



PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review

e-ISSN: 2316-932X

DOI: 10.5585/podium.v1i2.32

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: João Manuel Casquinha Malaia dos Santos

Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NO  
ESPORTE BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO SOBRE UM CLUBE PAULISTA DE  
VOLEIBOL**

**AN ANALYSIS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS THAT WORK  
IN BRAZILIAN SPORT: CASE STUDY OF A CLUB VOLLEYBALL PAULISTA**

**UN ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES QUE  
TRABAJAN EN EL DEPORTE DE BRASIL: ESTUDIO DE CASO DE UN CLUB  
VOLEIBOL PAULISTA**

**Anna Carolina Pedroso de Souza Lima**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto

E-mail: [alcosta@usp.br](mailto:alcosta@usp.br) (Brasil)

**Leandro Carlos Mazzei**

Mestre de Gestão Desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto – FADEUP, Portugal

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – PMPA-GE/UNINOVE

E-mail: [leandromazzei@uninove.br](mailto:leandromazzei@uninove.br) (Brasil)

**André Lucirton Costa**

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV

Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEA-RP

E-mail: [alcosta@usp.br](mailto:alcosta@usp.br) (Brasil)



## **UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NO ESPORTE BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO SOBRE UM CLUBE PAULISTA DE VOLEIBOL**

### **RESUMO**

Em todo e qualquer mercado, o desempenho humano representa uma variável presente em todos os âmbitos da gestão, uma vez que todas as atividades são realizadas por um indivíduo. Para que a gestão de pessoas seja bem feita, existem inúmeros conceitos teóricos que podem embasar a forma como uma empresa se relaciona com seus empregados. No esporte brasileiro, a gestão ainda é deficiente, problema que vem se modificando ao longo do tempo, mas continua existindo perceptivelmente, sobretudo se comparado à gestão esportiva em outros países. Em meio a esta problemática, o voleibol assume um papel de referência no meio esportivo devido à gestão estruturada de suas atividades. Tendo em vista o desempenho da gestão da modalidade, este trabalho visou verificar como um clube de voleibol administra a mão-de-obra que utiliza através de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, em que o objeto de estudo foi um clube do Estado de São Paulo que compete nos principais campeonatos do país, como, por exemplo, a Super Liga Brasileira de Voleibol. Os dados foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas com alguns colaboradores e gestores do clube, da observação direta, além de dados secundários obtidos em web sites e outros documentos. Como resultado, foi possível verificar como a entidade esportiva gere o capital humano mesmo sem que haja um departamento de recursos humanos em seu organograma, analisando a presença de fundamentos teóricos e o desempenho do clube nessa área da administração, a gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão do Esporte; Gestão de Pessoas; Recursos Humanos; Voleibol.

### **AN ANALYSIS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS THAT WORK IN BRAZILIAN SPORT: CASE STUDY OF A CLUB VOLLEYBALL PAULISTA**

### **ABSTRACT**

In any market, human performance is a variable present in all areas of management, since all activities are executed by an individual. For people management is well done, there are numerous theoretical concepts that can base the way a company relates to its employees. At the Brazilian sport, the management is still poor, a problem that has been changing over the time, but it still exists noticeably, especially compared to the sport management in other countries. Amid these problems, volleyball plays a role like a reference for management structured activities. Given the performance of the management of volleyball, this research aimed to identify as a volleyball club manages their



labor force through an exploratory research for qualitative information, in which the object of study was one great club of São Paulo state that compete in the main championships of the country, for example, the Brazilian Volleyball Super League. Data were collected through semi-structured interviews with some employees and managers of the club, direct observation, and secondary data on web sites and other documents. As a result, it was possible understanding how the entity manages human capital even without a human resources department in its organization chart, analyzing the presence of theoretical foundations and the club's performance in this area of administration, people management.

**Keywords:** Sport Management; People Management; Human Resources.; Volleyball.

## UN ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN EN EL DEPORTE DE BRASIL: ESTUDIO DE CASO DE UN CLUB VOLEIBOL PAULISTA

### RESUMEN

En cualquier mercado, el desempeño humano es una variable presente en todos los ámbitos de la gestión, ya que todas las actividades son ejecutadas por un individuo. Para la gestión de personas está bien hecho, hay numerosos conceptos teóricos que se basan la forma en que una empresa se relaciona con sus empleados. En el deporte brasileño, la gestión sigue siendo pobre, un problema que ha ido cambiando con el tiempo, pero todavía existe notablemente, sobre todo en comparación con la gestión del deporte en otros países. En medio de estos problemas, voleibol juega un papel como una referencia para las actividades de gestión estructurados. Dado el desempeño de la gestión de voleibol, esta investigación tuvo como objetivo identificar como un club de voleibol logra su fuerza de trabajo a través de una investigación exploratoria para obtener información cualitativa, en la que el objeto de estudio es un gran club de São Paulo, que compiten en el campeonato principal del país, por ejemplo, el brasileño Voleibol Super League. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas semi-estructuradas con algunos de los empleados y directivos del club, observación directa, y datos secundarios en los sitios web y otros documentos. Como resultado de ello, fue posible comprensión cómo la entidad administra el capital humano, incluso sin un departamento de recursos humanos en su organigrama, el análisis de la presencia de los fundamentos teóricos y los resultados del club en esta área de la administración, la gestión de personas.

**Palabras-clave:** Gestión Deportiva; Gestión de Personas; Recursos Humanos; Voleibol.



## 1 INTRODUÇÃO

A atividade esportiva suscita diversos sentimentos e comportamentos em um indivíduo fazendo com que ele pratique-a, torça por uma equipe, compre produtos esportivos relacionados ou não à sua equipe e seja exigente na escolha de equipamentos para serem utilizados na prática. Há muito tempo a atividade esportiva pode ser considerada muito mais que um hábito de lazer, inúmeros precedentes históricos justificam tal afirmação, pois o esporte, assim como as mais diferentes atividades humanas, foi transformado em indústria, que produz produtos e serviços colocados à disposição dos consumidores no mercado.

Com essas características, o esporte tem ganhado maiores dimensões e se tornado um mercado atraente, seja através da comercialização de produtos ou serviços, podendo se tornar um negócio lucrativo visado por empresas dentro do setor, como clubes e lojas de equipamentos esportivos, e fora dele, como empresas que enxergam uma oportunidade vantajosa ao atuar neste meio como patrocinadoras ou investidoras (Chelladurai, 2009; Toledo, 2006).

Tendo esse contexto como pressuposto, a atividade em questão é gerida como qualquer item disponível para o mercado consumidor, entretanto a transformação do esporte em um produto ou serviço não foi acompanhada por uma evolução em sua gestão, ocasionando o atraso da aplicação da teoria administrativa moderna nesse setor. Se a prática administrativa se preocupa no cotidiano com a solução dos problemas específicos e concretos que aparecem no mundo real das organizações, a teoria administrativa, por sua vez, se estabelece em uma compreensão mais profunda dos fenômenos administrativos em geral. Mesmo que tardia, com velocidade maior para algumas modalidades do que para outras, a percepção da necessidade de introduzir conceitos teóricos e práticos da administração no universo esportivo tem ganhado força e espaço, tanto no meio acadêmico quanto no mercado (Soucie, 2002).

