



FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA EQUIPES DE VOLEIBOL: PERCEPÇÃO DE TREINADORES

 **Daniel Marangon Duffles Teixeira**

Doutor

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas
Belo Horizonte, Minas Gerais - Brasil
profdanielpucminas@gmail.com

 **Nathália Alves Barcelos**

Graduada em Educação Física e Administração

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas
Belo Horizonte, Minas Gerais - Brasil
nathalvesbarcelos@gmail.com

Resumo

Objetivo do estudo: Identificar a percepção dos treinadores quanto aos fatores de sucesso nas equipes de Voleibol.

Metodologia/abordagem: A abordagem metodológica teve três etapas. A primeira permitiu identificar estes fatores, a segunda destinada a elaborar e validar o questionário e a terceira para a sua aplicação. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva.

Originalidade/Relevância: O estudo é original porque trata da compreensão dos fatores de gestão que aproximam as equipes do sucesso esportivo, sendo relevante pela possibilidade de aprimorar o trabalho de gestores, comissões técnicas e treinadores.

Principais resultados: Os resultados indicam que os fatores mais importantes para as equipes de base foram aqueles relacionados com a gestão de pessoas. Para as equipes de alto-rendimento foram os relacionados com a logística e com os aspectos financeiros.

Contribuições teóricas/metodológicas: O levantamento do perfil dos treinadores de Voleibol do país, a caracterização de sua relação com a modalidade, além da identificação dos fatores mais importantes para o sucesso das equipes de base e de alto-rendimento.

Contribuições sociais / para a gestão: O trabalho poderá contribuir para a adoção de políticas de gestão de pessoas das equipes; com a implantação de medidas de gerenciamento dos fatores mais relevantes para a modalidade; para o aumento da eficácia do trabalho realizado por gestores esportivos e treinadores.

Palavras-chave: Voleibol. Treinador. Gestão do Esporte. Fatores Críticos de Sucesso.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Teixeira, D. M. D. & Barcelos, N. A. (2023, jan./abr.). Fatores Críticos de Sucesso para equipes de Voleibol: percepção de treinadores. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 12(1), 64-87. <https://doi.org/10.5585/podium.v12i1.20097>.



CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR VOLLEYBALL TEAMS: PERCEPTION OF COACHES

Abstract

Study Objective: To identify the perception of coaches regarding success factors in volleyball teams.

Methodology/Approach: The methodological approach had three stages. The first allowed identifying these factors, the second aimed at preparing and validating the questionnaire and the third for its application. Data were analyzed using descriptive statistics.

Originality/Relevance: The study is original because it deals with the understanding of the management factors that bring teams closer to sports success, being relevant due to the possibility of improving the work of managers, technical commissions and coaches.

Main results: The results indicate that the most important factors for base teams were those related to people management. For the high-performance teams were those related to logistics and financial aspects.

Theoretical/methodological contributions: The survey of the profile of Volleyball coaches in the country, the characterization of their relationship with the modality, in addition to the identification of the most important factors for the success of base and high-performance teams.

Social / Management Contributions: The work may contribute to the adoption of people management policies in the teams; with the implementation of management measures for the most relevant factors for the modality; to increase the effectiveness of the work carried out by sports managers and coaches.

Keywords: Volleyball. Coach. Sport management. Critical Success Factors.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LOS EQUIPOS DE VOLEIBOL: PERCEPCIÓN DE LOS ENTRENADORES

Resumen

Propósito del estudio: Identificar la percepción de los entrenadores sobre los factores de éxito en los equipos de Voleibol.

Metodología/Enfoque: El enfoque metodológico tuvo tres etapas. El primero permitió identificar estos factores, el segundo tuvo como objetivo la elaboración y validación del cuestionario y el tercero para su aplicación. Los datos fueron analizados utilizando estadística descriptiva.

Originalidad/relevancia: El estudio es original porque trata de la comprensión de los factores de gestión que acercan a los equipos al éxito deportivo, siendo relevante por la posibilidad de mejorar el trabajo de los directivos, comisiones técnicas y entrenadores.

Principales resultados: Los resultados indican que los factores más importantes para los equipos de base fueron los relacionados con la gestión de personas. Para los equipos de alto rendimiento, estaban relacionados con aspectos logísticos y financieros.

Aportes teóricos/metodológicos: El relevamiento del perfil de los entrenadores de Voleibol en el país, la caracterización de su relación con la modalidad, además de la identificación de los factores más importantes para el éxito de los equipos de base y de alto rendimiento.

Contribuciones sociales/de gestión: El trabajo puede contribuir para la adopción de políticas de gestión de personas en los equipos; con la implementación de medidas de manejo de los factores más relevantes para la modalidad; aumentar la eficacia del trabajo realizado por los directores deportivos y entrenadores.

Palabras clave: Voleibol. Entrenador. Gestión deportiva. Factores Críticos de éxito.



1 Introdução

O Voleibol, é a segunda modalidade mais praticada do país, a primeira na preferência do público feminino, e vem obtendo cada vez mais espaço dentro do cenário esportivo profissional. Tem se caracterizado como um exemplo de organização e de administração, conforme Maroni, Mendes e Bastos (2010).

A modalidade é reconhecida como a primeira a qualificar sua gestão no país, com a criação de um plano de desenvolvimento e adoção de práticas de planejamento estratégico no início da década de 1980, conforme Marchi Júnior (2004). Este pioneirismo ainda marca a trajetória da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV). Ela fez do Voleibol uma referência em termos de estrutura, rentabilidade e resultados, no país. As estratégias, e as ferramentas de gestão, a organização administrativa, os investimentos de patrocinadores e a presença na mídia têm alavancado o processo de desenvolvimento da modalidade e motivado alguns estudos que procuram compreender o modelo aplicado e as pessoas envolvidas (Lara, 2019). Dessa forma, é possível compreender que a gestão exerce um papel importante na construção do sucesso de uma modalidade, inclusive nos resultados esportivos.

Este sucesso tem como ponto de partida a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) que, com seu planejamento, colocou a modalidade como referência no país. Conforme afirma Lara (2019), as estratégias, as ferramentas de gestão, a organização, os patrocinadores e a presença na mídia têm alavancado o seu processo de desenvolvimento e motivado estudos que procuram compreender o modelo aplicado e as pessoas envolvidas. Assim, é possível partir do pressuposto de que a gestão exerce um papel importante na construção do sucesso de uma modalidade, inclusive nos resultados esportivos.

