e não como a fase onde os resultados têm que acontecer precocemente”. Cafruni (2002) ainda acrescenta que, muitas vezes, faz-se um prognóstico de sucesso para os jovens atletas na categoria adulta, em decorrência de uma ótima atuação nas categorias iniciais, quando não menos de uma década os separa desta.

Cafruni, Marques e Gaya (2006) também questionam essa cobrança por resultados em categorias de formação apontando duas críticas: a primeira é que a cobrança pode levar a um esgotamento precoce das reservas de adaptação do jovem atleta, e a segunda se relaciona com a ausência do trabalho essencial para a formação, pois o foco estava em conseguir vitórias e resultados expressivos. Para avaliar essa tendência, os autores objetivaram verificar se atletas que atingiram resultados elevados no desporto de alto nível já apresentavam resultados relevantes durante os períodos de formação, e chegaram à conclusão de que as três etapas da preparação desportiva a longo prazo foram respeitadas, pois os altos resultados foram crescendo gradativamente, o que está de acordo com a literatura.

Além deste planejamento em longo prazo, Silva (2006, p.47) destaca algumas outras variáveis que podem ajudar a melhorar o treinamento de categorias de base no nosso país. São elas:

- Elaboração de leis para direcionamento de verba federal às confederações para que elas sejam destinadas às categorias de base;
- Fiscalização por parte do ministério sobre a utilização das verbas;
- Incentivo fiscal para que as empresas patrocinem as categorias de base;
- Incentivo ao treinamento em longo prazo;
- Cursos de atualização para integrantes da comissão técnica (elaboração do treinamento em longo prazo);
- Intercâmbio com países que trabalham com o treinamento em longo prazo;
- Incentivo para que os atletas estudem durante toda a carreira esportiva.

2.9 DESENVOLVIMENTO DE ATLETAS: DETECÇÃO E PROMOÇÃO DE TALENTOS

São várias as propriedades que devem ser levadas em conta no treinamento esportivo. Segundo Silva (2006), o desempenho esportivo pode ser visto como um sistema no qual cada variável interfere e depende da outra, quando uma é alterada, todas as outras serão influenciadas. Por exemplo, se um atleta se lesiona, a sua parte física será afetada, assim como a parte técnica e o psicológico.

Além de observar essa característica do treinamento, o treinador deve ficar atento também ao possível aparecimento de talentos em sua modalidade. De acordo com Böhme (2007a), a detecção, seleção e promoção de talentos fazem parte do planejamento de treinamento em longo prazo, e se forem realizadas de forma planejada e sistemática, podem garantir gerações vitoriosas no futuro de diversas modalidades. Dessa forma, os atletas estarão em condições na idade adequada, de acordo com as suas condições pessoais e do meio social em que vivem e atuam, de apresentarem seu melhor desempenho na sua modalidade esportiva.

Rizola Neto (2003) também defende o treinamento em longo prazo no voleibol, em que se deve estruturar a modalidade assegurando também atenção para as categorias de base, que são as responsáveis pelo processo de renovação do voleibol nacional, e não só para as seleções adultas. O autor ainda enfatiza a importância de respeitar as peculiaridades das diferentes etapas desse processo, que são: preparação preliminar, especialização inicial e especialização aprofundada, até se chegar ao alto nível.

Böhme (2007b) segue essa mesma linha de pensamento, salientando que a detecção, seleção ou busca por talentos, são os meios ou medidas adotadas com o objetivo de encontrar um número grande de crianças ou adolescentes, com aptidão individual para o desempenho esportivo acima da média, dispostos a serem incorporados em um programa de formação esportiva geral básica, que é considerado a primeira etapa do treinamento em longo prazo. Rezende (2006) salienta bem essa questão da determinação do atleta, afirmando que “sucesso é o resultado da soma de talento e determinação”, que não adianta ter um talento alto e uma determinação baixa, que certamente esse talento chegará à frustração pela incapacidade de realizar todo o seu potencial. A partir daí, vem a fase de promoção

do talento, na qual, segundo autora do estudo, a utilização de procedimentos de treinamento e outras medidas são utilizadas para obter o desempenho esportivo ótimo a longo prazo. (BÖHME, 2007b).

No entanto, por mais que esteja claro para os pesquisadores, hoje, esses conceitos aliados ao treinamento em longo prazo, há um consenso entre estudiosos de que não existe um procedimento ou parâmetro exato para detecção de talentos. Durand-Bush e Salmela (1994) sintetizam essa ideia de forma simples, afirmando que a detecção de talentos certamente não será um processo simples, visto que a especialização esportiva e a predição do comportamento humano no ambiente esportivo são variáveis extremamente complexas.

De acordo com Dantas (2008), técnicos e professores de educação física estão sempre buscando formas para mensurá-los precocemente, a fim de direcioná-los e desenvolvê-los para esportes específicos. Dessa forma, a autora sugere que sejam feitos estudos longitudinais a fim de avaliar essas variáveis em um treinamento de longo prazo. Matsudo, Araújo e Oliveira (2007, p.198) também salientam em seu estudo a ideia de que “a busca de talentos envolve muito de arte e percepção aguçadas, aliadas a abordagens científicas”.

3 MÉTODO

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, no que diz respeito à sua natureza. De acordo Santos (2011), a pesquisa aplicada é aquela em que o objetivo é gerar conhecimentos para a aplicação prática, e na qual os resultados obtidos devem ser aplicados na solução de problemas encontrados na realidade.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa tem um caráter quantitativo, que, segundo Santos (2011, p.69), “significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las” e qualitativo, que, de acordo com Thomas e Nelson (2002, p.36) significa a “interpretação e análise dos dados, por meio da utilização de descrição rica, narrativas interpretadas, citações diretas, gráficos e tabelas e, algumas vezes, estatística (usualmente descritiva)”.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa pode se caracterizar como descritiva exploratória, e quanto aos procedimentos técnicos, ela se caracteriza como uma pesquisa empírica do tipo descritiva.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Participaram do estudo um membro responsável pelo setor administrativo da Federação Catarinense de Voleibol (FCV) e cinco técnicos de equipes de categoria de base da Grande Florianópolis, tanto masculinas quanto femininas.

A escolha dos sujeitos foi feita de forma não-probabilística do tipo intencional, pois os questionários foram aplicados com aqueles sujeitos que supostamente seriam capazes de fornecer as informações necessárias à investigação.

A seleção dos sujeitos foi realizada obedecendo aos seguintes critérios de inclusão: concordar em participar do estudo, estar filiado à FCV e ter participado de pelo menos uma etapa do Campeonato Catarinense no ano de 2011, no que diz

respeito aos técnicos das equipes. Quanto ao membro da FCV, foi escolhido o determinado pelo presidente da entidade para responder.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foram aplicados dois questionários distintos para procurar responder os objetivos da pesquisa: um para um membro do setor administrativo da Federação Catarinense de Voleibol (FCV) e outro para os técnicos das equipes de categorias de base da Grande Florianópolis. Tanto o questionário aplicado junto à Federação quanto o questionário aplicado junto às equipes foram do tipo misto, contendo questões abertas e fechadas, mas tentando fazer com que as respostas fossem o mais objetivas possível. O questionário aplicado com os técnicos das equipes foi composto por dez perguntas e o questionário aplicado com a FCV, por onze.

Os questionários aplicados foram elaborados pelos autores da pesquisa e passaram devidamente pelo processo de validação. Este processo obedeceu aos seguintes critérios: foram escolhidos três professores que ministram com experiência junto à especialidade do tema da pesquisa, que responderam aos questionários quanto à validade das questões, classificando as perguntas em “válida”, “pouco válida” ou “inválida”. As questões classificadas como “inválida” foram excluídas dos questionários, as questões “pouco válida” foram reelaboradas, e as classificadas como “válida” foram mantidas.

O mesmo procedimento foi utilizado para avaliar a clareza dos instrumentos, classificando as respostas em: “clara”, “pouco clara” ou “confusa”. As questões respondidas como “clara” foram mantidas nos questionários, as “pouco clara” foram reelaboradas, e as “confusas” foram excluídas. Para serem avaliadas quanto à clareza, os questionários foram respondidos por indivíduos que apresentam perfis semelhantes aos escolhidos para desenvolver a pesquisa.

Quando um indivíduo classificava a questão como “pouco válida” ou “pouco clara”, essa questão já passava por um processo de reelaboração. O mesmo critério foi utilizado para as questões assinaladas como “inválida” ou “confusa”, que foram excluídas do questionário. Somente foram mantidas as questões que todos os indivíduos classificaram como “válida” ou “clara”.

3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Depois da escolha dos indivíduos que iriam fazer parte da pesquisa, o pesquisador participante entregou a Declaração de Ciência e Concordância entre Instituições para que eles assinassem, afirmando que estavam cientes e concordavam com o desenvolvimento da pesquisa para, então, submeter o projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa e obter seu parecer.

Após a submissão do projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa e após o contato com os gestores ou responsáveis pelas instituições envolvidas (FCV e equipes), foram agendadas data e hora para a aplicação do questionário. A coleta de dados apresentou riscos mínimos à saúde dos sujeitos participantes.