A terminologia Gestão do Esporte pode ser considerada uma nomenclatura mais atual, que remete a Administração Esportiva. Considerando que a Gestão é lançar mão de diversas funções e conhecimentos necessários para, através das pessoas, se atingirem os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz, pode-se considerar que a Gestão do Esporte está relacionada com diversas funções em uma organização esportiva, relacionadas com conhecimentos e competências ligados ao Esporte e a Administração, que serão utilizados por pessoas competentes para se alcançar



objetivos de forma eficiente e eficaz, levando em conta ainda que o conceito Gestão do Esporte pode ser interpretado de maneira diferente de cultura para cultura, de país para país(Mazzei & Bastos, 2012).

Mesmo que o Brasil seja reconhecido pelo bom desempenho de seus atletas em inúmeras modalidades, a evolução da gestão nesse setor se deu de forma desorganizada acarretando uma deficiência em diversos pontos importantes que constroem a problemática do atraso na gestão do esporte no Brasil, como exemplo a falta de gerenciamento estratégico de pessoas.

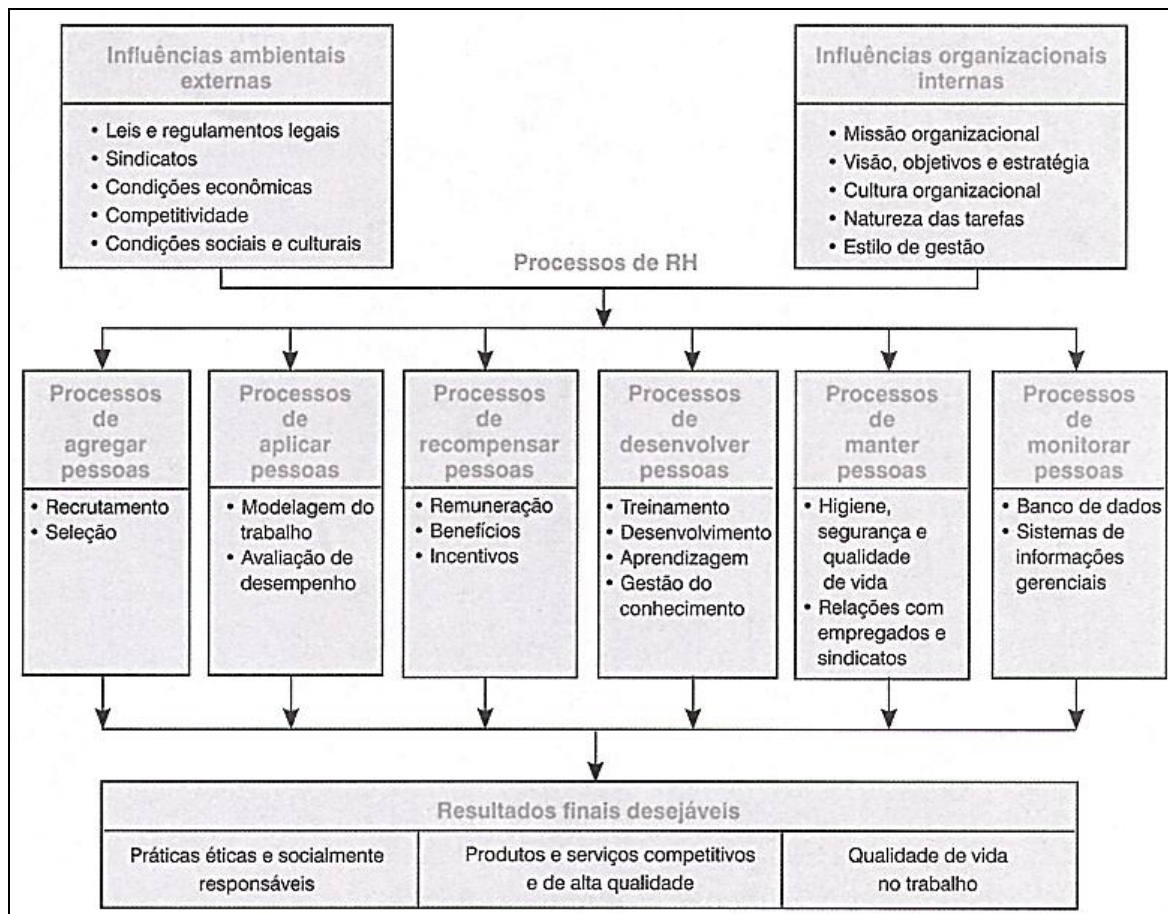
Atualmente, o fator humano constitui célula vital tanto das organizações esportivas como em qualquer outra organização e deve ser enxergado como o ativo mais importante embutido no produto ou serviço oferecido e sem o qual nada seria feito. Logo, a gestão de pessoas torna-se fator importante para a discussão acadêmica e para a problemática da gestão esportiva no Brasil(Mocsányi & Bastos, 2005).

A chamada área de Recursos Humanos passou por diversas transformações tendo em vista a velocidade com que o meio corporativo também tem sofrido inúmeras modificações decorrentes dos constantes avanços que são demandados para as organizações manterem-se competitivas. Devido às mudanças que têm influenciado este departamento, até a sua denominação tem sofrido inúmeras variações da tradicional Administração de Recursos Humanos (para Gestão de Talentos, Gestão do Capital Humano e Gestão de Pessoas) acerca da importância estratégica dos chamados “parceiros da organização”, que incluem não só empregados, mas também acionistas, investidores, fornecedores e clientes(Chiavenato, 2010).

A gestão dos recursos humanos pode ser definida como o conjunto de políticas, decisões integradas e práticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados com as “pessoas” (incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho) onde a qualidades destes aspectos influência diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. Os aspectos podem ser divididos em 6 processos conforme modelo de Diagnóstico de Gestão de Pessoas, visualizado na figura 1(Chiavenato, 2010; Dessler, 2001; Milkovich & Boudreau, 2000).



Figura 1 - Modelo de Diagnóstico de Gestão de Pessoas.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 17).

Seis processos na área central da figura se inter-relacionam de forma que as atividades de um gerem impacto nas atividades do outro constantemente, bem como são influenciados por aspectos ambientais externos (como a ação dos sindicatos dos trabalhadores e as condições sociais e culturais) e por aspectos organizacionais internos (como as estratégias adotadas pela empresa e a cultura organizacional que rege o comportamento durante as atividades no meio profissional).

Um esporte que tem se destacado devido aos seus excelentes resultados dentro e fora das quadras é o voleibol, que hoje adota um modelo de gestão, em teoria, muito bem desenvolvido, se tornando exemplo a ser seguido pelas outras modalidades e empresas do ramo e ganhando assim uma posição central neste estudo sobre a gestão de pessoas no esporte.



Nas últimas décadas, o esporte que mais se popularizou foi, sem dúvida, o voleibol. As conquistas internacionais das nossas seleções, o espaço ocupado na mídia, o surgimento de novos ídolos e o sucesso em termos de marketing esportivo tornaram o voleibol um dos esportes mais praticados pelos brasileiros(Bojikian & Bojikian, 2008).

A trajetória de sucesso do voleibol pode trazer com ela respostas para a atual necessidade da gestão esportiva no Brasil. Considerando o capital humano como peça-chave para o bom desempenho de qualquer organização este trabalho teve como objetivo verificar como um clube de voleibol brasileiro gerencia o capital humano, identificando a existência e o desenvolvimento de cada processo de gestão de pessoas em suas atividades.