Quanto ao sucesso esportivo, os componentes do rendimento de atletas e equipes são estudados há bastante tempo e integram modelos que consideram os aspectos que interferem na performance esportiva inseridos na dimensão biológica, motora, técnico-pedagógica ou mesmo psicológica. Entretanto, nos últimos anos, pesquisadores buscam identificar outros aspectos que também interfeririam nessa performance, considerando outras dimensões, como a gestão esportiva. Assim, o problema da investigação está inserido no tema do rendimento esportivo, mas com o propósito de identificar novos fatores que interferem na performance de atletas e equipes de Voleibol, especialmente os fatores que estejam relacionados com a gestão esportiva.

A premissa é que ter atletas bem treinados pode não ser suficiente para se alcançar os primeiros lugares nas principais competições de Voleibol, havendo aspectos relacionados com



a gestão das equipes que poderiam potencializar ou limitar a performance e as chances de sucesso. No entanto, como foi possível identificar na revisão realizada, a literatura não apresenta com clareza quais são os estes fatores. Partindo desta lacuna, o propósito foi responder à pergunta sobre quais são os fatores determinantes para o sucesso das equipes de Voleibol no Brasil.

O objetivo geral foi identificar a percepção dos treinadores quanto aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) nas equipes de Voleibol. Os objetivos específicos foram levantar o perfil dos treinadores de Voleibol que atuam no país, caracterizar a sua relação com a modalidade e identificar os fatores mais relevantes para o sucesso das equipes, segundo a sua percepção.

2 Referencial teórico

A busca por um referencial teórico que desse sustentação ao problema, à metodologia e à análise dos resultados encontrados resultou na opção composta por estudos sobre o Voleibol brasileiro, a Gestão do Esporte (GE) e a teoria dos FCS.

2.1 O Voleibol brasileiro

A criação e a disseminação da modalidade pelo mundo, de acordo com Garcia, Meireles e Pereira (2021) são fenômenos diretamente relacionados com a Associação Cristã de Moços (ACM). Segundo Marchi Junior (2004), logo após a sua criação, em 1895, nos Estados Unidos, já se registrava a prática da modalidade, entre 1900 e 1910, no Canadá, em Cuba, no Japão, nas Filipinas e em Porto Rico. Entre 1910 e 1920, já se fazia presente no Peru, no Uruguai, na Argentina, em diferentes países da Europa, no México e no Brasil.

No Brasil, o seu desenvolvimento foi marcado pela prática mais restrita aos clubes de classe média e ao amadorismo, até meados da década de 1970, quando, de acordo com Lara (2019), se deu início ao projeto de profissionalização conduzido por Carlos Arthur Nuzman, após ser eleito presidente da CBV. Este projeto objetivou profissionalizar o Voleibol brasileiro para que se tornasse mais popular no país e mais competitivo no cenário internacional, com a adoção de práticas de planejamento e de marketing.

Para Coutinho (2017), a injeção de recursos feita pelos patrocinadores permitiu que o voleibol brasileiro atingisse um nível técnico que o colocou entre as grandes potências internacionais, além de ter atraído milhares de fãs, praticantes e a mídia. Sobre essa transformação, Collet (2018) considera que, o Brasil passou a ser considerado um exemplo



internacional, a partir do momento em que a CBV entendeu o voleibol como um negócio, com benefícios claros para seus parceiros, com uma estrutura formada por atletas, comissões técnicas e dirigentes profissionais. Além disso, a autora destaca a construção do Centro de Desenvolvimento do Voleibol pela CBV em 2001, pensando no desenvolvimento de atletas de elite do voleibol, em longo prazo.

Dessa maneira, o processo de modernização da gestão transformou o Voleibol no país, com competições internas relevantes e atraentes, presença intensa na mídia, títulos internacionais importantes, fazendo da modalidade a segunda mais praticada no país, a primeira na preferência do público feminino, com cada vez mais espaço dentro do cenário esportivo profissional, sendo considerada, conforme Maroni, Mendes, & Bastos (2010), um exemplo de organização e de administração para o esporte brasileiro.

2.2- A gestão do esporte

Para Mattar (2013), com o crescimento da indústria do esporte no Brasil, a GE passou a ter maior relevância com uma grande cobrança para que seja feita de maneira competente e profissional. Para o referido autor, o amadorismo na GE é um dos principais fatores que inibem o desenvolvimento do esporte no país. Quanto à GE, é um campo de conhecimento e de intervenção profissional recente, relacionado com a gestão, liderança, marketing, aspectos legais, finanças, comunicação, entre outros, no âmbito do esporte e das organizações que se responsabilizam pela sua prática, de acordo com Santos e Silva (2022). Neste sentido, para os referidos autores, os gestores esportivos devem ter amplo domínio sobre o conhecimento acerca do esporte, sendo responsáveis por controlar, coordenar, mobilizar, planejar, organizar e tomar decisões sobre o trabalho realizado no âmbito das organizações esportivas.

Nesta direção, evidencia-se uma dualidade em relação ao conceito de gestão do esporte. Ao mesmo tempo, trata-se da gestão das organizações em que o esporte se realiza e da gestão da própria atividade esportiva. Por isso, Teixeira e Melo (2022) chamam a atenção para a necessária aproximação entre a Educação Física e a Administração como áreas de conhecimento que sustentam a gestão esportiva, respeitando a sua natureza dual, sem desconsiderar outras áreas, entre elas a comunicação, o direito e a economia.

Assim, na medida em que avança na direção da constituição de um cenário marcado pelo profissionalismo, a GE passa a ter uma dupla finalidade, já que deve se preocupar com os



resultados administrativos das organizações, sua perenidade e sucesso financeiro, mas também com os seus resultados esportivos, razão de ser dessas mesmas organizações.

2.3- Os Fatores Críticos de Sucesso

A teoria sobre os FCS foi apresentada por Rockart (1978) que partiu do questionamento dos executivos de diversas organizações a respeito do excesso de informação que recebiam, da falta de clareza sobre quais delas eram mesmo importantes para os processos de decisão no gerenciamento das empresas. Hofer & Schendel (1978) ampliaram a compreensão sobre os FCS, na medida em que os compreendiam como variáveis cujo gerenciamento poderia afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa dentro de seu ramo de atividade. Rockart (1978) salienta que os FCS dão suporte para o alcance das metas da organização na medida em que esses fatores são entendidos como áreas essenciais cuja performance adequada focalizaria os esforços na direção dos objetivos. Além disso, o monitoramento desses FCS forneceria informações necessárias para as decisões dos gestores para correção das ações que não estivessem gerando acertos ou colaborando com o alcance das metas.