Foi deixado claro aos envolvidos que se, por qualquer motivo, não quisessem participar da pesquisa ou que se durante a aplicação do questionário sentissem qualquer incômodo, que poderiam se retirar a qualquer momento. Foram explicados os objetivos e os procedimentos da pesquisa aos indivíduos, e também foi entregue o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para que os sujeitos participantes da pesquisa assinassem, afirmando que estavam de acordo em participar da pesquisa.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos foram tabulados e armazenados em um banco de dados digital, dentro de uma planilha do programa Microsoft Office Excel®, e os sujeitos foram identificados através de números, para garantir o sigilo. Para a análise, foi utilizada a estatística descritiva e os dados foram apresentados através de gráficos e tabelas. Saliencia-se que os dados obtidos na pesquisa serão armazenados durante cinco anos. Após este período, eles serão apagados e os questionários serão incinerados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS TÉCNICOS

Todos os técnicos entrevistados são do sexo masculino e têm uma média de idade de 31,4 anos, com um desvio padrão de 5,4 anos.

No gráfico a seguir, é possível verificar a formação acadêmica de cada um dos sujeitos entrevistados.

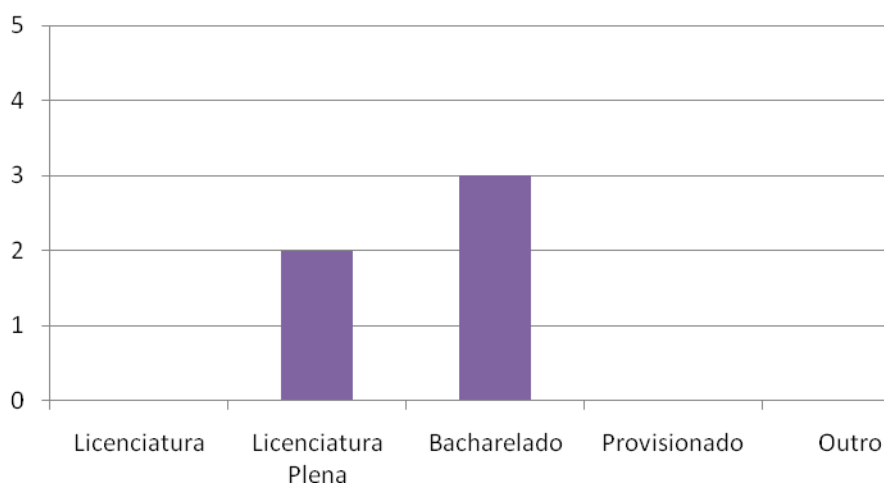


Gráfico 1 – Formação acadêmica dos técnicos das equipes
Fonte: Elaboração dos autores, 2011

A maioria dos técnicos é graduada em Bacharelado em Educação Física, não existindo nenhum formado em Licenciatura em Educação Física ou atuando como provisionado.

A intervenção profissional dos técnicos entrevistados está de acordo com o que o Conselho Federal de Educação Física (CONFEF) determina, já que nenhum deles é licenciado em Educação Física. De acordo com as Diretrizes Curriculares estabelecidas pelo CONFEF, que orientam a formação de profissionais para atuarem na área da Educação Física, os que optarem por realizar o curso de Licenciatura em Educação Física só poderão atuar nas diferentes etapas da educação básica. Aqueles que optarem pelo curso de Bacharelado em Educação Física não poderão intervir no componente curricular Educação Física, já que são

qualificados para analisar criticamente a realidade social, visando a formação, a ampliação e o enriquecimento cultural das pessoas, para aumentar a possibilidade de um estilo fisicamente ativo e saudável destas. Por fim, os que cursaram Licenciatura Plena em Educação Física, curso extinto hoje, têm direito ao exercício profissional pleno, ou seja, tanto na área da Educação Física escolar quanto fora dela.

A questão a seguir mostra o número de técnicos que desenvolve em sua equipe algum projeto com o objetivo de formar atletas.

Todos os técnicos entrevistados responderam que sua equipe desenvolve algum projeto com o objetivo de formar atletas, sendo que a maioria afirmou que este trabalho é feito através de categorias de base. Um número significativo citou que é feito também um trabalho a partir de escolinhas de voleibol.

Hoje em dia, as equipes que pretendem desenvolver e revelar atletas normalmente mantêm uma categoria de base. Rizola Neto (2003) afirma que são essas categorias de base que irão formar e desenvolver atletas para renovar as seleções adultas, sendo então necessária uma atenção maior na referida categoria e não apenas nas seleções principais. De acordo com o autor, faz parte dessa atenção o planejamento de treinamento de longo prazo, que deve respeitar as diferentes etapas do processo de desenvolvimento dos atletas, desde o aprendizado das capacidades físicas e motoras até se chegar ao alto nível, no qual as habilidades específicas do voleibol são desempenhadas em nível ótimo de execução.

Esse período entre a iniciação esportiva e o alto nível, de acordo com Cafruni, Marques e Gaya (2006) é reconhecido como um período de formação, onde são desenvolvidas bases que permitam os atletas alcançarem futuramente os resultados esperados. Suvorov e Grishin (1990) afirmam que se os atletas passam por esse processo de aprendizado e aprimoramento de suas capacidades físicas e motoras, quando chegarem ao processo de aprendizagem dos gestos técnicos e ações táticas, este será muito mais fácil.

É também durante esse processo de aprendizagem que os técnicos podem começar a procurar talentos para a sua modalidade e desenvolver seu trabalho para que cheguem ao seu desempenho ótimo no alto nível. Böhme (2007b)

afirma que o talento possui uma aptidão individual acima da média, e que se treinar com dedicação, paciência e esforço, dentro de um trabalho de treinamento em longo prazo, baseado em métodos pedagógicos adequados, apresentará de forma gradativa o sucesso competitivo esperado.

No gráfico a seguir é possível visualizar o número de técnicos que estabelecem metas para a formação de atletas.

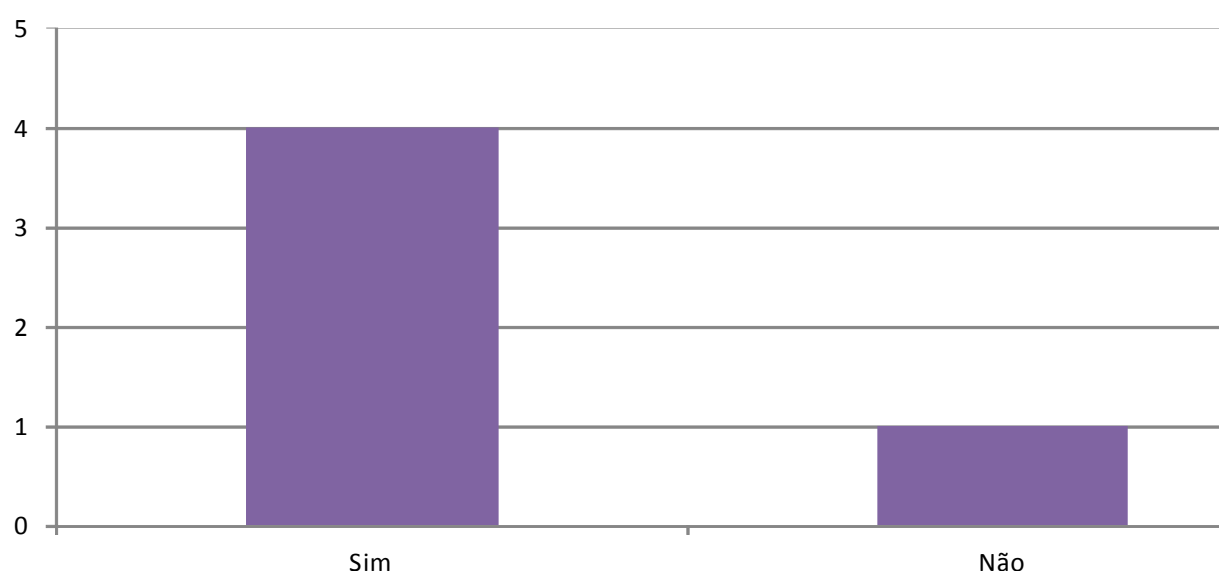


Gráfico 2 – Utilização de metas estabelecidas para a formação de atletas
Fonte: Elaboração dos autores, 2011

A maioria dos sujeitos entrevistados afirmou que existem metas estabelecidas pela equipe para a formação de atletas. As metas mais citadas dentre os que responderam afirmativamente foram a formação física geral e a formação social dos atletas. Outras respostas que apareceram também foram: levar os atletas à Seleção do Estado e Seleção Brasileira, conquistar títulos estaduais e nacionais, sustentar o projeto com o objetivo de fomentar o esporte na região e incentivar os atletas a manterem um bom desempenho escolar.