## 2 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa exploratória tendo em vista que os objetivos deste estão relacionados ao melhor entendimento da gestão do esporte no voleibol no Brasil, uma vez que o campo científico nessa área não é vasto. O presente trabalho foi feito através de uma pesquisa qualitativa em que foram buscados dados visando atingir os objetivos específicos traçados anteriormente e assim compreender como ocorre a gestão de recursos humanos no voleibol nas organizações esportivas no Brasil através de um estudo de caso que tem como principal objeto de estudo um importante clube de voleibol do interior do Estado de São Paulo(Vergara, 2010).

O clube foi escolhido devido a dois fatores principais: O primeiro é o acesso às informações tendo em vista a existência de alguns contatos com pessoas que fazem parte da estrutura administrativa do clube; O segundo fator é o porte do clube, que está inserido no esporte de alto rendimento e disputa os principais campeonatos do país. O nome do clube será mantido em sigilo cumprindo os termos de consentimento previstos em pesquisa.

Foram escolhidas para este estudo três técnicas de obtenção de dados: a entrevista (semiestruturada) em profundidade, a pesquisa documental e a observação direta. A entrevista semiestruturada em profundidade foi realizada com funcionários do clube (supervisor do clube, assistente administrativo, técnico da equipe, capitão da equipe) que foram selecionados visando a obtenção de opiniões e perspectivas variadas da gestão dos recursos humanos do clube. A pesquisa



documental fez uso de dados disponíveis em sites e documentos institucionais do clube (que não serão citados com o objetivo de manter o sigilo do clube). A observação direta foi feita através de uma visita a sede do clube e o ginásio utilizado para treino e jogos, onde puderam ser analisadas toda a estrutura de funcionamento, a execução das atividades, a forma como os recursos humanos se relacionam entre si, entre outras questões importantes para a pesquisa (Hair Jr., Babin, Money, Samouel, & Ribeiro, 2005).

Para análise de dados foram utilizadas análise de conteúdo e documental. As análises de conteúdo de documental apresenta três fases básicas para sua elaboração. A primeira é a pré-análise, que corresponde à escolha dos materiais que serão utilizados e à definição dos procedimentos. A segunda é a exploração do material, quando ocorre a execução dos procedimentos. Por último, a terceira é o tratamento dos dados em que serão geradas as inferências e os resultados da pesquisa (Bardin, 2011). O Modelo Diagnóstico de Gestão de Pessoas, discutido no referencial teórico, será o modelo no qual a análise de conteúdo e documental.

Como base para apresentar os resultados obtidos e categorização realizada será utilizado o modelo diagnóstico de Gestão de Pessoas ((Dessler, 2001), que é influenciado por variáveis externas e internas, conforme figura 1 deste trabalho, e possui 6 processos básicos que se relacionam entre si (agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas).

### **3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

No ambiente externo, três fatores impactam a administração de recursos humanos de uma organização: ser a competitividade, o avanço na área tecnológica e, por último, as constantes alterações das políticas governamentais que estabelecem limites para a atuação dos gestores de pessoas (Milkovich & Boudreau, 2000).

Com relação ao ambiente externo (variáveis externas), influenciam as ações do clube são a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) e a Federação Paulista de Voleibol (FPV) que regulamentam as atividades do clube. Todas as atividades relacionadas à transferência de atletas devem ser homologadas por esses envolvidos, além de assuntos relacionados à documentação de jogadores, organização de campeonatos, testes de doping e regulamentação de taxas de inscrição em campeonatos.





Leis do trabalho também que regulamentam os processos do clube também é uma variável externa. A Lei Pelé regulamenta os acordos esportivos de atletas existindo para esse tipo de contratação uma legislação específica que embuti um limite de cinco anos de contrato e multas para rescisão; essa lei ainda prevê uma opção de contratação chamada Contrato de Formador de Atleta, favorecendo os clubes que investem na formação de jovens atletas. Outro regulamentador é o SindiClube, sindicato dos clubes do estado de São Paulo que regulamenta os pisos salariais das categorias dos profissionais.

Outras variáveis externas, como os principais concorrentes do clube podem ser divididos em 2 categorias: concorrentes a nível estadual e concorrentes a nível nacional. No primeiro nível, estão os clubes do estado de São Paulo que estão presentes na disputa pelos primeiros lugares nos principais campeonatos estaduais, dos quais o principal é o Campeonato Paulista e, conseqüentemente, na disputa por torcedores e espaço na mídia, principal objetivo dos patrocinadores; Em nível nacional, podemos citar concorrentes de outros Estados que disputam com o clube estudado o título da Super Liga Brasileira de Voleibol, competição que reúne os principais clubes de Voleibol do Brasil.

A estratégia organizacional é o meio pelo qual uma empresa se relaciona com o ambiente externo, definindo como se comportar perante o dinamismo do mercado em que se encontra. A missão, visão e objetivos traçados são projetados por um único elemento racional e inteligente: o elemento humano. Sendo assim, o capital humano está presente em todas as tomadas de decisão de uma empresa impactando o desfecho conseqüente do planejamento que, por sua vez, direciona as ações do próprio capital humano (Chiavenato, 2010).

As características organizacionais internas (variáveis internas) também influenciam os processos de gestão de pessoas através de vários fatores; alguns deles são a missão e a visão da empresa. Desde o início do projeto do clube, que ocorreu em 2010, não foi traçada e declarada uma missão e uma visão, entretanto, pode-se dizer que ambos permeiam o campo de competitividade no meio esportivo e da preocupação com a saúde e o bem-estar.

Os objetivos e estratégias traçados no planejamento de uma empresa também se constituem influências internas. Um objetivo inicial, traçado em 2010, foi aproximar a Mantenedora e financiadora da população da cidade onde o clube se localiza. Esse objetivo se relaciona diretamente ao interesse da financiadora em aliar seu nome ao conceito da prática esportiva,



visando transmitir a mensagem de que a empresa é preocupada com o bem-estar de seus consumidores. Outro objetivo é reavivar o mercado do voleibol na cidade, despertando o instinto de torcedor nos cidadãos e levando-os a torcer por um time que representa positivamente e se identifica com a cidade. Para isso, várias práticas são adotadas estrategicamente, como a entrada para jogos sem cobrança de valor e a participação dos atletas em eventos da cidade ou em nome da cidade.

Logo, pode ser considerado como influenciador das ações do clube a Mantenedora financeira do projeto. As estratégias do clube são definidas visando satisfazer 4 públicos. O primeiro é o público interno constituído pelos próprios atletas. Um segundo público importante esta relacionado com a atuação da Mantenedora (consumidores externos e envolvidos internos). O terceiro público alvo é a população da cidade onde o clube está situado através de práticas que visam mostrar para essa população que o Clube é uma instituição com identificação local e nacional. O quarto público para onde são direcionadas ações é a mídia.

Levando-se em consideração que a empresa está inserida no meio esportivo, a cultura organizacional presente remete a alguns valores e comportamentos comuns do meio. Ao questionar os profissionais acerca dos valores presentes na organização, as respostas obtidas em todas as entrevistas foram: União; Transparência; Disciplina; Honestidade; Humildade; Comprometimento. Valores presentes em organizações esportivas e no próprio esporte (Carreiro, 2007; Chelladurai, 2009).