Rockart & Bullen (1981) chamam atenção para as fontes de onde se pode encontrar os FCS, destacando o conhecimento sobre a indústria em questão, as estratégias das organizações, os fatores ambientais externos, os fatores temporais e a posição administrativa. Eles destacaram que os fatores concernentes à posição administrativa decorrem da possibilidade de se ouvir os gerentes, tendo em vista as suas atribuições, ou seja, o fato de serem responsáveis pelas equipes, pelos seus processos e resultados. Porter (1996), por sua vez, apresentou os FCS como um número limitado de áreas de determinada organização ou processo, nas quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão desempenho superior.

Stollenwerk (2001) propôs a necessidade de identificar as características, condições ou variáveis que devem ser monitoradas e gerenciadas para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição. Sua proposta tem sido normalmente utilizada para definir necessidades de informações gerenciais; mapear as características exclusivas de uma organização; redefinir heurísticamente os mapas mentais dos gerentes; auxiliar na definição de conhecimentos, habilidades, competências e tecnologias essenciais para o sucesso das organizações. Gomes & Braga (2004) contribuíram ao perceber que os gestores são essenciais para os FCS, na medida em que podem identificar os diversos fatores que afetam a indústria e o negócio, sendo capazes de atribuir-lhes graus de importância, o que possibilitaria organizar



esses fatores em uma matriz. Eles sugerem a adoção de uma matriz que contemple os vários fatores que afetam a indústria e o negócio, além de afirmar que o sucesso de sua aplicação é proporcional à correta identificação e listagem dos FCS.

Colauto et al. (2004) afirmam que os FCS podem ser entendidos como um método que auxilia na definição das necessidades de os gestores e especialistas focarem questões estratégicas da empresa. Podem ser entendidos como elementos determinantes para o melhor desempenho. Uma de suas contribuições é subsidiar as informações de caráter estratégico, especialmente, se alinhadas aos objetivos institucionais.

A utilização da teoria dos FCS no âmbito do esporte é pouco difundida, apesar do potencial de contribuição para o desenvolvimento do trabalho realizado nas organizações esportivas. Nos últimos anos, sua aplicação trouxe avanços importantes no âmbito das políticas de esporte. Bohme & Bastos (2016) apresentaram o modelo *Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS)*, desenvolvido a partir de um consórcio internacional de pesquisadores e que apresenta componentes para a elaboração de políticas visando ao desenvolvimento do esporte de alto-rendimento de uma nação. Patatas et al. (2020), por sua vez, também se aproximaram dos FCS ao discutir as influências das políticas e dos stakeholders nas carreiras de atletas paralímpicos.

Neste estudo, entretanto, a utilização da teoria dos FCS se deu no âmbito intraorganizacional, ou seja, a preocupação foi a de refletir sobre sua aplicação na gestão, não só das organizações esportivas, mas da própria prática esportiva. A compreensão é que a aplicação deste método pode subsidiar o processo decisório na medida em que permite identificar as principais áreas nas quais a organização esportiva deveria concentrar sua atenção.

As fontes de informação mais utilizadas foram os conhecimentos sobre a indústria do esporte e sobre as organizações da prática esportiva, como clubes e equipes. Outras fontes importantes, foram os experts acadêmicos, gestores e treinadores de referência. O levantamento bibliográfico de publicações recentes em português, espanhol e inglês foi a estratégia para compreender aspectos relacionados às tendências e fatores ambientais que pudessem interferir no estudo.

A opção pela aplicação do questionário em treinadores decorreu de sua posição administrativa, como gerente das equipes, responsáveis pelos processos de preparação e pelos resultados alcançados pelo trabalho ao longo de uma temporada. Confirmaram esta escolha, as afirmações de Milistetd et al. (2017), que consideram que a efetividade do trabalho dos treinadores é sustentada por conhecimentos e habilidades que extrapolam a especificidade do



esporte e de uma modalidade; além de Facundo et al. (2022) que afirmam que a atividade destes profissionais vem se tornando mais complexa e demandando responsabilidades que extrapolam o treinamento de atletas e equipes. Quanto ao conceito de sucesso, apesar de ser possível considerar haver uma certa objetividade na palavra, relacionada com o alcance dos objetivos pretendidos, optou-se por não se adotar explicitamente, à priori, uma definição, deixando que cada participante da pesquisa considerasse aquilo que fizesse sentido em sua experiência e no contexto relacionado com a condução das equipes, ou seja, do sucesso esportivo de suas equipes.

3 Método

O enfoque metodológico foi misto, pois tratou de responder questões de ordem quantitativa e qualitativa. O estudo foi realizado em três etapas. A primeira, de caráter exploratório e qualitativo, foi feita por meio de entrevistas com seis (6) treinadores que também atuaram como gestores de diferentes modalidades e trajetórias, visou identificar os fatores necessários para o sucesso das equipes. Foi observada a recomendação de que, em estudos desta natureza, “com frequência, recorre-se a informantes-chaves, que podem ser especialistas no tema em estudo, líderes formais ou informais, personalidades destacadas etc.” (Gil, 2008, p.111). De acordo com o referido autor, foram realizadas entrevistas informais que são recomendadas nos estudos exploratórios, visando abordar realidades pouco conhecidas. Foi solicitado aos treinadores/gestores esportivos que apontassem as razões para o sucesso de suas equipes, bem como as razões do seu fracasso, além de identificarem os pontos em comum das equipes vencedoras com as quais já haviam trabalhado. As entrevistas foram tratadas com o método de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2011), que permitiu o agrupamento em categorias, que foram compreendidas como fatores de sucesso e deram origem ao questionário.

Nesta fase, foram identificadas cinco dimensões da gestão esportiva, dentro das quais foram categorizados dezoito (18) FCS para as equipes esportivas. Eles são apresentados, tendo em vista a dimensão que cada fator representa: institucional, gestão de pessoas, infraestrutura, logística e econômica.