Com as pesquisas e estudos sobre o treinamento de rendimento para crianças e adolescentes realizadas hoje em dia, os técnicos de categoria de base têm tido mais acesso a informações sobre como planejar os treinamentos para formar, desenvolver e revelar atletas, diminuindo a chance do atleta chegar a um

estado de overtraining ou se frustrar por não chegar ao alto nível nas categorias adultas. Bethlem (1999) afirma que esse planejamento não deve ser feito somente antes da ação, mas que deve ser uma atividade que prossegue e vai coexistir com a ação. Certo (2003) vai ainda mais a fundo quando coloca que o planejamento estratégico possibilita aos gestores estarem sempre em contato com os objetivos que estabeleceram, o que faz com que estejam sendo continuamente lembrados sobre o que a organização está tentando realizar.

Dessa forma, Suvorov e Grishin (1990) afirmam que os objetivos de uma aula ou treino de voleibol vão muito além do simples ensinamento de gestos técnicos e formações táticas, e que os professores e técnicos devem sempre auxiliar no desenvolvimento de características sociais de seus alunos também, como sociabilidade, senso crítico e autocontrole. E estes objetivos estabelecidos para as categorias de base devem ser diferentes do que é estabelecido para categorias adultas, devendo sempre priorizar o treinamento em longo prazo. Silva (2006) ressalta ainda que os dirigentes dos clubes não devem cobrar resultados precoces de suas equipes, já que as categorias de base devem ser vistas como o alicerce de formação de atletas para o alto desempenho na categoria adulta, e não como equipes que devem trazer resultados imediatamente.

No gráfico a seguir pode-se observar a quantidade de técnicos que trabalham com um planejamento para atingir resultados e revelar atletas.

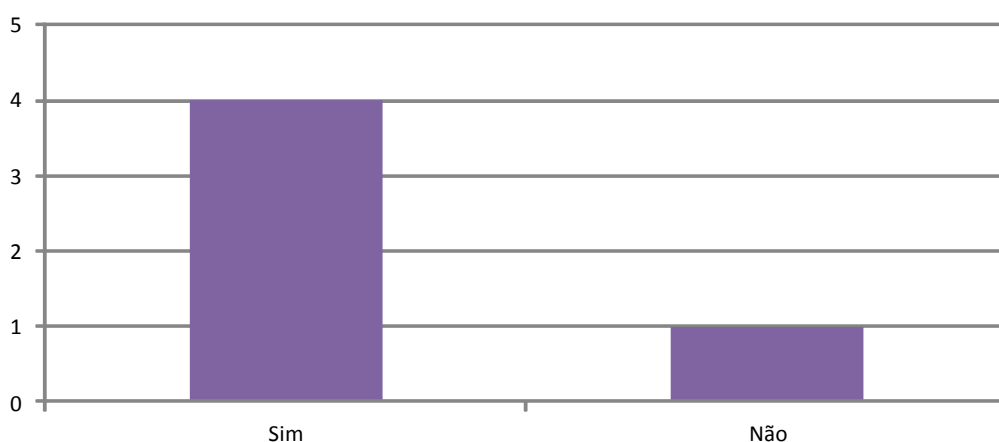


Gráfico 3 – Utilização de planejamento para atingir resultados e revelar atletas
Fonte: Elaboração dos autores, 2011

O planejamento e o trabalho da maioria dos técnicos são executados para atingir resultados e revelar atletas.

O planejamento estratégico é de fundamental importância para a comissão técnica conseguir alcançar os seus objetivos. Chiavenato (1995) afirma que essa ferramenta é o ponto de referência para os planos táticos e operacionais de uma empresa. Silva (2007), em seu estudo com os clubes que se destacaram na Superliga 2005/2006, ainda acrescenta a importância do planejamento estratégico para os clubes definirem como e onde querem chegar.

No entanto, o planejamento nem sempre é feito em prol da formação dos atletas em longo prazo e do desenvolvimento do voleibol em geral. De acordo com Cafruni, Marques e Gaya (2006), deve-se evitar esse planejamento para atingir resultados ótimos desde as categorias de base menores devido às consequências que essa cobrança pode trazer para a futura carreira dos atletas. Os autores citam duas dessas consequências como as que mais ocorrem hoje em dia no nosso país: a primeira é a possibilidade de levar os atletas próximos a um nível de overtraining. A segunda se relaciona com uma ausência de trabalho de base que irá interferir na formação dos atletas e fará com que esses não tenham toda a base necessária quando chegarem à categoria adulta, dificultando os bons resultados nessa categoria, justamente devido à orientação exclusiva para as vitórias durante o processo de formação.

O gráfico a seguir é complementar ao gráfico anterior onde é possível verificar, dentre os técnicos que responderam afirmativamente, o período de tempo em que este planejamento pode atender às necessidades.

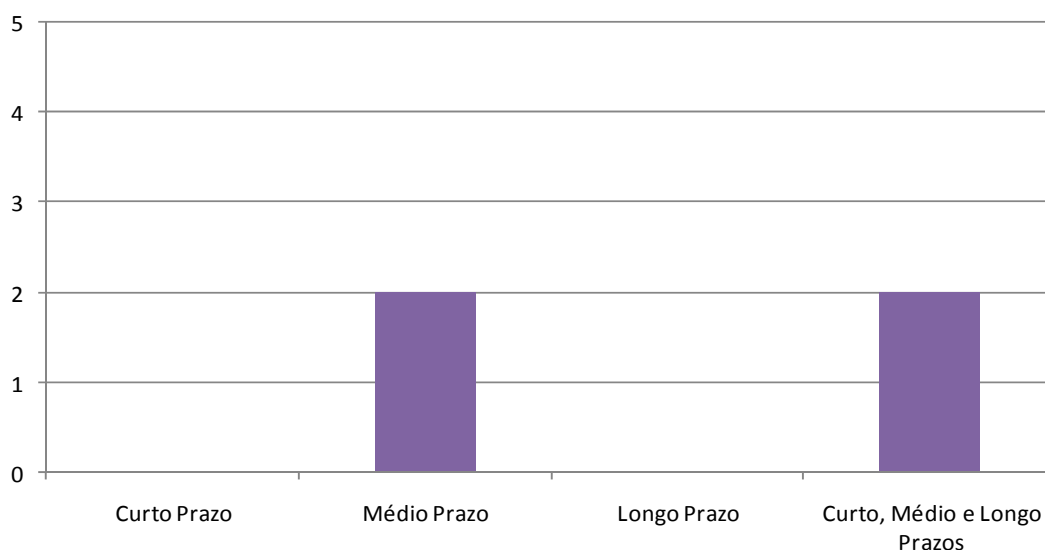


Gráfico 4 – Período de tempo para o planejamento atender às necessidades

Fonte: Elaboração dos autores, 2011

A partir da visualização do gráfico, é possível constatar que nenhum dos sujeitos entrevistados utiliza seu planejamento somente para atingir resultados e revelar atletas a curto ou longo prazo.

O trabalho dos técnicos entrevistados está no meio do caminho do que é preconizado na literatura, pois nenhum deles realiza um trabalho para revelar atletas a curto prazo. Além disto, nenhum deles planeja esse trabalho para revelar atletas somente a longo prazo, o que seria o ideal no que diz respeito à formação de atletas. (RIZOLA NETO, 2003).

O treinamento nas categorias de base deve ser ministrado de forma diferente do que é realizado nas categorias adultas de alto nível, mesmo que o objetivo desse treinamento seja de rendimento. Barbanti, Böhme e Filin apud Silva (2006), destacam esse treinamento a longo prazo para os atletas de categoria de base, afirmando que deve-se levar em conta a formação desses atletas e não somente as competições. Segundo os autores, é importante que haja um espaço no planejamento em que se possa priorizar as competições, para os atletas irem adquirindo experiência e se mantendo motivados, mas também é importante que haja um período que possa ser dedicado à formação desses atletas enquanto pessoas e jogadores. Müller (2009) também salienta a importância do planejamento do treinamento em longo prazo destacando que o processo de ensino-aprendizado-

treinamento preconizado nessa categoria se assemelha muito ao utilizado nas categorias adultas e se não for planejado corretamente, pode acarretar em um abandono precoce por parte dos atletas. Para que não ocorra essa evasão precoce e o esporte possa revelar atletas, Silva (2006) ressalta que a comissão técnica das equipes não deve cobrar resultados de imediato de seus atletas, pois as categorias de base são o alicerce de formação para o alto desempenho e não categorias onde as vitórias em competições têm que aparecer.

A questão a seguir demonstra a quantidade de equipes que utiliza uma sequência pedagógica em seu trabalho de formação de atletas.

Todos os técnicos afirmaram que existe um planejamento (sequência pedagógica) em seu trabalho, em que a formação dos atletas ocorre de forma contínua, por cada categoria que o atleta passa.

São poucas as equipes de rendimento de voleibol existentes hoje na Grande Florianópolis, tanto no sexo feminino quanto no sexo masculino. Entretanto, todas essas equipes possuem uma sequência pedagógica em seu trabalho de formação de atletas que se inicia nas escolinhas que elas mantêm ou observam, e continua nas categorias de base que elas comandam. Esse planejamento do trabalho, segundo os técnicos entrevistados, começa desde a formação social e motora das crianças e adolescentes e vai até o desenvolvimento e revelação destes como atletas.