No ambiente do Clube não existe um rigor com relação à formalidade. Não existem reuniões de departamento pré-estipuladas, pois a resolução de problemas é constante e feita diariamente. Ao surgir determinado problema, reúne-se os envolvidos para que este seja resolvido. O gestor acredita que a formalização de reuniões pré-agendadas é um procedimento ineficiente tendo em vista que a programação diária das atividades varia de acordo com o desenvolvimento das competições.

No meio da temporada, após a disputa do Campeonato Paulista, é feita uma reunião entre gestores e comissão técnica para discutir desempenho dos jogadores, resultados na Copa São Paulo, Jogos Abertos e Campeonato Paulista, e o modo como o trabalho vem sendo conduzido e se desenvolvendo tendo em vista o que havia sido planejado. Após esta reunião, o supervisor realiza reuniões individuais de feedback com membros da comissão técnica. Tudo isso visando o



estabelecimento de ações de melhoria para que seja possível alcançar a meta definida para a Super Liga na temporada.

O clube é formado sob uma estrutura em que existe uma Administradora, como empresa de assessoria ganhadora da licitação, detém a responsabilidade sobre a tomada de decisões estratégicas para o clube em conjunto com o supervisor das atividades, que além da posição gerencial também cuida das atividades administrativas rotineiras das equipes principal, juvenil e infanto-juvenil; para ajudá-lo nessas atividades operacionais, ele é auxiliado por um assistente administrativo (estrutura que pode ser observada na figura 2).

No topo do organograma está a Mantenedora do projeto, que dirige o clube através da gestão estratégica da Administradora via CNPJ do Clube, cujo presidente é responsável pela gestão financeira do projeto, e com o suporte da infraestrutura fornecida pela prefeitura local. A partir do nível hierárquico supervisão, os cargos podem ser representados por pessoas ao invés de instituições e serão melhor caracterizados no processo de aplicar pessoas.

Apesar de este trabalho visar identificar como ocorre a gestão de pessoas em um clube, não existe um departamento de recursos humanos. Por isso, a pesquisa consiste em identificar os processos de recursos humanos presentes e distribuídos pelas tarefas de todos os colaboradores.

**1º Processo:** O processo de agregar pessoas deve ser feito com base na natureza das vagas disponíveis e nas características requeridas para que o candidato possa preenchê-la. O planejamento geral da empresa e o planejamento da gestão de pessoas ajudam a traçar esse perfil de modo que ele esteja alinhado aos objetivos da organização e contribua para o alcance destes objetivos (Milkovich & Boudreau, 2000).

O processo de seleção no clube estudado ocorre em etapas. Tendo como base o monitoramento do mercado, no início de cada temporada, os gestores se reúnem para planejar a composição do time de acordo com o orçamento disponível. A tomada de decisão é realizada visando formar um time competitivo e atendendo a regulamentação da CBV que obriga cada time a possuir uma equipe que some 32 pontos de acordo com o ranking promovido pela mesma. Esse ranking é realizado de acordo com análises referentes a idade do jogador, performance atual, entre outros aspectos; a partir dessas informações, atribui-se a cada atleta uma nota de 1 a 7 ; em cada equipe, a soma referente às posições no ranking de cada jogador contratado deve ser no máximo 32.



## Uma Análise da Gestão de Pessoas nas Organizações que Atuam no Esporte Brasileiro: Estudo de Caso sobre um Clube Paulista de Voleibol

As variáveis: orçamento, mercado, ranking, concorrência, currículo e negociações fazem com que os gestores tenham que trabalhar com cenários, cuja primeira alternativa é trabalhada abrindo-se de duas a três negociações e, de acordo com o resultado delas, origina-se novos cenários de negociações. O clube tem como política contatar primeiramente o atleta para verificar o interesse deste em participar do projeto; havendo o interesse, inicia-se o processo de negociação e caso não haja interesse, o supervisor não contata o procurador e parte em busca de outro candidato, pois o clube preza pela vontade do atleta, sua identificação com as características do projeto e pela sinergia entre os dois lados.

O processo de recrutamento e seleção da mão-de-obra para a comissão técnica ocorre de maneira um pouco diferente em relação à contratação de atletas. Existe o monitoramento do mercado seguido de uma análise da experiência, currículo, origem do candidato e o que o clube pode oferecer para a contratação, com base no interesse do candidato em participar do projeto e na adequação de seu perfil à cultura organizacional da equipe. A contratação do supervisor, um dos gestores do projeto, se deu através de um recrutamento via indicação.

O recrutamento mais convencional foi da atual assistente administrativo e se deu através do site da instituição, entretanto, nele não havia nenhum anúncio de vaga ou sessão “Trabalhe Conosco”. Devido ao interesse da profissional, ela entrou em contato com o supervisor do clube por e-mail através do espaço “Fale Conosco” em dezembro de 2011. Naquele momento, não havia nenhuma vaga disponível, porém em fevereiro de 2012 surgiu a vaga de assistente administrativo e ela foi selecionada após uma entrevista em que dois fatores foram importantes para a escolha: a formação em andamento em Educação Física e uma experiência anterior na área administrativa. Uma questão particular à escolha dos membros do departamento médico é a preferência por profissionais da cidade, pois eles já têm networking e know-how para identificar onde encontrar melhores serviços médicos para cada tipo de necessidade.

O perfil das pessoas que trabalham no clube apresenta alguns aspectos em comum que são considerados importantes pelos recrutadores (supervisor e técnico): A paixão pelo voleibol é considerada essencial para o sucesso do negócio e deve estar aliada ao comprometimento e à proatividade. Em suma, os critérios para seleção de profissionais são a experiência para o cumprimento de determinada atividade, currículo para análises que consideram idade, trabalhos anteriores e formação.



**2º Processo:** A forma de uma organização aplicar as pessoas que trabalham nela deve ser planejada, modelada e organizada de forma que ela determine como o profissional exercerá suas atividades de maneira adequada para o bom funcionamento da estrutura dos níveis hierárquicos e da departamentalização. Atualmente, o tradicional organograma está sendo influenciado pelo conceito da visão sistêmica, ocasionando o surgimento de novos modelos organizacionais baseados na realização de atividades em equipe. Entre os conceitos envolvidos na modelagem do trabalho podemos destacar: desenho de cargos (organização e determinação das tarefas), descrição e análise de cargos (resumo do conteúdo e das principais responsabilidades e o detalhamento dos requisitos que o indivíduo que ocupa o cargo deverá atender) e gestão de carreira (conjunto de cargos ocupados por um profissional em uma empresa ao longo do tempo) (Chiavenato, 2010).

O clube não possui desenho e descrição de cargos como base para sua modelagem de trabalho. Através das entrevistas realizadas foi possível identificar uma modelagem, que será apresentada na figura 2 a seguir. Uma modelagem trazida da experiência do atual supervisor em clubes anteriores, comum em alguns clubes, em que a comissão técnica das categorias de base apoia a comissão da equipe profissional em jogos e treinamentos concedendo a eles a experiência de trabalhar com o esporte de alto rendimento e capacitá-lo para futuras aspirações. O clube ainda conta estrategicamente com um embaixador, cargo ocupado por um ex-atleta e medalhista olímpico, que se encarrega de representar a organização perante a mídia e em eventos da Mantenedora e ainda participa dos processos de tomada de decisão referente a contratação de jogadores e outros assuntos técnicos.