Na dimensão institucional, foram identificados: tradição, relação com a torcida, relação com a mídia esportiva, relações com as federações e confederações. Na dimensão de gestão de pessoas: relações entre os integrantes da equipe (dirigentes, gestores, comissão técnica e atletas), estabilidade do treinador, respeito à autonomia dos treinadores no cargo, trabalho do



supervisor da equipe, respeito ao planejamento da temporada, gestão do grupo de atletas e gestão da comissão técnica. Quanto à infraestrutura, foram identificados: equipamentos disponibilizados para treinamentos e para jogos. Na logística foram identificados: calendário, viagens, hospedagens e alimentação, além da tecnologia disponibilizada para a equipe. Por fim, na econômica: equilíbrio econômico-financeiro da equipe, cumprimento em dia das condições previstas em contrato com atletas e comissão técnica e disponibilidade de fontes de receita específicas para a equipe, como patrocinadores, parceiros entre outras.

A segunda etapa, destinada à construção e validação do questionário, partiu dos FCS identificados na fase anterior e contou com a participação de oito (8) doutores com experiência acadêmica e profissional de âmbito nacional e internacional em diferentes modalidades esportivas. A estes experts foi solicitado que atribuíssem nota, sugestões de adequação e que identificassem a necessidade de exclusão ou inclusão de questões. Além disso, foi feita uma aplicação piloto. A validação se deu pela análise da pertinência das questões e adequação da linguagem. Como critério para aproveitamento das questões, foi estabelecida a nota média mínima de 3 em 4 pontos possíveis. Todas as questões foram aprovadas. Houve sugestão de adequação de linguagem para duas questões, além da proposta de inclusão de uma nova questão. As sugestões foram acatadas na versão final do questionário que foi aplicada nos treinadores. O questionário foi chamado de “Fatores Críticos de Sucesso para equipes esportivas” (QFCSEES), tendo sido elaborado no modelo de escala de Likert que, de acordo com Sampiere, Colado & Lucio (2013), permite verificar a reação dos entrevistados à afirmações que possuem uma escala de pontos que medem o quanto se está de acordo com cada afirmação. Dessa maneira, solicitou-se aos participantes da pesquisa que manifestassem a sua percepção sobre o peso de cada FCS, considerando cada um deles como fundamental para o sucesso da equipe, com cinco alternativas apresentadas representando as escalas: discordo totalmente, discordo parcialmente, nem discordo nem concordo, concordo parcialmente e concordo totalmente. A seguir, se apresenta o QFCSEES:



Tabela 1.

QFCSEES

Fatores Críticos de Sucesso	Percepção dos treinadores				
	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A tradição é fundamental para o sucesso da equipe					
A relação com a torcida é fundamental para o sucesso da equipe					
A relação com a mídia esportiva é fundamental para o sucesso da equipe					
As relações com as Federações e Confederações são fundamentais para o sucesso da equipe					
A tecnologia disponibilizada para a preparação é fundamental para o sucesso da equipe					
A qualidade das arenas em que ocorrem as partidas é fundamental para o sucesso da equipe					
A estabilidade do(a) treinador(a) é fundamental para o sucesso da equipe					
A gestão do trabalho da comissão técnica multidisciplinar é fundamental para o sucesso da equipe					
O Cumprimento em dia das condições previstas em contrato é fundamental para o sucesso da equipe					
A Disponibilidade de patrocinadores, parceiros ou outras formas de apoio é fundamental para o sucesso da equipe					
O Equilíbrio econômico-financeiro é fundamental para o sucesso da equipe					
A Gestão do grupo de atletas ao longo da temporada é fundamental para o sucesso da equipe					
A infraestrutura e os equipamentos para o treinamento são fundamentais para o sucesso da equipe					
A logística da preparação da equipe (calendário, viagem, alimentação) é fundamental para o sucesso da equipe					
O respeito dos dirigentes à autonomia do(a) treinador(a) é fundamental para o sucesso da equipe					
O trabalho dos supervisores é fundamental para o sucesso da equipe					
O respeito ao planejamento da equipe para a temporada é fundamental para o sucesso da equipe					
As Relações entre dirigentes, gestores, comissão técnica e atletas são fundamentais para o sucesso da equipe					

Fonte: Desenvolvida pelos autores.



Por fim, na terceira etapa, foi realizada a coleta de dados, com a aplicação do questionário visando a identificação da importância dada para cada FCS identificado no estudo. Foram coletados dados com treinadores de Voleibol, Futebol, Basquetebol e Paradesporto. Neste trabalho, são apresentados os dados relativos ao Voleibol, em que se obteve a resposta de cento e um treinadores da modalidade. Quanto ao recrutamento dos treinadores, foi feito contato com a CBV e com as federações estaduais, mas não se obteve resposta. Assim, optou-se pelo método “bola de neve” que, de acordo com Vinuto (2014), é uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência, útil para estudar determinados grupos difíceis de serem acessados. Os critérios para inclusão dos participantes na pesquisa foram: atuarem com Voleibol, formados em curso de graduação em Educação Física, registrados na federação estadual da modalidade ou em entidade correspondente. A amostra foi constituída pelo maior número possível de treinadores, mas limitada por saturação, conforme afirmam Fontanella, Ricas & Turato (2008), considerando os limites empíricos dos dados, a sua integração com a teoria e a sensibilidade de quem analisa os dados. Por fim, os dados foram analisados utilizando o programa Excel da Microsoft, por meio de estatística descritiva.

Quanto à aplicação do questionário, tendo em vista a impossibilidade de elaborar um plano amostral, foram contatados treinadores de referência, integrantes das redes de relacionamentos dos autores da pesquisa, que aceitaram responder e disseminar o instrumento para outros treinadores. Assim, a amostra total foi de 101 treinadores que responderam ao questionário e todas as respostas foram consideradas válidas. Neste trabalho, optou-se por tratar apenas das respostas dos treinadores que indicaram trabalhar com a manifestação de formação ou base (41) e de alto-rendimento (16). Os dados foram coletados eletronicamente no primeiro semestre de 2019, por meio da plataforma google drive.

A seguir, são apresentados origem, sexo, identidade étnico-racial, idade, estado civil e escolaridade, além da sua relação com a modalidade.



Tabela 2.