Haywood e Getchell (2004) conceituam o desenvolvimento como um processo contínuo e sequencial de mudanças, que ocorrem em relação à idade e de maneira irreversível e ordenada, mas que para cada indivíduo ocorre em um período de tempo diferente e não avança na mesma proporção. Bojikian (2002) sustenta essa ideia afirmando que durante os estágios iniciais de crescimento devem ser trabalhados acervos motores preparatórios, e não habilidades específicas do voleibol. Dessa forma, o autor conclui que a ideia de que quanto mais cedo a criança começar a treinar voleibol, mais ela vai evoluir e melhor ela vai ficar, está, de certa forma, errada.

Gallahue e Ozmun (2005) conceituam habilidade motora como um padrão de movimento executado com precisão, exatidão e controle. É nesse padrão de movimento que os atletas devem chegar quando estiverem em sua melhor forma.

Entretanto para isso é importante que os treinadores deem a devida atenção para as fases anteriores, pois só assim estes atletas terão uma melhor condição para desempenharem a sua função.

A avaliação também deve fazer parte do planejamento do trabalho de formação, pois essa ferramenta pode ser umas das maneiras de controlar o trabalho que está sendo feito. Segundo Silva (2006), a avaliação para crianças e adolescentes deve ser feita com o objetivo de controlar o crescimento e o desenvolvimento, já que pode existir uma diferença entre a idade cronológica e a idade biológica dependendo de cada atleta. Portanto, tendo esse controle do desenvolvimento de seus atletas, os treinadores podem otimizar o planejamento de suas sessões de treinamento para evitar problemas futuros no desenvolvimento da carreira de seus atletas.

No gráfico a seguir é possível verificar o número de técnicos que têm conhecimento sobre a disponibilização de incentivos por parte de Federação Catarinense de Voleibol (FCV) para equipes filiadas a ela.

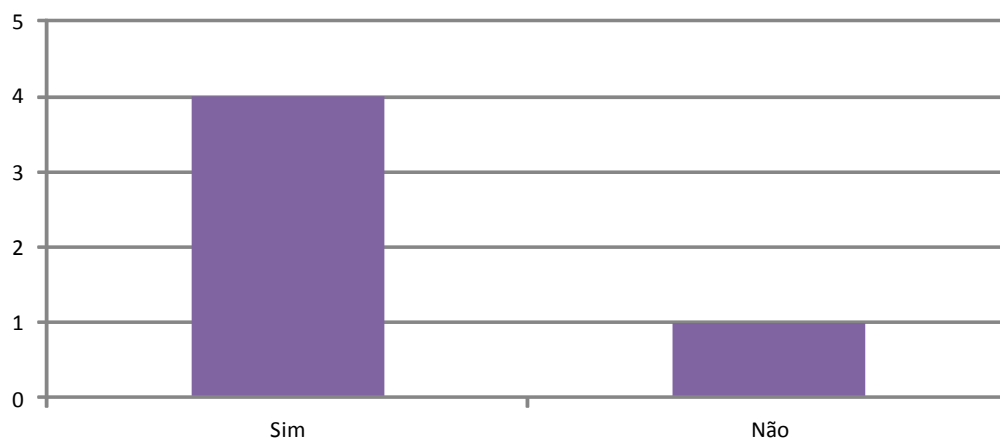


Gráfico 5 – Conhecimento sobre os incentivos disponibilizados pela FCV às equipes filiadas a ela

Fonte: Elaboração dos autores, 2011

A maioria dos técnicos afirmou ter conhecimento de incentivos disponibilizados pela FCV para as equipes filiadas a ela, sendo que o incentivo que mais apareceu dentre as respostas foi a boa estrutura na organização de seus

campeonatos. Além da ótima organização de campeonatos, apareceram também alguns outros incentivos como a protelação de pagamentos de taxa, consultoria técnica na formação de projetos, auxílio para ligas independentes e investimento nas seleções de base catarinenses.

Uma boa organização de campeonatos por parte das federações pode contribuir muito para a formação dos atletas e para o desenvolvimento da modalidade no Estado. De acordo com Arena e Böhme (2004), a competição deve estar presente no processo de formação esportiva inicial como forma de motivação e experiência. Porém, deve-se modificar o sistema de competição e algumas regras para adequar o sistema de disputa às características bio-psico-sociais das crianças e adolescentes, de acordo com sua categoria.

Cafruni (2002) também dá destaque a essa questão em sua dissertação, afirmando que, no Brasil, o sucesso de determinado esporte em nível nacional ou internacional faz com que haja um aumento na participação de crianças e adolescentes nas categorias iniciais dessa modalidade. No entanto, este modelo que deveria servir para o desenvolvimento do esporte no país, acaba comprometendo-o, já que o tratamento que é dado a esses jovens atletas é o mesmo que é dado para os adultos, como se o sucesso desses jovens dependesse das vitórias nas categorias iniciais da modalidade.

A FCV utiliza em seus campeonatos algumas dessas mudanças propostas pela literatura. Por exemplo, na categoria iniciante (atletas com até 13 anos) as equipes só podem jogar no sistema de jogo 6x0 e só podem sacar por baixo. Na próxima categoria, pré-mirim (14 anos), as equipes já podem jogar no sistema de jogo 4x2 e sacar por cima, mas, no entanto, esse saque só pode ser sacado do chão e não pode haver ataque de fundo. A partir da próxima categoria, as equipes já estão liberadas para atuar no sistema de jogo 5x1, sacar flutuante ou viagem, atacar do fundo e utilizar um jogador como líbero.

Porém, para ajudar ainda mais a formação e o desenvolvimento dos atletas de Santa Catarina, a FCV poderia diminuir a duração de seu campeonato, visto que este dura praticamente o ano inteiro, e são jogadas apenas três etapas e a etapa final, para os quatro melhores classificados. Por exemplo, se estas etapas fossem jogadas no segundo semestre, os treinadores teriam um semestre para investir somente na formação de seus atletas, sem se preocupar com as competições. Outra estratégia que a FCV poderia adotar para contribuir com o

desenvolvimento do voleibol catarinense é a idade em que começam os seus campeonatos. De acordo com Arena e Böhme (2004), a idade ideal preconizada pela Federação Internacional de Voleibol (FIVB) para o início de competições regulares é 14 anos e, no entanto, a FCV tem atletas a partir de 12 ou 13 anos competindo regularmente em seus campeonatos.

Arena e Böhme (2004) confirmam em seu estudo que são as federações esportivas que fazem as equipes levarem em conta somente as competições. Isto ocorre porque as federações promovem um sistema de disputa para as categorias de base igual ao sistema de disputa de categorias do alto nível. Dessa forma, os clubes veem a necessidade de preparar seus atletas um ou dois anos antes do início das atividades competitivas, o que leva a uma especialização precoce no esporte.

Na questão a seguir é possível verificar a quantidade de equipes que acredita serem necessários outros incentivos.

Todos os sujeitos entrevistados afirmaram que seriam necessários outros incentivos por parte da FCV, sendo que a maioria citou como importante o apoio através de recursos financeiros ou em forma de redução de taxas das competições e até mesmo através de patrocínio e marketing. Outros incentivos citados foram: promoção de eventos sociais gratuitos para fomentar o voleibol, como campeonatos de mini-vôlei ou festivais, desenvolvimento de cursos para aprimoramento técnico dos treinadores locais, investir mais tempo para treinamento das seleções de base, dar mais benefícios à cidade que está sediando o campeonato, incentivar as equipes adultas a manterem uma categoria de base e uma menor burocracia para a filiação de um clube.

Quando perguntados sobre em que aspectos estes incentivos auxiliariam, as respostas que mais apareceram foram o retorno financeiro para o clube e o desenvolvimento do voleibol catarinense.

São poucos os incentivos que a FCV disponibiliza para os clubes filiados a ela. Silva (2006, p.47) aponta algumas variáveis que podem ajudar o desenvolvimento das categorias de base em nosso país. São elas: elaboração de leis para direcionamento de verba federal às confederações para que elas sejam destinadas às categorias de base, fiscalização por parte do ministério sobre a utilização das verbas, incentivo fiscal para que as empresas patrocinem as

categorias de base, incentivo ao treinamento em longo prazo, cursos de atualização para integrantes da comissão técnica, intercâmbio com países que trabalham com treinamento em longo prazo e incentivo para que os atletas estudem durante toda a carreira esportiva.

Segundo Santos et al. (1997), os clubes hoje em dia não possuem muita verba, então eles preferem investir somente em equipes adultas, não tendo condições de manter uma categoria de base competitiva, e, conseqüentemente, não se preocupam com a formação de base, já que estas não irão trazer um retorno financeiro ou de mídia. Uma alternativa para resolução deste problema poderia ser a atração de empresas para patrocinarem também as categorias de base, talvez não no mesmo nível em que ocorre o patrocínio para as categorias adultas, mas de uma forma a qual seja interessante para as duas partes. De acordo com Matias (2009) e Marchi Júnior (2001), a estrutura do voleibol brasileiro começou a se modificar com a entrada de Carlos Arthur Nuzman para a presidência da CBV, em 1974. A visão de marketing do presidente Nuzman, tendo como base a gestão de clubes do exterior, possibilitou a entrada de empresas privadas nos patrocínios de seleções, clubes e até mesmo da criação de suas próprias equipes. A partir daí, as marcas dessas empresas apareciam nos principais veículos da mídia, e os torcedores passaram a ligar o nome da marca com o clube e seus ídolos, proporcionando um retorno financeiro para ambas as partes.