É importante ressaltar que a Administradora e o supervisor são responsáveis pela tomada de decisão estratégica, mas não tem total autonomia. De acordo com o tipo de decisão, o presidente do Clube, o embaixador e o técnico são envolvidos no processo.

A rotina de trabalho da equipe principal varia de acordo com a existência de partidas ao longo da semana. A programação é feita através de um macro planejamento anual no início da temporada reajustada a cada semana pelo supervisor em conjunto com o técnico com base na programação das partidas que serão jogadas no período; essa programação semanal é passada aos atletas e membros da comissão técnica via e-mail. Na maior parte do ano, a equipe está em disputa de campeonatos então a rotina é adequada para que em dias sem jogos haja dois treinos, em dias de jogo haja um treino (mesmo em jogos de sábado).

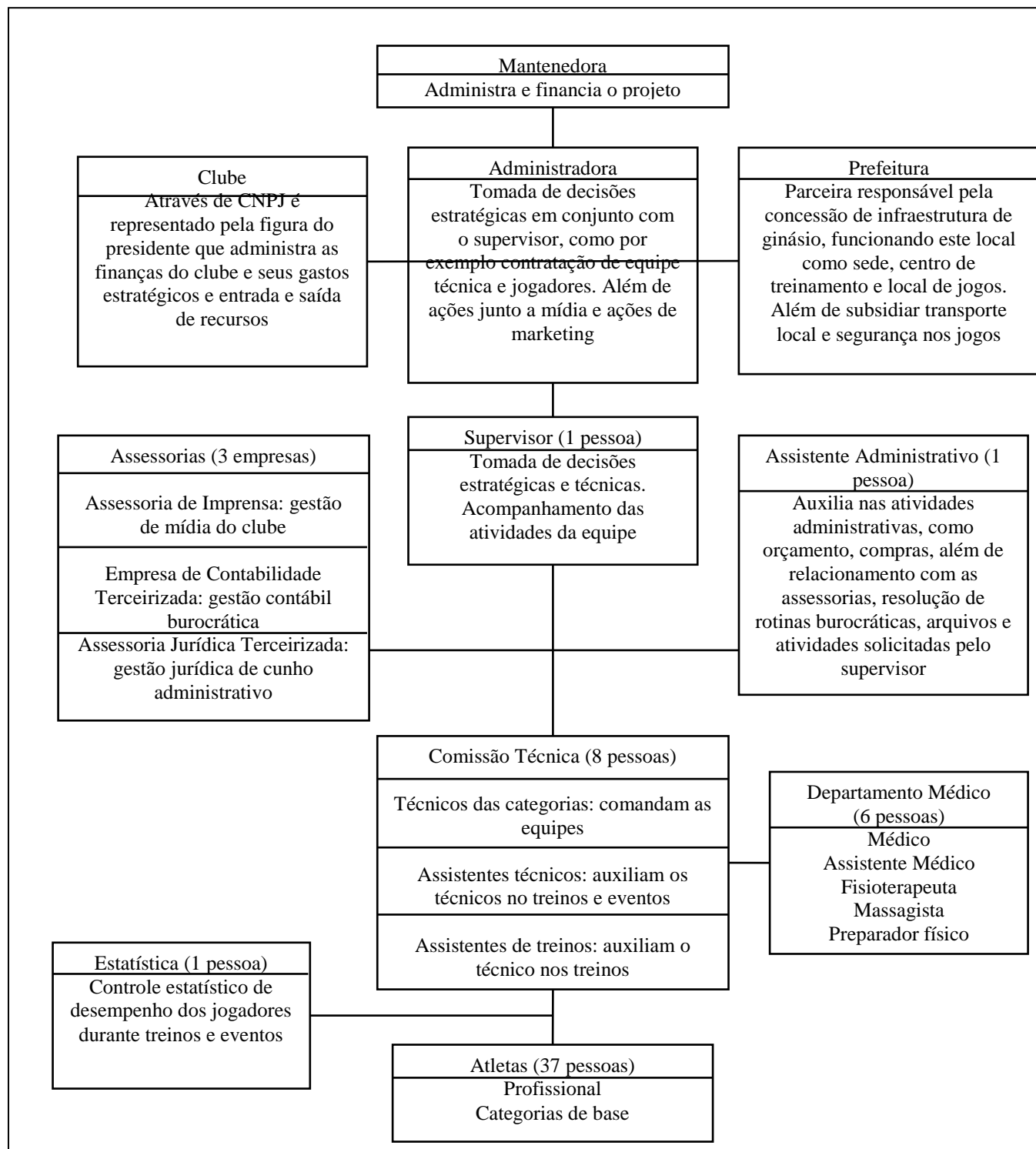


## Uma Análise da Gestão de Pessoas nas Organizações que Atuam no Esporte Brasileiro: Estudo de Caso sobre um Clube Paulista de Voleibol

A avaliação de desempenho dos atletas é feita através de análises de dados estatísticos elaborados através de um programa específico. Em análises jogo-a-jogo, técnico e gestores avaliam postura, dedicação e fatores externos aliados ao rendimento do atleta que é mensurado através dos dados obtidos no *scout* gerado no programa. A ferramenta é a única forma tangível de avaliação de desempenho e se restringe aos atletas da equipe profissional; a categoria de base utiliza-o esporadicamente. A comissão técnica é avaliada pelo gestor nos quesitos postura e dedicação no acompanhamento diário do treino e das partidas e através dos resultados nos campeonatos, de acordo com os objetivos traçados para cada uma das competições.



Figura 2 - Modelagem de Trabalho, elaborado pela autora a partir das entrevistas.





**3º Processo:** O processo de recompensar pessoas envolve a estruturação da política de remuneração, benefícios e incentivos. A motivação monetária é a mais utilizada pelas organizações para estimular seus colaboradores (Parejo & Sánchez, 2007). O processo de recompensar pessoas é baseado na motivação dos colaboradores através da contraposição dos objetivos da organização e dos objetivos intrínsecos de cada indivíduo; para isso são tratados três temas em específico: remuneração, incentivos e benefícios (Chiavenato, 2010).

O mercado esportivo de alto rendimento possui peculiaridades que o diferenciam de um meio corporativo tradicional, a cada temporada, que tem duração de um ano, o Clube necessita fazer um planejamento que inclui verificar o desempenho da equipe na temporada passada e ajustá-la para se aproximar do alcance dos objetivos na temporada futura. Esse planejamento implica em troca de comissão, atletas e até mesmo membros do setor administrativo se necessário. Assim, contratos trabalhistas de jogadores e comissão técnica são de um ano, fazendo com que haja um *turnover* característico do meio, pois a cada ano a permanência e saída de colaboradores são renegociadas juntamente com sua remuneração e de acordo com a verba vinda dos patrocinadores.

Tudo isso faz com que a dinâmica como o clube recompensa seus contratados seja desenvolvida de uma forma diferente. Segundo o supervisor do clube, esse processo se baseia em remuneração de acordo com o valor que o atleta representa para o mercado, em incentivos que o motive a atingir os resultados esperados da temporada, ou seja, a curto prazo, e em benefícios compatíveis com o mercado e com a necessidade do colaborador. A remuneração dos atletas profissionais é planejada de acordo com o valor estipulado de patrocínio pela Mantenedora. A partir desse valor, o gestor financeiro, o supervisor e a Administradora planejam em conjunto o orçamento anual do projeto, incluindo a projeção de todas as despesas durante o ano para que depois disso seja obtido o capital restante que poderá ser repassado para a remuneração dos jogadores. Estabelecendo esse valor de capital como limite, o elenco é reformulado; analisa-se o valor de mercado, que varia conforme a lei da oferta e procura de atletas interessantes para a composição do time.