Origem dos Treinadores

UF	Geral %	Formação %	Alto-rendimento %
CE	4	4,9	-
DF	1	-	-
GO	1	-	-
MG	70	82,9	31
PE	4	4,9	6,3
PR	5,9	-	18,8
RO	1	-	-
RS	4	2,4	18,8
SC	1	-	6,3
SP	6,9	4,9	18,8

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

Com o método utilizado para selecionar os participantes da pesquisa, foi possível alcançar dez (10) unidades federativas, com maior concentração em Minas Gerais, São Paulo e Paraná. Considerando os treinadores que atuam na formação, houve respostas de cinco estados, mas com uma grande predominância de Minas Gerais. Considerando os de alto-rendimento, foram representados seis estados, com predominância de Minas Gerais, mas alta representação de São Paulo, Rio Grande do Sul e Paraná.

Tabela 3.

Perfil dos Treinadores

Perfil	Geral (%)	Formação (%)	Alto-rendimento (%)
Sexo	Homens (77,22)	Homens (75,00)	Homens (100)
Identidade étnico-racial	Branca (59,4)	Branca (50,0)	Branca (81,3)
Idade	30-39 anos (32,7)	20-29 anos (29,5)	50-59 anos (43,8)
Estado Civil	Solteiros (50,5)	Solteiros (65,9)	Casados (56,3)
Escolaridade	Superior (98)	Graduação (100)	Graduação (93,7)
	Especialização (36)	Especialização (42,5)	Especialização (31,3)
	Mestrado (12,9)	Mestrado (5,0)	Mestrado (25,0)
	Doutorado (4,0)	Doutorado (5,0)	Doutorado (0,0)

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

Quanto ao perfil dos treinadores, houve predominância de homens, sendo que no alto-rendimento 100% dos participantes da pesquisa eram do sexo masculino. Em relação à identidade étnico-racial, os que se identificaram como brancos foram a maioria no geral, na base e, principalmente no alto-rendimento. A faixa etária predominante no geral foi entre 30-



39 anos, na base entre 20-29 anos e no alto-rendimento entre 50-59 anos. A questão sobre o estado civil foi incluída tendo em vista a hipótese de que o cotidiano de treinadores pode ser um dificultador para a estabilidade dos relacionamentos afetivos e familiares, mas foi verificado que entre os treinadores de alto-rendimento a maioria se identificou como casado. No que diz respeito à escolaridade, observou-se que 98% possuem curso superior, 42,5% dos treinadores de base possuem especialização e 25% dos que atuam no alto-rendimento possuem o mestrado.

Assim, quanto ao perfil, os treinadores são, de maneira geral, homens, brancos com ensino superior. Dos que atuam na base, entre 20 e 29 anos, solteiros, com pós-graduação (especialização). Dos que atuam no alto-rendimento, entre 50 e 59 anos, casados, com pós-graduação (especialização e mestrado).

Tabela 4.

Relação dos Treinadores com a Modalidade

	Geral (%)	Formação (%)	Alto-rendimento (%)
Prática anterior	Praticante (99)	Praticante (100)	Praticante (100)
	Formação (44,6) Alto-rendimento (17,8)	Formação (54,5) Alto-rendimento (18,2)	Formação (43,8) Alto-rendimento (25,0)
Curso da CBV	Nível 3 (36,3)	Nível 3 (43,2)	Nível 3 (62,5)
Tempo de atuação	+ de 20 anos (30,7)	1-5 anos (31,8) + de 20 anos (31,8)	+ de 20 anos (62,5)
Âmbito de atuação	Nacional (29,7)	Nacional (43,2)	Internacional (81,3)
Outra atividade	Sim (59,4)	Sim (59,1)	Não (75,0)
Satisfação	Positiva 82,2	Positiva (91)	Positiva (75)
	Satisfeitos (49,5)	Satisfeitos (59,1)	Muito satisfeitos (43,8)

Fonte: Desenvolvida pelos autores.

Ao se tratar da relação dos treinadores com a modalidade, foi possível identificar que 100% dos que atuam na base e no alto-rendimento foram praticantes de Voleibol, sendo que a maior parte deles, em categorias de base. O curso de treinadores da CBV de nível 3 foi o predominante. 62,5% dos que atuam no alto-rendimento estão na modalidade há mais de 20 anos e, na base, 31,8% atuam entre 1-5 anos e outros 31,8% há mais de 20 anos. É possível que isto se dê por conta de as equipes de base serem uma porta de entrada para os treinadores e, ao mesmo tempo, o limite para muitos deles, na medida em que não há espaço para todos seguirem para equipes de alto-rendimento.

O âmbito nacional de atuação é predominante na base, mas o âmbito internacional é realidade para 81,3% dos treinadores de alto-rendimento. A realização de outra atividade



profissional é parte da realidade de 59,1% dos que atuam na base. Já em relação aos que atuam no alto-rendimento, 75% dedicam-se exclusivamente à esta atividade profissional. Por fim, a satisfação com a atividade profissional de treinadores é alta, sendo de 91% para os treinadores da base e de 75% para os de alto-rendimento.

Assim, é possível dizer que os treinadores de Voleibol que responderam ao questionário foram praticantes da modalidade e possuem o curso de nível 3 da CBV. Sobre os que atuam na base, ou estão no início da sua trajetória profissional ou já possuem mais de 20 anos de experiência, atuando no âmbito nacional. Além disso, possuem outra atividade profissional e estão satisfeitos com o trabalho que realizam. Os que atuam no alto-rendimento possuem mais de 20 anos de experiência, atuação em âmbito internacional, não possuem outra atividade profissional e são satisfeitos com o trabalho que realizam.

4 Análise e discussão dos resultados

Os resultados são apresentados a seguir, tendo em vista: as dimensões dos FCS, a atuação no esporte de rendimento e de formação (categorias de base) e a percepção dos treinadores sobre cada um dos FCS identificados. Esclarece-se que não foi possível comparar os resultados obtidos neste trabalho com outras pesquisas porque, no levantamento bibliográfico, não foram encontradas publicações que, de modo semelhante, discutissem os FCS em equipes esportivas de Voleibol, na perspectiva intraorganizacional.

Os resultados a seguir precisam ser compreendidos a partir da posição dos treinadores na estrutura das organizações em que atuam, como gerentes de suas equipes e responsáveis pelos processos e resultados obtidos. Por outro lado, por mais que desempenhem um papel central, os treinadores convivem com outros sujeitos na condução das equipes. Assim, sua percepção é valiosa, mas deve ser confrontada com a percepção dos dirigentes, supervisores, demais gestores, membros das comissões técnicas e atletas. Em seguida, são apresentadas tabelas que apresentam os resultados por dimensão da gestão para equipes de formação ou base e de alto-rendimento.



Tabela 5.