No gráfico a seguir pode-se visualizar como é a política das equipes para buscar novos atletas.

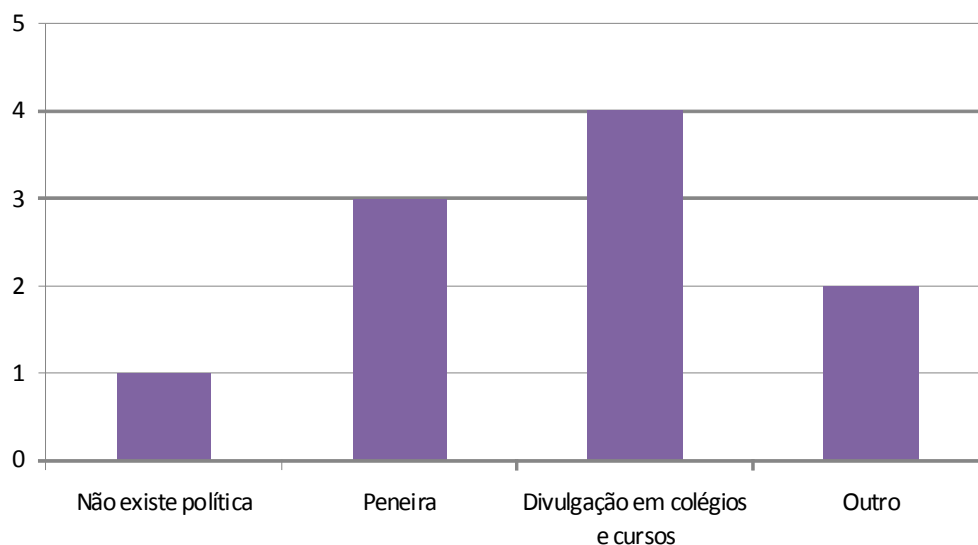


Gráfico 6 – Política para buscar novos atletas

Fonte: Elaboração dos autores, 2011

Dentre as políticas para buscar atletas para suas equipes, a forma mais utilizada pelos técnicos entrevistados foi a divulgação em colégios e cursos, sendo que a peneira também foi bastante citada por estes. Outras formas de captação de novos atletas também citadas foram a publicidade em redes sociais e o contato direto com profissionais de Educação Física.

É importante conhecer a relação entre as três dimensões do esporte e a formação de novos atletas para uma melhor análise da captação de novos atletas para equipes de categorias de base. Segundo Tubino e Moreira (2003), as dimensões do esporte (educação, lazer e rendimento) levam em conta os objetivos, valores e motivações dos indivíduos para a prática da atividade física. O esporte educação tem o propósito de formação para a cidadania, enquanto o esporte lazer se caracteriza pelo prazer, os indivíduos praticam a atividade física de forma voluntária e por se sentirem bem. Já o esporte rendimento é aquele que visa resultado e, de acordo com os autores, passou de uma perspectiva única para um negócio, em que as formas de disputa passaram a ser influenciadas pelo marketing das marcas patrocinadoras e pela demanda da televisão.

Sem o esporte educação e o esporte lazer, o esporte rendimento não existiria, pois essas são as bases para a formação de futuros atletas. Seguindo este mesmo raciocínio, pode-se afirmar que o contrário também é verdadeiro, já que sem

os ídolos revelados pelo esporte rendimento, as crianças e adolescentes não teriam em quem se espelhar e não estariam tão motivadas para crescer em determinada modalidade. Assim, as modalidades vão crescendo e vão se tornando mais atrativas para o público. De acordo com Rizola Neto (2003), o voleibol é um dos esportes que mais modificou suas regras, sem se descaracterizar, para se manter mais atraente para o público.

Com a ascensão do voleibol no Brasil, com a maior visibilidade da Superliga Nacional e com o repatriamento de muitos ídolos para jogarem essa competição, muitas crianças e adolescentes tiveram despertado seu interesse para a prática da modalidade, procurando peneiras nos principais clubes e equipes do país.

Santos et al. (1997) destacam a importância das peneiras e escolinhas para o surgimento de inúmeros atletas de destaque, ressaltando que esse trabalho dos clubes vem ajudando pouco a pouco o Brasil a alcançar melhores resultados nos Jogos Olímpicos. Dessa forma, o que mais é visto hoje em nosso país, como estratégia de captação de novos atletas para as equipes, é a peneira, pois ela permite juntar diversas pessoas interessadas em participar de uma equipe em um só lugar, tornando mais fácil a avaliação do perfil dos indivíduos e suas técnicas, para selecionar os que têm o perfil mais adequado para aquela equipe.

A divulgação em colégios e cursos é bastante feita também, mas normalmente é conduzida com o intuito de chamar esses alunos para participarem das peneiras, nas quais a avaliação destes se torna mais fácil. Entretanto, essa estratégia poderia ser também utilizada para avaliar o número de alunos interessados na prática da modalidade e desenvolver novos projetos de novas equipes, visto que todas as crianças e adolescentes em processo de formação devem obrigatoriamente estar nas escolas.

4.2 QUESTIONÁRIO APLICADO COM A FEDERAÇÃO CATARINENSE DE VOLEIBOL

A seguir serão apresentados e discutidos os dados obtidos através da aplicação do questionário com um membro do setor administrativo da FCV. Os dados dizem respeito ao trabalho e ao planejamento realizado pela FCV frente à

formação e desenvolvimento de atletas de voleibol da região da Grande Florianópolis.

Em relação à formação de atletas, a Federação Catarinense de Voleibol (FCV) afirmou que o investimento mais importante que deve ser feito é a formação dos técnicos, seguido de materiais esportivos (uniformes, bolas, equipamentos), instalações esportivas (quadra, ginásio, vestiário, outros) e por último, as competições (promoção de campeonatos, viagens, alimentação).

No entanto, o investimento por parte da FCV na formação de atletas ainda não acontece dessa forma. Tendo em vista as colocações dos técnicos das equipes entrevistadas, o maior incentivo dado pela FCV às equipes de Santa Catarina é a boa organização de seus campeonatos, e esta coloca as competições como o incentivo menos importante no que diz respeito à formação de atletas. A entidade afirma ainda que a prioridade é na formação dos técnicos, porém esta não promove cursos de atualização e capacitação regulares para os treinadores locais, somente sedia os cursos disponibilizados pela Confederação Brasileira de Voleibol (CBV).

Estes pontos colocados deixam claro que existe um desalinho entre o que é planejado e o que é executado. Dessa forma, seria necessário tornar esse planejamento em ação. Isto também indica que as estratégias de controle talvez não sejam aplicadas, pois a partir disto seria possível identificar o alinhamento entre o planejado e executado.

Para Chiavenato (1995), o planejamento estratégico é o ponto de referência para os planos táticos e operacionais, e deve ser feito envolvendo todas as partes da empresa, esclarecendo seus objetivos e as estratégias e recursos que serão utilizados para atingir tais objetivos.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), o controle se inicia quando o planejamento termina, pois, para os autores, controlar é o processo de garantir que as ações executadas estejam em conformidade com aquilo que foi planejado. É também através do controle que a empresa ou entidade, segundo Chiavenato (1995), pode mensurar e avaliar os resultados das ações realizadas obtidos a partir do planejamento, organização e direção.

Sobre a existência de um projeto elaborado pela FCV para o desenvolvimento de atletas catarinenses, a FCV respondeu que apoia diversos projetos como o Centro de Excelência em Jaraguá do Sul e a Escola de Vôlei de Praia em São José.

É muito importante que haja apoio das federações estaduais para os projetos de formação de atletas desenvolvidos em seus estados. Essa parceria dá credibilidade ao trabalho realizado e motiva os técnicos e atletas a darem seu melhor para o desenvolvimento da modalidade.

Böhme (2007b) afirma que a seleção de talentos é uma medida adotada com o objetivo de encontrar um grande número de crianças ou adolescentes, com uma aptidão individual para o desempenho esportivo acima da média, que estejam dispostos a serem incorporados em programas de formação esportiva geral básica, que é a primeira etapa do treinamento em longo prazo.

Rezende (2006) ressalta essa determinação dos atletas salientando que o sucesso é o resultado da soma do talento com a determinação. Não adianta o indivíduo ser extremamente talentoso se ele não tem nenhuma determinação para treinar e evoluir, e certamente esse talento chegará à frustração pela incapacidade de realizar todo o seu potencial.