Além da remuneração básica, o clube tem como incentivos salariais 4 tipos de premiações definidas para quatro metas: Primeiro lugar no Campeonato Paulista; Classificação entre os 4 primeiros colocados da Super Liga Brasileira de Voleibol; Chegar a disputa da final da Super Liga; Primeiro Lugar na Super Liga.





Como benefícios, os atletas profissionais dispõem de um seguro de vida, obrigatório legalmente, convênio odontológico e convênio médico, que cobre cirurgias de emergência e exames como ressonância magnética. Benefícios como alimentação e moradia são embutidos na negociação da remuneração básica na hora da contratação ou renovação de contrato.

As categorias de base são sustentadas pelo dinheiro arrecadado através de um projeto baseado na lei de incentivo fiscal; os atletas recebem uma bolsa-auxílio sob um contrato de atletas em formação, conforme previsto na legislação brasileira, e incentivos à formação superior através de uma parceria com uma instituição de ensino superior da região, além de realização de curso de línguas. Para os jogadores vindos de outra cidade, é oferecida moradia em uma casa alugada pelo clube para acomodação de atletas, alimentação que inclui café da manhã, almoço e jantar e, para os que ainda cursam o ensino médio, ainda é oferecido estudo gratuito em escola escolhida pelo clube de acordo com o histórico escolar do indivíduo.

A comissão técnica é a única que possui uma padronização na remuneração, mas ainda não se encaixa no conceito de política salarial. De acordo com o supervisor do clube, a faixa salarial desses colaboradores se encaixa em um nível intermediário, se comparado ao mercado. Os gestores pré-estipulam o valor para cada cargo técnico, de acordo com o orçamento, entretanto existe margem para negociação. Assim como os atletas profissionais, a comissão tem a forma de pagamento de seu salário negociada em contrato e está sujeita ao incentivo referente às 4 premiações citadas anteriormente por alcance de metas.

Todos os colaboradores que trabalham ativamente na sede administrativa e técnica do clube contam com uniformização, que inclui camiseta, bermuda e abrigo além de terem a disposição um ambiente de trabalho seguro e de qualidade, recompensa organizacional não financeira, que será descrita na apresentação dos processos de manter pessoas.

**4º Processo:** Quando uma organização enfoca o desenvolvimento de pessoas, ela deve sempre visar a oportunidade do desenvolvimento de carreira e a adequação do comportamento humano ao que ela busca. Um treinamento pode ser de curta duração quando há necessidade imediata e de longa duração podendo então haver investimento da empresa em cursos de MBA, especializações ou qualquer outro tipo de ensino (Carreiro, 2007).



Na área técnica, pode-se considerar que é contínuo o treinamento dos atletas para desenvolverem suas atividades e habilidades. Tanto atletas profissionais como das categorias de base treinam de segunda a sexta, variando-se tempo e horário de acordo com as partidas dos campeonatos que disputam. Os treinos variam em quatro modalidades: físico, técnico, tático e expositivo. O fato de a equipe profissional ser composta por onze jogadores funciona como uma oportunidade de desenvolvimento para os atletas das categorias de base.

O clube também opta pelo treinamento de profissionais de pessoas sem experiências para algumas atividades. O atual responsável pelas atividades de estatística começou a trabalhar no clube como estagiário, período em que foi treinada para ter o domínio da ferramenta. O desenvolvimento de pessoas deve estar centrado no desenvolvimento pessoal do indivíduo e visar à carreira futura e não somente o cargo atual. Entretanto a carreira de um profissional no meio esportivo pode ocorrer de forma diferenciada do comum ao meio corporativo tradicional (Chiavenato, 2010).

No final de cada temporada ocorre o vencimento do contrato do patrocínio que sustenta o projeto, assim os gestores não podem assumir compromissos mais extensos devido à imprevisibilidade do investimento. Tendo em vista essa dinâmica, impossibilita-se o desenvolvimento de um plano de carreira. Mesmo com o fato de o organograma não permitir ascensões hierárquicas tão facilmente e de não haver a preocupação com a retenção de recursos humanos através de um desenvolvimento de carreira, os gestores do clube se preocupam em capacitar seus funcionários e proporcionar meios de obtenção de aprendizado e experiência com o intuito de motivá-los para o alcance das metas da organização.

A modelagem de trabalho do clube permite que os recursos humanos na comissão técnica sejam utilizados nas três categorias em que o clube atua, favorecendo o processo de capacitação de profissionais que atuam nas categorias de base, por exemplo. Outro investimento em capacitação foi para que alguns funcionários da equipe técnica realizassem o curso Nível Técnico 2 da Confederação Brasileira de Vôlei como forma de incentivo à formação técnica.

Além da preocupação com desempenho profissional, os gestores têm grande preocupação com o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Como já dito anteriormente, eles destinam verba para que os atletas da categoria de base possam obter formação até o Ensino Médio, formação superior e curso de línguas gratuitamente. Para os atletas profissionais, existe a preocupação de adequar a programação das atividades para viabilizar que eles tenham disponibilidade para



realização de curso superior. A comissão técnica é incentivada a participar de cursos de atualização e cursos técnicos da Confederação Brasileira de Vôlei. Para cada oportunidade, o gestor financeiro e o supervisor analisam o quanto o clube poderá arcar com os custos para a realização do curso, seja em relação ao pagamento do curso como das despesas de deslocamento tendo uma série de critérios como diretriz: tipo de curso, finalidade da participação, formação acadêmica do colaborador, condições financeiras do colaborador, entre outros.

Na contratação do técnico da equipe profissional, foi negociada sua ida às finais da World League Volleyball, campeonato mundial entre seleções de voleibol, cujos gastos com entradas, passagem, hospedagem referente a esta viagem foram todos pagos pelo Clube com o intuito de proporcionar o relacionamento do técnico com os principais treinadores de voleibol da atualidade e a experiência de presenciar o desenvolvimento de uma competição de alto nível trazendo assim novas formas de jogar, novas tendências e inovações para o clube.

**5º Processo:** o processo de manter pessoas envolve o relacionamento entre empregador e empregado e está sujeito a fatores externos como sindicatos, regulamentações e a economia e a fatores internos como os valores e cultura da empresa (Milkovich & Boudreau, 2000).

A estrutura do clube comporta um ginásio municipal possui uma quadra disponível em tempo quase integral para treinamento das equipes. O piso da quadra é de qualidade e oferece alto nível de conforto e segurança inibindo a ocorrência de lesões e aprimorando o amortecimento do impacto dos movimentos. A iluminação e o teto do ginásio proporcionam boas condições para a execução das atividades no período diurno e noturno e nos momentos de chuva ou outras adversidades climáticas. Além da estrutura e dos recursos humanos, o clube disponibiliza diversos equipamentos, avaliados anualmente, que vão auxiliar no treinamento preparado pelo técnico (máquina de saque, tapetes e tábuas para bloqueio, cones, carrinho de bolas e mesas, além das bolas de alta tecnologia utilizadas nas competições). Os gestores dão abertura para que sejam solicitados novos equipamentos durante a temporada, entretanto o pedido passa por uma análise do orçamento para que seja decidido se a compra será realizada.