Importância das Dimensões da Gestão nas Equipes de Formação ou Base

Dimensões da gestão	Formação (%)
Gestão de pessoas	87,71
Econômica	87
Infraestrutura	83,5
Logística	82,5
Institucional	62,50
Média das dimensões	80,64

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Tabela 6.

Importância das Dimensões da Gestão nas Equipes de Alto Rendimento

Dimensões da gestão	Alto-rendimento (%)
Econômica	93
Logística	93
Gestão de pessoas	90,42
Infraestrutura	84
Institucional	69,75
Média das dimensões	86,03

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Considerando as cinco dimensões da gestão identificadas no estudo, ficou claro que os FCS relacionados com a gestão das equipes possuem peso maior para os treinadores de alto-rendimento do que para os que atuam na formação ou base. Para os treinadores da base, as que mais influenciam no sucesso das equipes são a gestão de pessoas e a econômica, tendo sido apontadas como fundamentais por cerca de 87,71% e 87% dos participantes da pesquisa, respectivamente. Para os treinadores de alto-rendimento, as dimensões mais importantes para o sucesso das equipes foram a gestão de pessoas, apontada por 90,42%, além da logística e da econômica, apontadas por 93%.

Quanto às dimensões com maior peso atribuído pelos treinadores, a logística é a área, responsável pelo planejamento, programação, execução e controle dos fluxos e a armazenagem de produtos, serviços e informações em uma organização, de acordo com Maciel & Freire (2019). Inseridos neste contexto, estão o transporte, a armazenagem, o controle, os pedidos de compra, entre outros, tendo em vista os clientes, suas necessidades e exigências, de acordo com Lima et al. (2017). Os referidos autores ressaltam que a logística deve ser compreendida como



um meio para todo o processo que se relaciona com a compra, a produção e a operação que providencia a entrega do produto ou serviço ao consumidor.

Neste sentido, de acordo com Lara (2019), a logística nas organizações e equipes esportivas se relaciona com pedidos, compras, recebimento, armazenagem e controle do material esportivo, dos uniformes, de materiais e produtos para treinos e jogos, além do transporte e da hospedagem da equipe. Quanto aos estudos publicados sobre a logística nas organizações esportivas, ainda são incipientes e, na maioria das vezes, se relacionam com a organização de eventos, como o de Maciel & Freire (2019), ou à questão da inovação e fluxos de informações, como discute Coutinho (2017). Em relação aos FCS, apontados pelos participantes da pesquisa, foram identificados o calendário, as viagens, as hospedagens e alimentação, além da tecnologia disponibilizada para a equipe nos treinamentos e jogos.

Em relação à gestão de pessoas, Castro, Brito & Varella (2017) ressaltam que a grande competitividade promoveu alterações na maneira de realizar a gestão das pessoas. Passou a ser necessário pensar as pessoas tendo em vista a gestão estratégica das organizações em que atuam, ou seja, elas devem atrair, motivar e promover nelas o desejo de permanecer, de investir em sua trajetória e de aumentar sua capacidade de entregar melhores resultados para as organizações, uma vez que elas concorrem pela sobrevivência e pelo sucesso no mercado. Para os referidos autores, gerir as pessoas, neste contexto, passa por mapear, captar, aplicar, disseminar e monitorar o conhecimento e as suas competências, tendo em vista os complexos desafios enfrentados, inclusive no contexto esportivo.

Cegalini e Rocco Junior (2019) ressaltam a necessidade de uma gestão mais efetiva no contexto do esporte, diante de um cenário cada vez mais complexo, competitivo, marcado por mudanças e pela paixão. Neste sentido, a condução das pessoas nas organizações esportivas se torna ainda mais relevante. Mattar (2013) diferencia a gestão esportiva amadora da profissional. Enquanto a primeira é realizada por pessoas abnegadas, mas que não têm dedicação integral às atividades da organização esportiva em que atuam e não são remuneradas, a segunda é de responsabilidade de pessoas com formação superior, com dedicação exclusiva, remuneradas, orientados aos resultados. Quinaud et al. (2019), por sua vez, chamam atenção para a importância estratégica do processo de contratação, destacam a necessidade de se conduzir as pessoas considerando a necessidade de aprendizagem e desenvolvimento permanente, valorizando o diálogo, a experiência e a articulação, mas ressaltam que o amadorismo é hegemônico na gestão de pessoas, dentro das organizações esportivas do país.



Quanto aos FCS relativos à gestão de pessoas, os treinadores identificaram as relações entre os dirigentes, gestores, comissão técnica e atletas, a estabilidade do treinador na condução da equipe ao longo da temporada, o respeito à autonomia dos treinadores como líderes da equipe. O trabalho do supervisor da equipe que libera o treinador de atribuições de logística para se dedicar mais à preparação da equipe, o respeito ao planejamento da temporada, a gestão do grupo de atletas, além da gestão do trabalho da comissão técnica também foram definidos como fatores de sucesso relacionados com a gestão de pessoas.

Por fim, no que diz respeito à dimensão econômica, Dantas e Boente (2011) destacam a necessidade de promoção da eficiência dos gastos dos clubes esportivos e chamam atenção para o fato de que essa eficiência somente é alcançada com organização financeira e resultado esportivo, afirmando que a rentabilidade das organizações esportivas depende desta dualidade. Para Cruz, Cunha & Júnior (2017), há uma relação cada vez maior entre a eficiência financeira e a esportiva, ou seja, os autores observam que a gestão financeira interfere nas possibilidades de sucesso dentro das quadras. Por fim, Magalhães (2017) destaca a necessidade de se romper com práticas não profissionais de gestão financeira nas organizações esportivas, na busca de equilíbrio financeiro, sob pena de elas afastarem investidores, parceiros, patrocinadores, impactando ainda mais os resultados esportivos. A análise dos dados da dimensão econômica envolvendo as modalidades Voleibol, Futebol, Basquetebol e Paradesporto é apresentada em Teixeira et al. (2022).

Dantas (2013), destaca a necessidade de criação de um ciclo positivo no qual os resultados esportivos podem proporcionar aumento de receita, que irá contribuir com o equilíbrio financeiro. Entretanto, para o referido autor, normalmente os clubes investem na contratação de atletas, com a finalidade de conquistar títulos, mas as práticas inadequadas de gestão financeira geralmente resultam em despesas maiores do que as receitas, desequilibrando a organização e comprometendo as possibilidades de sucesso esportivo desejado. Neste sentido, Teixeira e Melo (2022) chamaram atenção para a relação com os sócios, primeira fonte de receita dos clubes. Os referidos autores destacam que os sócios possuem expectativas em relação ao seu lazer e ao lazer de suas famílias, sendo necessário que a gestão dos clubes esportivos seja capaz de captar receitas para investimentos nas equipes sem comprometer o equilíbrio financeiro dos clubes e a qualidade do atendimento aos sócios.