Portanto, é de extrema importância que a FCV apoie e incentive os projetos de voleibol desenvolvidos em Santa Catarina. Desta forma a entidade contribuirá não somente para o desenvolvimento do voleibol e a formação de atletas no Estado, como também para o crescimento da modalidade no Brasil, haja vista que o país hoje está em foco no mundo, com a vitória na candidatura do Rio de Janeiro para os Jogos Olímpicos de 2016.

Em relação a um planejamento existente para incentivar os clubes à formação de atletas, foi colocado que existe esse planejamento. Entretanto, não existe um profissional ou equipe na federação responsável pelo planejamento estratégico frente às ações de incentivo às categorias de base do voleibol catarinense.

De acordo com Bethlem (1999), é importante que a empresa fique sempre atenta ao que foi planejado, pois esse controle permite à empresa saber se as suas estratégias terão sucesso ou se será necessário realizar alguma mudança

no que foi planejado anteriormente. Para isso, é fundamental que exista uma pessoa ou uma equipe preparada e com formação adequada na instituição, fazendo com que esta tenha sucesso na realização de seu trabalho e atinja seus objetivos.

Maroni, Mendes e Bastos (2010) acreditam que o cenário nacional da gestão esportiva está caminhando na direção da profissionalização, em virtude do crescimento de várias modalidades esportivas e do aumento dos investimentos no esporte e das transmissões na televisão. Dessa maneira, segundo os autores, o esporte está se transformando em um importante negócio, exigindo então, uma gestão mais profissional, com profissionais formados e preparados no ramo.

Costa Júnior e Schiavon (2011) também ressaltam esta importância de uma capacitação adequada para os profissionais que irão atuar na administração esportiva, e afirmam que os novos cursos de capacitação e especialização promovidos pelas Universidades estão fazendo com que muitas instituições esportivas se adequem à nova realidade, substituindo aos poucos a falta de preparo dos gestores atuais.

Estes mesmos autores confirmam essa ideia quando questionaram aos entrevistados do seu estudo sobre a presença de administradores à frente de empresas esportivas: 67% dos entrevistados responderam que essa presença é fundamental e nenhum a considerou indiferente ou ineficiente, quando há pouco tempo, segundo Soucie (2002), era isso que acontecia, ou seja, os gestores, em sua maioria, ocupavam esses cargos não em função de sua formação profissional, mas sim por fazerem parte da organização em questão há muito tempo, ou pelo interesse no esporte, ou mesmo por terem sido atletas.

Essa visão do esporte como negócio se tornou mais evidente justamente com o voleibol, quando, segundo Maroni, Mendes e Bastos (2010), a CBV em 1997, formalizou a profissionalização de sua gestão adotando um modelo empresarial e fundamentando sua estrutura em unidades de negócio. Desta forma, Kasznar e Graça F^o (2006) afirmam que nenhum esporte brasileiro suplantou o voleibol em números de medalhas desde que esse modelo foi adotado. Os autores ressaltam ainda que esses resultados são fruto do planejamento e da organização exercidos pela confederação, que permitem que uma nova geração se torne vitoriosa e que suceda outra igualmente vitoriosa.

Portanto, para que a FCV tenha sucesso no desenvolvimento e na formação de atletas em Santa Catarina, é necessário que se forme uma equipe com

capacitação administrativa, tanto teórica como prática, e que realizem um trabalho pautado nos pilares da gestão, mas sempre aliados ao esporte.

Quando questionada sobre o planejamento, a organização, a direção e o controle da FCV, obteve-se a informação de que a FCV se organiza da seguinte forma:

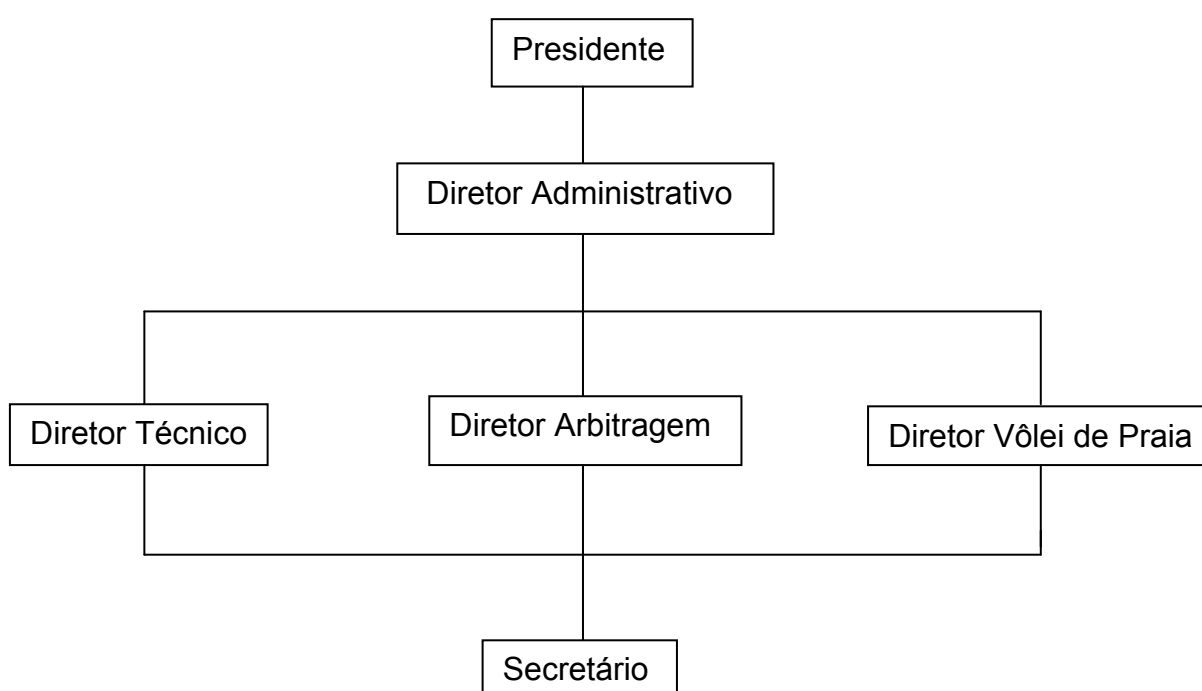


Figura 1 – Organograma da Federação Catarinense de Voleibol
Fonte: Elaboração dos autores, 2011

Esse organograma da federação obtido como resposta quando perguntado como é o trabalho realizado em cima dos pilares da gestão mostra que os profissionais à frente da instituição ainda não têm a capacitação administrativa adequada para gerir uma entidade deste porte. Um organograma representa muito pouco para se avaliar os pilares da gestão, pois essa ferramenta explica apenas os cargos e funções de cada profissional, e não como o trabalho é de fato realizado.

O perfil dos gestores esportivos de hoje vem aos poucos suplantando o que era encontrado anteriormente, pela conscientização das empresas e instituições esportivas do quão necessário é uma gestão bem realizada por profissionais

capacitados. Para Bastos (2004), a administração esportiva envolve a aplicação de conceitos e teorias gerais da administração ao esporte.

Segundo a autora citada acima, o caminho para o sucesso olímpico brasileiro seria o aperfeiçoamento da administração esportiva no país, pois não é somente o talento e o treinamento que levarão as equipes ao sucesso, mas sim uma combinação desse talento e treinamento com o planejamento e a organização para a obtenção de resultados expressivos.

Capinussú (2002) afirma que o planejamento, a organização, a direção e o controle de programas de administração esportiva, sejam eles por parte de clubes, federações, confederações ou órgãos estatais, são atividades extremamente complexas. De acordo com Soucie (2002), os indivíduos que desejam realizar a função de gerentes esportivos devem possuir uma formação administrativa tanto prática quanto teórica. O autor ainda vai além, quando afirma que o trabalho do administrador esportivo consiste em planificar e controlar os serviços que pretendem satisfazer as necessidades sociais, físicas ou de desenvolvimento pessoal dos clientes no setor da atividade física e desportiva.

Portanto, é necessário que se tenham definidos os planos de ação, organização e controle por parte da FCV, sempre pautados no que foi planejado no início do trabalho, para que se possam atingir as metas e objetivos propostos. E, se possível, que esses papéis sejam desempenhados por mais de uma pessoa, mas que sempre haja comunicação entre os responsáveis por cada cargo, para que o trabalho fique sempre alinhado em prol do sucesso geral da instituição.

Em relação aos recursos materiais e/ou financeiros, a FCV afirma que disponibiliza às equipes bolas, bolsas, porta-carteirinhas, entre outros. E quando questionada da existência de um planejamento para a formação de novas equipes de voleibol na Grande Florianópolis e quais os incentivos ou suporte para a formação dessa equipe, foi respondido que não existe nenhum planejamento desse nível.

Em consideração ao que foi dito anteriormente em relação à importância dos investimentos para as categorias de base, estes recursos disponibilizados pela FCV deveriam vir após o investimento na formação dos técnicos locais, porém, os recursos materiais são os únicos incentivos disponibilizados pela FCV atualmente.

No entanto, no que diz respeito à formação de atletas hoje no Brasil, existem outros recursos e incentivos que deveriam ser priorizados por parte das federações. Tomando como exemplo a Grande Florianópolis, a FCV poderia incentivar clubes e equipes de alto nível a manterem uma categoria de base ou criarem novos projetos para a formação de novas equipes, visto que são poucas as que existem na região, tanto no naipe masculino quanto no feminino.