O ginásio foi estruturado de forma a funcionar como um complexo onde todas as atividades rotineiras possam ser desenvolvidas. Portanto, além da quadra, o ginásio possui os seguintes



## Uma Análise da Gestão de Pessoas nas Organizações que Atuam no Esporte Brasileiro: Estudo de Caso sobre um Clube Paulista de Voleibol

espaços destinados para as atividades complementares: Departamento administrativo; Sala de musculação; Sala da comissão técnica; Sala de massagem; Departamento médico; Piscina semi-olímpica; Três vestiários; Sala para arbitragem; Banheiros; Arquibancada; Espaço para estatística. O complexo ainda conta com um espaço para a secretaria de esportes da prefeitura e uma sala de ginástica destinada a atividades para a comunidade.

Uma grande preocupação da equipe é a organização do calendário dos atletas para que possa ser propiciado dias de descanso em meio aos campeonatos e outras atividades desempenhadas por eles. Por outro lado, a estrutura utilizada pelo clube também apresenta alguns aspectos negativos.

Pelo fato de o ginásio ser municipal, o clube não possui custos com a manutenção dele como água, luz e funcionários, entretanto isso traz algumas restrições. Existe somente um funcionário responsável pela limpeza de todo o ginásio, número insuficiente para que ele seja mantido com qualidade referente à limpeza, por exemplo. A questão burocrática relacionada aos órgãos públicos também influencia na estrutura do ginásio. Para se trocar uma lâmpada queimada, o tempo de chegada de uma nova varia entre um e dois meses, além do fato de o ginásio não possuir gerador, caso haja falta de energia. A estrutura do ginásio é antiga e, conseqüentemente, apresenta problemas de infiltrações e pintura. Com o início do projeto em 2010, foram realizadas algumas reformas visando a melhoria da qualidade dos itens primordiais para o desenvolvimento de uma equipe de voleibol profissional, que foram a pintura da arquibancada e suas paredes, a troca do piso, a reforma da cobertura, vestiários, entre outras.

O acompanhamento psicológico também faz parte do processo de manter pessoas. Existiu o desenvolvimento de *coaching* esportivo para a equipe profissional nos dois primeiros anos de projeto em que foi possível ser trabalhado o planejamento de alcance de metas individuais e em equipe. A partir do terceiro ano, esse trabalho foi direcionado para o técnico que realiza um trabalho individual com cada jogador baseado em muito diálogo, estabelecendo líderes e quem são os responsáveis em definir jogadas nos momentos de pressão das partidas. O time tem bem definido os jogadores que serão utilizados em cada situação.

O relacionamento da organização com o sindicato deste seguimento se restringe ao cumprimento da legislação trabalhista como, por exemplo, o piso da categoria, o qual o clube deve obedecer nas contratações. Como já falado anteriormente, a negociação com funcionários é feita



para o desempenho das atividades no período de um ano; uma vez que é estabelecido esse período, o contrato é firmado com duração de onze meses e é considerado um contrato de tempo determinado não sendo necessária a ida ao sindicato para realização de homologações.

**6º Processo:** O monitoramento de pessoas encerra o tópico a respeito dos seis processos de gestão de Pessoas. O acompanhamento das atividades, de forma que ele contribua a execução do planejamento realizado, se refere à maneira com que o comportamento do capital humano é controlado podendo ser através de banco de dados e sistemas de informações gerenciais. As informações com as quais a gestão de pessoas trabalha através de sistema de informação envolvem tarefas já executadas, histórico de remuneração, admissão e férias, treinamentos, histórico de metas e objetivos alcançados e não alcançados, potencial de desenvolvimento, entre outros. Outra ferramenta utilizada para monitoramento é o balanço social que contabiliza os investimentos da organização em benefícios para seus empregados e para a comunidade em que atua explicitando o grau de responsabilidade social, aspecto tão colocado em pauta na atualidade, que a empresa possui perante a sociedade (Chiavenato, 2010).

O monitoramento dos recursos humanos se dá através do uso de equipamentos de informática, bancos de dados e alguns programas. O clube utiliza uma série de meios tecnológicos para desempenhar suas atividades, dispondo de computadores para cada um dos membros da área administrativa do clube. O supervisor, em conjunto com o assistente administrativo, mantém o controle do calendário anual de todas as equipes, com a programação de todos os treinos, jogos e campeonatos. No final da temporada, esse calendário é armazenado como um documento que contém a evolução de todas as atividades das equipes.

O assistente administrativo é encarregado da manutenção do histórico das atividades ao longo da temporada. A programação semanal é repassada via e-mail aos atletas e comissão técnica, é armazenada separadamente em arquivo de trabalho do supervisor, que mantém o backup dos arquivos que ele considera mais importante e, através deste arquivo o assistente alimenta um histórico de quantidades e datas de realização de cada tipo de treinamento. Além desse tipo de histórico, ele desenvolve um resumo histórico de todas as partidas jogadas pela equipe profissional, contendo número do jogo e temporada, data, horário, tipo de jogo (competição ou amistoso),



## Uma Análise da Gestão de Pessoas nas Organizações que Atuam no Esporte Brasileiro: Estudo de Caso sobre um Clube Paulista de Voleibol

campeonato (Paulista, Super Liga, etc), adversário, local, cidade, resultado, pontuação e tempo de duração de cada set, pontuação e tempo de duração do jogo e se a partida foi televisionada.

A utilização de alguns softwares para análise de exposição da marca na mídia é algo muito importante para o sucesso do projeto e utilizado. Conforme já apresentado anteriormente, a utilização de tecnologia para monitoramento relacionado aos recursos humanos do clube ocorre na avaliação de desempenho dos jogadores através de programa específico de estatística. O manuseio do programa consiste em inserir todos os dados dos jogos conforme eles vão acontecendo em tempo real, permitindo a obtenção de análise concreta de cada dado e variáveis que influenciaram no desempenho do jogo analisado.

Através de todos esses materiais, o clube elabora relatórios que serão reportados à Mantenedora e à Administradora, servirão de base para o Yearbook, folhetim que serva para resumir a temporada anterior e como documento para apresentação do projeto e ajudarão no planejamento da próxima temporada.

O clube analisado é uma organização de pequeno porte e recente, portanto não possui um setor de recursos humanos de elevado nível de complexidade nas práticas relacionadas a gestão de pessoas. Entretanto o modelo diagnóstico de Gestão de Pessoas foi aplicado no objeto do estudo a fim de identificar como ocorrem todos os processos do modelo. Mesmo não havendo um setor responsável por essas atividades, foi possível visualizar como é o desenvolvimento dos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar indivíduos a partir das tarefas executadas por desde a Mantenedora do projeto no topo do organograma até os atletas, que ficam na base da hierarquização.