No que diz respeito à dimensão econômica, os treinadores indicaram a relevância de se manter o equilíbrio econômico-financeiro da equipe, de se manter em dia as condições previstas em contrato com atletas e comissão técnica, de se disponibilizar fontes de receita específicas



para a equipe, como patrocinadores, parceiros ou outras formas de apoio. A seguir, são apresentadas as tabelas com os pesos atribuídos aos FCS pelos treinadores da modalidade, tendo em vista as equipes de formação ou base e as de alto-rendimento.

Tabela 7.

Importância dos FCS Para Equipes de Formação ou Base

FCS	Formação (%)
Relações entre dirigentes, gestores, comissão técnica e atletas	90
Respeito ao planejamento da equipe para a temporada	90
Trabalho dos supervisores	88
Respeito dos dirigentes à autonomia do(a) treinador(a)	88
Logística da preparação da equipe (calendário, viagem, alimentação)	88
Infraestrutura e equipamentos para o treinamento	88
Gestão do grupo de atletas ao longo da temporada	88
Equilíbrio econômico-financeiro	88
Disponibilidade de patrocinadores, parceiros ou outras formas de apoio	87
Cumprimento em dia das condições previstas em contrato	86
Gestão do trabalho da comissão técnica multidisciplinar	86
Estabilidade do(a) treinador(a)	84
Qualidade das arenas em que ocorrem as partidas	79
Tecnologia disponibilizada para a preparação	77
Relações com as Federações e Confederações	75
Relação com a mídia esportiva	65
Relação com a torcida	63
Tradição	47

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Tabela 8.

Importância dos FCS Para Equipes de Alto-Rendimento

FCS	Alto-rendimento (%)
Trabalho dos supervisores	93
Tecnologia disponibilizada para a preparação	93
Respeito dos dirigentes à autonomia do(a) treinador(a)	93
Logística da preparação da equipe (calendário, viagem, alimentação)	93
Infraestrutura e equipamentos para o treinamento	93
Gestão do trabalho da comissão técnica multidisciplinar	93
Gestão do grupo de atletas ao longo da temporada	93
Equilíbrio econômico-financeiro	93
Disponibilidade de patrocinadores, parceiros ou outras formas de apoio	93
Cumprimento em dia das condições previstas em contrato	93
Respeito ao planejamento da equipe para a temporada	87
Relações entre dirigentes, gestores, comissão técnica e atletas	87
Estabilidade do(a) treinador(a)	87



FCS	Alto-rendimento (%)
Relações com as Federações e Confederações	81
Qualidade das arenas em que ocorrem as partidas	75
Relação com a torcida	68
Tradição	68
Relação com a mídia esportiva	62

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Ao se considerar os FCS isoladamente, os treinadores da base consideraram que os FCS menos importantes para o sucesso das equipes são a tradição (47%), a relação com a torcida (63%) e a relação com a mídia esportiva (65%). Por sua vez, os treinadores de alto-rendimento afirmaram que os que menos interferem no sucesso das equipes são a relação com a mídia esportiva (62%), a tradição das equipes (68%) e a relação com a torcida (68%). Registre-se a baixa importância atribuída à tradição, que se relaciona com os saberes acumulados na organização esportiva ao longo do tempo e que, para os participantes da pesquisa, ficaram entre os últimos. No caso da base, é mais impactante, uma vez que os contatos com a mídia esportiva são muito restritos e a participação da torcida se resume a sócios e familiares, na maioria das vezes.

Em relação aos FCS com maior peso para as equipes, entre os treinadores da base foram o respeito ao planejamento da equipe (90%) e as relações entre dirigentes, gestores, comissão técnica e atletas (90%). Entre os de alto-rendimento, foram considerados mais importantes o cumprimento em dia das condições previstas em contrato, a disponibilidade de patrocinadores, parceiros ou outras formas de apoio, o equilíbrio econômico-financeiro, a gestão do grupo de atletas ao longo da temporada, a gestão do trabalho da comissão técnica multidisciplinar, a infraestrutura e equipamentos para o treinamento, a logística da preparação da equipe (calendário, viagem, alimentação), o respeito dos dirigentes à autonomia do treinador, a tecnologia disponibilizada para a preparação e o trabalho dos supervisores, todos com 93%.

5 Conclusões

Tendo em vista que se trata de uma pesquisa inédita que não permitiu análises comparativas com outras publicações e partindo do propósito de identificar novos fatores que interferem na performance de atletas e equipes de Voleibol, em especial, aqueles inseridos no campo da gestão esportiva, o trabalho permitiu mapear as dimensões da gestão que interferem na condução do trabalho dos treinadores, identificar o perfil dos treinadores da modalidade,



suas relações com a modalidade, além dos FCS com maior peso para as equipes que dirigem. Mesmo considerando que não foi possível trabalhar com um plano amostral que permitisse generalizar os resultados do estudo, o número de participantes e a metodologia adotada permitem considerar os resultados na direção de contribuir com o universo de trabalhos sobre GE e o Voleibol.

Assim, quanto ao seu perfil hegemônico, os treinadores que participaram do estudo são homens, brancos com ensino superior. Além disso, os que atuam na base têm entre 20 e 29 anos, são solteiros, com pós-graduação (especialização). Os que atuam no alto-rendimento têm entre 50 e 59 anos, são casados e possuem pós-graduação (especialização e mestrado). Sobre as suas relações com o Voleibol, foram praticantes da modalidade e possuem o curso de formação de treinadores de nível 3 da CBV. Os que atuam na base estão no início da sua trajetória ou são muito experientes, tendo como âmbito máximo de atuação o nacional. Possuem outra atividade profissional e estão bastante satisfeitos com o trabalho na modalidade. Os que atuam no alto-rendimento possuem mais de 20 anos de experiência, possuem experiência internacional, trabalham exclusivamente com esporte e são satisfeitos com o trabalho.