Paralelamente a isso, a federação poderia também promover cursos para os profissionais de Educação Física da região interessados em trabalhar com categorias de base de voleibol, para a FCV ter em seu quadro equipes filiadas com qualidade, por conta de uma boa formação dos profissionais que compõem as comissões técnicas. Kasznar e Graça F^o (2006) afirmam que a pouca preparação dos gestores ligados à área esportiva compromete seriamente o esporte brasileiro de alto nível, o que faz com que os grandes resultados obtidos pelos atletas sejam mérito do esforço pessoal deles próprios e de sua comissão técnica, e não fruto de um planejamento de uma estratégia esportiva anual.

A FCV poderia tomar como base as ações desenvolvidas pela CBV na profissionalização do voleibol, como, por exemplo, adaptar as visões de marketing às categorias de base. Dessa forma, a federação contribuiria para o desenvolvimento da modalidade na região e auxiliaria no retorno financeiro para as equipes, através de parcerias com grandes marcas, pois se um projeto ou equipe é apoiado pela federação estadual ganha credibilidade, podendo despertar o interesse de empresas em patrocinar estas equipes.

Sobre a capacitação para os técnicos das equipes filiadas à FCV e o foco abordado nesses cursos, foi dito que existem esses cursos, como, por exemplo, o de nível III realizado no ano de 2010 para treinadores, com foco em alto rendimento e elaboração de equipes competitivas e com chancela da CBV.

É importante para a FCV que os treinadores de equipes filiadas à sua instituição estejam sempre buscando se atualizar dentro da área em que atuam. Por isso, seria importante que a federação promovesse em períodos de tempos regulares cursos de atualização e capacitação profissional para estes treinadores, e não somente os que são oferecidos pela CBV.

Os conteúdos assimilados nesses cursos podem se juntar às experiências já adquiridas com o trabalho, aprimorando e atualizando o conhecimento dos profissionais que estão à frente de um trabalho com o intuito de desenvolver e formar atletas. Essa atualização por parte dos profissionais de Educação Física está prevista no Código de Ética da profissão, que diz que é responsabilidade e dever do profissional, dentre outras, “manter-se informado sobre pesquisas e descobertas técnicas, científicas e culturais com o objetivo de prestar melhores serviços e contribuir para o desenvolvimento da profissão”.

No entanto isso não acontece, ainda que a federação considere a formação dos técnicos como o investimento mais importante a ser realizado. Silva (2006) sugere, no âmbito da formação de atletas de categorias de base, que existam esses cursos de atualização para integrantes da comissão técnica, principalmente com foco em treinamento em longo prazo, e que, para isso, sejam feitos convênios com Universidades, que possibilitariam a realização desses cursos e também a avaliação dos atletas para um melhor acompanhamento dos treinamentos.

O foco destes cursos e dessa preparação teórica não deve ser apenas no treinamento de rendimento, e sim em todas as variáveis envolvidas no processo de formação, não somente de atletas, mas de cidadãos. De acordo com Costa (2003), o técnico não é apenas o facilitador da aprendizagem esportiva, é também educador, auxiliador na formação de personalidade e do caráter de seus atletas, tanto esportiva quanto pessoalmente. Ele é um exemplo para vários de seus atletas e suas atitudes refletirão em muitas das características destes.

Foi mencionado que a relação da FCV com a CBV é muito satisfatória em todas as instâncias, apesar de a CBV não promover cursos de capacitação para os gestores das federações estaduais.

É essencial que as federações esportivas estaduais tenham uma boa relação com as suas confederações. Porém, é necessário também que, além dessa boa relação, as confederações deem suporte técnico para as federações estaduais, como cursos de atualização e capacitação para os gestores das federações locais.

Muitas das conquistas do voleibol brasileiro hoje têm relação com o excelente trabalho de gestão realizado pela CBV. Portanto, faz-se necessário que este trabalho se estenda também às federações estaduais de voleibol, para que se

tenha um trabalho de qualidade no qual os órgãos responsáveis pela modalidade tanto a nível estadual quanto a nível nacional trabalhem juntos e com os mesmos objetivos, possibilitando então um melhor desenvolvimento da modalidade no Brasil.

No entanto, o trabalho de formação de categorias de base só é assistido pela CBV quando os atletas chegam às seleções de base nacionais, pois as federações estaduais ainda não contam com recursos para apoiar os clubes, como deveriam, na formação e desenvolvimento de atletas em nível estadual. De acordo com Kasznar e Graça F^o (2006), as federações estaduais de voleibol devem representar e disseminar os interesses da CBV nos Estados. Porém, essas federações têm autonomia nos processos de decisão no que se refere a assuntos e eventos locais o que, segundo a CBV, é aconselhável, pois descentraliza a prática operacional, agilizando as ações e promovendo a velocidade das atividades.

Dessa forma, como a CBV dá autonomia de decisão às suas federações estaduais, ela deve dar suporte aos gestores estaduais, como cursos de atualização ou relatórios e manuais com orientações sobre como o trabalho deve ser realizado. Assim, garante-se que o trabalho executado por estes não perca em qualidade se comparado ao realizado pela confederação.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Após analisar e discutir os dados, tanto do questionário aplicado com os técnicos das categorias de base da Grande Florianópolis quanto do questionário aplicado com a Federação Catarinense de Voleibol (FCV), foi possível identificar que muito trabalho ainda deve ser feito no sentido de formação e desenvolvimento de atletas de categoria de base.

No que diz respeito às estratégias planejadas pela FCV, percebe-se que existe um planejamento realizado pela instituição, ainda que este seja realizado de maneira empírica, sem envolver uma equipe capacitada para tal. Dessa forma, sem a utilização de técnicas que envolvem conhecimento da administração, o controle do planejamento é dificultado, e, muitas vezes, pode fazer com que os gestores da federação percam o contato com os seus objetivos, e o trabalho seja realizado de maneira menos eficiente.

Pôde ser observado, em relação às estratégias planejadas pelas equipes de categoria de base, que a maioria dos técnicos desenvolve um trabalho fundamentado nos princípios do treinamento em longo prazo, que é o preconizado pela literatura no que diz respeito à formação de atletas. Os dirigentes das equipes estão deixando de lado, aos poucos, a cobrança por resultados imediatos, e estão dando mais valor à formação de seus atletas como um todo. Entretanto, quando comparadas as visões dos treinadores e da FCV, é possível observar que ainda são necessários alguns incentivos por parte da instituição organizadora da modalidade com o intuito de desenvolver seus atletas e fomentar o esporte na região.

Analisando os dois questionários aplicados, é possível perceber que as ações executadas pela FCV, em relação às categorias de base, ainda são percebidas como muito poucas no sentido de desenvolvimento da modalidade e dos atletas em Santa Catarina. Suas ações ainda se concentram demais no campo das competições, ainda que estas sejam muito bem organizadas e estruturadas de acordo com as categorias, mas deixam de contribuir no que diz respeito à formação dos técnicos locais, apesar deste investimento aparecer como prioridade em seu trabalho.

Foi possível analisar, também, que o controle da FCV para a realização de suas ações ainda é uma função um pouco deficiente na instituição, por não existir

uma pessoa responsável somente por esta função, possuindo a formação necessária para tal. As funções administrativas realizadas pela federação ainda não são totalmente embasadas nas teorias da administração, não caracterizando a instituição como uma empresa e o voleibol como uma unidade de negócio.

Um dos fatores limitantes do estudo foi a pequena amostra de sujeitos, visto que dois técnicos de categoria de base da região se recusaram a responder o questionário, e a invalidação de duas questões do questionário aplicado com as equipes, por as respostas não terem sido respondidas de maneira correta ou não responder o objetivo da questão. Outro fator limitante foi a análise das visões dos treinadores somente na Grande Florianópolis, e não em toda Santa Catarina. E, por último, a não existência de um questionário elaborado por especialistas onde seja possível avaliar o trabalho e as estratégias realizadas pelos gestores de federações esportivas.

Por fim, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas no âmbito da gestão desportiva no voleibol em Santa Catarina, pois ainda são poucos os estudos realizados nessa área, que está em crescente desenvolvimento no país com a organização dos mega eventos esportivos. Sugere-se também que sejam analisadas as visões, em relação à gestão da FCV, de todos os técnicos de categoria de base do Estado, de forma a se obter dados mais abrangentes e, portanto, mais precisos. Assim, permite-se dar um grande passo para o desenvolvimento do voleibol no Estado e para a formação de atletas em geral.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, Sistemas e Métodos:** e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARENA, S. S.; BÖHME, M. T. S. Federações esportivas e organização de competições para jovens. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, Brasília, v.12, n.4, p. 45-50, dez. 2004. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RBCM/article/view/585>>. Acesso em: 13 out. 2011.

BASTOS, F.C. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, São Cristovão, v.15, n.20/21, abr. 2004. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/930>>. Acesso em: 17 jun. 2011.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial:** conceitos, processo e administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BIZZOCCHI, C. **O voleibol de alto nível:** da iniciação à competição. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2004.