As influências ambientais externas são fatores importantes a serem considerados para as análises das atividades do clube. Podemos destacar como fatores mais influentes os órgãos CBV e FPV. Alguns pesquisadores criticam as leis esportivas defasadas no Brasil (Mazzei & Bastos, 2012), entretanto elas não têm atrapalhado significativamente o desenvolvimento da gestão de pessoas do clube. A CBV funciona como principal órgão regulamentador e ela exerce bem seu papel estabelecendo práticas que controlam a competitividade entre os times, não permitindo que aqueles que possuam diferencial financeiro e estabeleçam o monopólio dos atletas, entre outras ações. Entretanto o meio esportivo ainda é carente de investimento nas categorias de base, fazendo com que o caminho do atleta iniciante seja mais complicado para o alcance do sucesso profissional.



Na organização interna, o clube não possui declaradamente três princípios básicos de um planejamento estratégico: missão e visão e valores. Entretanto é possível perceber que os conceitos descritos (Chiavenato, 2010), acerca do principal propósito para o qual o projeto foi desenvolvido (missão), da projeção que ele almeja alcançar no presente e futuro (visão) e das crenças e atitudes que devem estar presentes no dia-a-dia (valores) são claras aos seus colaboradores em todos os níveis hierárquicos entrevistados.

O planejamento de pessoal deve estar relacionado ao planejamento estratégico visando adequar os recursos humanos, enquadrá-los na necessidade da empresa, avaliar a efetividade do quadro de funcionários e estabelecer um sistema de controle que coordene as atividades (Parejo & Sánchez, 2007). O Clube não realiza um planejamento de pessoal, entretanto tais fatores são perceptíveis, pois a organização consegue alocar cada colaborador em atividades das três categorias de equipe esportiva em que ela está inserida, concedendo experiências diferenciadas e contribuindo para um amplo desenvolvimento gerido sob um controle em que o supervisor se preocupa em estar próximo das atividades garantindo uma boa coordenação e que ele consiga manter o nível de evolução solicitado pela Administradora e Mantenedora.

O amadorismo presente nos clubes pode ser observado na mídia em geral e em outros estudos, principalmente pela falta de formação adequada dos funcionários para o desenvolvimento de suas atividades. De acordo com a apresentação dos resultados, o clube tem dado a devida importância para esse fator selecionando pessoas com formação e experiência condizentes com as funções que vão desempenhar e incentivando o estudo através de bolsas de estudo para ensino médio, cursos de inglês e cursos técnicos.

As perspectivas de carreira na área de gestão do esporte estão aumentando por causa nas novas posições administrativas. No clube, isso acontecerá mais lenta e gradualmente iniciando-se através da possível criação de uma nova posição estratégica acima do supervisor, que será ocupada através da promoção do atual supervisor, disponibilizando assim esta vaga (Soucie, 2002).

O tempo de existência do projeto depende do patrocinador, portanto se, no fim do contrato, a Mantenedora resolver findar o investimento, a projeto é interrompido. Nesse tipo de projeto, não existe o planejamento em longo prazo e, conseqüentemente, não existe um plano de carreira para os colaboradores. A dificuldade de se construir uma carreira interna é amenizada pelas oportunidades de carreira em diversos segmentos que a atuação em um clube de voleibol de alto rendimento do



país pode trazer, funcionando como um agente que abre portas para o desenvolvimento profissional do indivíduo marcado pela passagem em diversas organizações.

Esse estudo possuiu algumas limitações em sua execução. Uma delas está relacionada ao fato de este trabalho ter sido realizado através de um estudo de caso de somente uma unidade caso impossibilitando a comparação das práticas do objeto de estudo com as práticas de seus concorrentes. Assim, não foi possível avaliar a estrutura administrativa, a faixa salarial, a qualidade no trabalho do objeto, entre outros quesitos, em relação ao mercado esportivo de voleibol.

#### 4 CONCLUSÕES

Visando compreender como é a gestão de pessoas no voleibol este trabalho conseguiu identificar todos os processos do modelo diagnóstico de Gestão de Pessoas nas atividades do objeto de estudo (clube de voleibol do Estado de São Paulo atuante na Super Liga de Voleibol do Brasil). Mesmo sem a existência de um departamento específico de recursos humanos foi possível perceber que a gestão de pessoas é considerada importante para os gestores, apesar de não ser estruturada. Tal falta de estruturação é característica de empresas de pequeno porte, porém isso não significa que isso não se configure em um problema, pois assim como empresas grandes, uma empresa pequena também é constituída por pessoas.

Considerando a análise dos resultados, é possível perceber ainda como todos os processos se relacionam entre si e como os fatores ambientais externos e internos influenciam as atividades relacionadas à gestão de pessoas. Além disso, essa inter-relação permite que os gestores possam analisar problemas de forma sistêmica e, conseqüentemente, alcançar resultados mais concretos.

As principais ferramentas de gestão de pessoas utilizadas pelo clube são desenvolvidas de forma bem intrínseca ao meio esportivo. Outro ponto interessante é a forma como o clube trabalha um conceito chamado departamentalização por projeto, flexibilizando as atividades de um empregado como, por exemplo, a inserção de membros da comissão técnica das categorias de base nas atividades da comissão da equipe adulta. Os processos de recompensar pessoas são os que têm uma divisão mais definida de acordo com a teoria, apresentando todos os componentes da remuneração total – remuneração básica, os incentivos e os benefícios – e trabalhando-os de forma a obter a motivação dos empregados, através de premiações e bolsas de estudo.





Finalizando a conclusão sobre o alcance dos objetivos, pode-se dizer que as principais sugestões de melhorias propostas através de ferramentas de conceitos teóricos presentes no campo administrativo foram a elaboração da missão e visão organizacional, a reunião dos valores encontrados na cultura da empresa, a necessidade de que seja formulada a descrição de cargos seguida de constante análise dos mesmos e a utilização da metodologia de avaliação de desempenho chamada lista de verificação para todos os setores e não somente para os atletas da equipe adulta. O próprio panorama realizado pelo trabalho sobre todos os processos de gestão de pessoas existentes também funciona como uma ferramenta para que os gestores identifiquem mais claramente suas práticas a respeito de cada um desses processos e definam o foco principal de suas ações e como eles desejam se posicionar perante cada tipo de processo através de um planejamento estratégico organizacional e de um planejamento estratégico de gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bojikian, J. C. M., & Bojikian, L. P. (2008). *Ensinando voleibol*. São Paulo: Phorte.
- Carreiro, E. A. (2007). *Gestão da educação física e esporte*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- Chelladurai, P. (2009). *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective*. Scottsdale, Ariz.: Holcomb Hathaway.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier : Campus.
- Dessler, G. (2001). *Management, leading people and organizations in the 21st century*. P. Hall, Ed. Upper Saddle River, N.J.
- García Parejo, S., & García Sánchez, E. (2007). *Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva*. Barcelona: INDE Publicaciones.



Uma Análise da Gestão de Pessoas nas Organizações que Atuam no Esporte Brasileiro: Estudo de Caso sobre um Clube Paulista de Voleibol

---

- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., Samouel, P., & Ribeiro, L. B. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Mazzei, L. C., & Bastos, F. da C. (2012). *Gestão do Esporte No Brasil: Desafios e Perspectivas*. São Paulo: Ícone Editora.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona: INDE.
- Toledo, R. (2006). *Gestão de esporte universitário uma importante estratégia de marketing para as universidades*. São Paulo: Aleph.
- Vergara, S. C. (2010). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vinícius Mocsányi, & Flávia da Cunha Bastos. (2005). Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 4(4), 55–69.

---

Data do recebimento do artigo: 13/06/2012

Data do aceite de publicação: 15/08/2012