BÖHME, M. T. S. A contribuição do curso de Pós-graduação em Educação Física da Escola de Educação Física e Esporte no desenvolvimento da linha de pesquisa em Esporte infanto-juvenil, Treinamento a longo prazo e Talento esportivo. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.21, n.esp., dez. 2007a. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1807-55092007000500009&script=sci_arttext>. Acesso em: 19 abr. 2011

_____. O tema talento esportivo na ciência do esporte. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, São Paulo, v.15, n.1, p.119-126, 2007b. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RBCM/article/viewFile/738/741>>. Acesso em: 12 out. 2011.

BOJIKIAN, J. C. M. Volei vs. Volei. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, Barueri, n.1, p.117-124, set. 2002. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/remef/article/viewFile/1360/1060>> Acesso em: 18 set. 2011

BOJIKIAN, J. C. M.; BOJIKIAN, L. P. **Ensinando Voleibol**. 4. ed. São Paulo: Phorte, 2008.

CAFRUNI, C. **Análise da carreira desportiva de atletas brasileiros**: estudo da relação entre o processo de formação e rendimento desportivo. 2002. 108f. Dissertação (Mestrado em Ciências do Desporto) – Universidade do Porto, Porto, 2002. Disponível em:< http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/9874/3/4863_TM_01_P.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2011.

CAFRUNI, C.; MARQUES, A.; GAYA, A. Análise da carreira desportiva de atletas das regiões sul e sudeste do Brasil: estudo dos resultados desportivos nas etapas de formação. **Revista Portuguesa de Ciência do Desporto**, Lisboa, v.6, n.1, p.55-64, jan. 2006. Disponível em:< <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpcd/v6n1/v6n1a08.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2011.

CAPINUSSÚ, J. M. **Administração Desportiva Moderna**. 1. ed. São Paulo: Ibrasa, 2002.

CERTO, S. C. **Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas**: Uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

COLLET, C.; DONEGÁ, A. L.; NASCIMENTO, J. V. do. A organização pedagógica do treinamento de Voleibol: um estudo de casos em equipes mirins masculinas catarinenses. **Revista Motriz**, Rio Claro, v.15, n.2, p.209-218, abr.-jun. 2009. Disponível em:< <http://cev.org.br/biblioteca/a-organizacao-pedagogica-treinamento-voleibol-um-estudo-casos-equipes-mirins-masculinas-catarinenses/>>. Acesso em: 20 set. 2011.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA. **Resolução CONFEF nº 056/2003**. Disponível em:< http://www.confef.org.br/extra/resolucoes/conteudo.asp?cd_resol=103>. Acesso em: 26 out. 2011.

_____. **Opções de graduação para intervenção profissional**. Disponível em:< <http://www.confef.org.br/extra/revistaef/show.asp?id=3613>>. Acesso em: 26 out. 2011.

COSTA, A. D. da. **Voleibol: fundamentos e aprimoramento técnico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2003.

COSTA JÚNIOR, J. S.; SCHIAVON, L. P. Perfil dos gestores esportivos de instituições ligadas ao esporte: um estudo na cidade de Ubá/Minas Gerais. **Revista Gestão Empresarial**, Ubá, v.1, n.1, p. 100-113, jan-jun. 2011. Disponível em: <<http://revista.fagoc.br/index.php/principal/article/viewFile/7/9>>. Acesso em: 15 out. 2011.

DANTAS, R. A. E. Detecção de talentos esportivos: um estudo bibliográfico. **Revista Factu Ciência**, Unaí, v.8, n.15, p.73-98, jul-dez. 2008. Disponível em: <<http://www.factu.br/Arquivos/FactuCiencia/15.pdf#page=74>>. Acesso em: 12 out. 2011.

DURAND-BUSH, N.; SALMELA, J. H. La détection des talents ou le développement de l'expertise em sport. **Enfance**, Paris, v.47, n.2-3, p.233-245, 1994. Disponível em: <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/enfan_0013-7545_1994_num_47_2_2102>. Acesso em: 12 out. 2011.

DURIEUX, A. **O processo de empresarização no voleibol catarinense**. 2005. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&coobra=29161>. Acesso em: 16 jun. 2011.

GALLAHUE, D. L.; OZMUN, J. C. **Compreendendo o Desenvolvimento Motor: bebês, crianças, adolescentes e adultos**. 3. ed. São Paulo: Phorte, 2005.

GULLACI, L. H. M. **Administração Esportiva: uma abordagem do planejamento estratégico como ferramenta de gestão para o esporte**. 2005. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PUC-SP, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2839>. Acesso em: 13 abr. 2011.

HAYWOOD, K. M.; GETCHELL, N. **Desenvolvimento Motor ao longo da vida**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HERNÁNDEZ, R. A. **Dirección, Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas**. 1. ed. Barcelona: Paidotribo, [19--?].

KASZNAR, I. K.; GRAÇA F^O, A. S. **Estratégia Empresarial: Modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de voleibol**. 1. ed. São Paulo: M. Books, 2006.

_____. **O Esporte Como Indústria: Solução para criação de riqueza e emprego**. 1. ed. Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.

MARCHI JÚNIOR, W. “**Sacando**” o voleibol: do amadorismo à espetacularização da modalidade no Brasil (1970-2000). 2001. 267f. Tese (Doutorado em Educação Física) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001. Disponível em: <<http://boletimef.org/biblioteca/busca/?b=&bp=sacando+o+voleibol&bc=1>>. Acesso em: 08 ago. 2011.

MARONI, F. C.; MENDES, D. R.; BASTOS, F. C. Gestão do Voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.24, n.2, jun. 2010. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-55092010000200007&lng=pt&nrm=iso&tling=pt>. Acesso em: 16 jun. 2011

MATIAS, C. J. A. da S. **O conhecimento tático declarativo e a distribuição de jogo do levantador de voleibol**: da formação ao alto nível. 2009. 260f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2009. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/KMCG-826JHX/1/dissertacao_cristino_matias_2009_voleibol_levantador__cogni__o_e_a__o.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2011.

MATSUDO, V. K. R.; ARAÚJO, T. L. de; OLIVEIRA, L. C. de. **Há ciência na detecção de talentos?**. Disponível em: <<http://files.bvs.br/upload/S/1413-9979/2007/v12n4/a0018.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2011.

MILISTETD, M. et al. Concepções de treinadores “experts” brasileiros sobre o processo de formação desportiva do jogador de voleibol. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.24, n.1, mar. 2010. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-55092010000100008>. Acesso em: 01 maio 2011.

MÜLLER, A. J. **Voleibol: desenvolvimento de jogadores**. 1. ed. Florianópolis: Visual Books, 2009.

PAPALIA, D. E.; OLDS, S. W.; FELDMAN, R. D. **Desenvolvimento Humano**. 8. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PIRES, G. M. V. S.; LOPES, J. P. S. R. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, Lisboa, v.1, n.1, p.88-103, 2001. Disponível em: <http://www.fade.up.pt/rpcd/_arquivo/artigos_soltos/vol.1_nr.1/12.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2011

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. 1. ed. São Paulo: Phorte, 2002.

REZENDE, B. R. de. **Transformando Suor em Ouro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

RIZOLA NETO, A. **Uma proposta de preparação para equipes jovens de voleibol feminino**. 2003. 135f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000315914>>. Acesso em: 17 mar. 2011.

SACRISTÁN, C. A.; JEREZ, Victor Hernando; AJENJO, José Antonio Fernández. **Gestión y Dirección de Empresas Deportivas: Teoría y Práctica**. 1. ed. Madrid: Gymnos, 1996.

SANTOS, A. M. M. M. et al. **Esportes no Brasil: situação atual e propostas para o desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/esporte.pdf>. Acesso em: 26 out. 2011

SANTOS, S. G. dos (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa quantitativa aplicada a educação física**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2011.

SARMENTO, J. P. et al. O Evento Desportivo como Factor de Desenvolvimento. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, América do Norte, v.1, n.1, p. 1-14, 2011. Disponível em: <<http://revista.universo.edu.br/index.php/gestaoesportiva/article/view/364/265>>. Acesso em: 12 out. 2011.

SILVA, J. G. da. **Marketing Esportivo: propostas de ações para o voleibol adulto em Joinville**. 2007. 103f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1346>. Acesso em: 08 set. 2011.

SILVA, L. R. R. da. **Desempenho Esportivo: Treinamento com Crianças e Adolescentes**. 1. ed. São Paulo: Phorte, 2006.

SOUCIE, D. **Administración, Organización y Gestión Deportiva**. 1. ed. Barcelona: INDE, 2002.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SUVUROV, Y.P.; GRISHIN, O.N. **Voleibol: Iniciação**. v. 1. 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 1990.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K. **Métodos de Pesquisa em Atividade Física**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

TUBINO, M. J. G.; MOREIRA, S. B. **Metodologia Científica do Treinamento Desportivo**. 13. ed. Rio de Janeiro: Shape, 2003.

ANEXOS