Em relação aos FCS, houve uma percepção maior de sua importância pelos treinadores de alto-rendimento em relação aos que atuam na base. O trabalho permitiu categorizar as dimensões da gestão em que se situam estes fatores, sendo elas a institucional, a gestão de pessoas, a infraestrutura, a logística e a econômica. Quanto à importância, as de maior peso foram a econômica e a gestão de pessoas, para os treinadores da base e a gestão de pessoas, a logística e a econômica, para os de alto-rendimento.

Considerando os FCS de maneira independente, 90% dos treinadores da base consideraram que o respeito ao planejamento da equipe e as relações entre dirigentes, gestores, comissão técnica e atletas impactam as chances de suas equipes nas competições, ou seja, se estes fatores forem geridos adequadamente, as equipes se aproximam do sucesso. Para os de alto-rendimento, 93% dos treinadores afirmaram que o cumprimento em dia das condições previstas em contrato, a disponibilidade de patrocinadores, parceiros ou outras formas de apoio, o equilíbrio econômico-financeiro, a gestão do grupo de atletas ao longo da temporada, a gestão do trabalho da comissão técnica multidisciplinar, a infraestrutura e equipamentos para o treinamento, a logística da preparação da equipe (calendário, viagem, alimentação), o respeito dos dirigentes à autonomia do treinador, a tecnologia disponibilizada para a preparação e o trabalho dos supervisores deixam suas equipes mais próximas do sucesso.



Além das contribuições teórico-metodológicas, os resultados também poderão servir para aprimorar o trabalho da Confederação Brasileira de Voleibol, das federações estaduais e das organizações esportivas que possuem equipes da modalidade, além de oportunizar a reflexão e o melhoramento do trabalho de dirigentes, gestores e treinadores na condução das equipes de base e de alto-rendimento. O caráter exploratório da pesquisa, no entanto, indica que se trata de uma primeira aproximação com essa realidade a partir do olhar proposto e, portanto, o aperfeiçoamento dos saberes sobre os FCS deve ser feito com a continuidade e aprofundamento, em estudos futuros. Dessa maneira, será possível amadurecer e sistematizar os FCS, bem como elaborar os seus descritores, a fim de se compreender o que deve ser feito para aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade da gestão esportiva e das equipes de Voleibol no país.

Referências

- Baker, J., & Horton, S. (2004). A review of primary and secondary influences on sport expertise. *High Ability Studies*, 15(2), 211–228.
<https://doi.org/10.1080/1359813042000314781>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Portugal: Edições 70.
- Bhome, M. T. S., & Bastos, F. C. (2016). *Esporte de alto rendimento*. Phorte Editora LTDA.
- Castro, A. B. C. de, Brito, L. M. P., & Varela, J. H. de S. (2017). A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. *HOLOS*, 4, 408.
<https://doi.org/10.15628/holos.2017.5168>
- Cegalini, V. L., & Rocco Jr, A. J. (2019). Comunicação corporativa e gerenciamento de reputação em organizações esportivas. *Comunicação & Sociedade*, 41(2), 85.
<https://doi.org/10.15603/2175-7755/cs.v41n2p85-117>
- Colauto, R. D., Gonçalves, C. M., Beuren, I. M., & Santos, N. D. (2004). Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 5(2), 119–146.
<https://doi.org/10.1590/1678-69712004/administracao.v5n2p120-146>
- Collet, C. (2018). *Formação esportiva de atletas de elite: um estudo com as seleções brasileiras de voleibol* (Thesis). Universidade Federal de Santa Catarina. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/189350>
- Coutinho, L. de C. S. (2017). *Gestão da Tecnologia e Inovação no Esporte: Estudo de Caso do Voleibol Brasileiro* (Dissertation). Universidade do Porto. Recuperado de <https://hdl.handle.net/10216/108468>



- Cruz, M., Araujo, J., Cunha, C., Da, E., & Carneiro Júnior, S. (2017). *A eficiência financeira e esportiva: Uma análise dos clubes de futebol do Brasil de 2013 a 2015*. In Anais do VI SINGEP. Recuperado de <http://www.singep.org.br/6singep/resultado/485.pdf>
- Dantas, M. G. da S. (2013). Fatores determinantes da eficiência financeira e esportiva de clubes de futebol do Brasil (Dissertation). Universidade de Brasília. Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/15673>
- Dantas, M. G. da S., & Boente, D. R. (2011). A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados . *Revista De Contabilidade E Organizações*, 5(13), 75-90. <https://doi.org/10.11606/rco.v5i13.34805>
- Facundo, L. A., Mello, M. T. de, Simim, M. A. de M., Duarte, T., Cruz, A. Â. da S., Narciso, F. V., ... Silva, A. (2022). Trajetória profissional de treinadores no contexto paralímpico. *Movimento*, 25. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.87115>
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 24(1), 17–27. <https://doi.org/10.1590/s0102-311x2008000100003>
- Garcia, R. M., Meireles, C. H. A. de, & Pereira, E. G. B. (2021). Evolução e adaptação histórica do voleibol. *Lecturas: Educación Física Y Deportes*, 26(281), 183–203. <https://doi.org/10.46642/efd.v26i281.2842>
- Gil, Antônio Carlos. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo Atlas.
- Gomes, E., & Braga, F. (2004). *Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Brasil: Editora Campus. (Original work published 2001).
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing Company.
- Lara, M. J. F. (2019). O papel funcional do supervisor no voleibol feminino brasileiro (Dissertation). Universidade do Porto. Recuperado de <https://hdl.handle.net/10216/119755>
- Maciel, U. M., & Freire, A. G. (2019). A logística de eventos esportivos – a logística da fórmula 1. In *Anais 10ª edição do Congresso de Logística das FATECS*. Recuperado de https://fateclog.com.br/anais/2019/1-Fatec_Log_%20Anais_2019.pdf
- Magalhães, M. O. (2017). Uso de Artefatos de Controladoria em Clubes de Futebol: Um Estudo de Caso no Esporte Clube Bahia. *Anais Do XIV Congresso de Iniciação Científica Em Contabilidade Da USP*. São Paulo: Brasil: USP. Recuperado de <https://congressousp.fipecafi.org/anais/17UspInternational/ArtigosDownload/499.pdf>
- Marchi Júnior, W. (2004). *“Sacando” o voleibol*. São Paulo: Editora Hucitec; Ijuí.
- Maroni, F. C., Mendes, D. R., & Bastos, F. da C. (2010). *Gestão do voleibol no Brasil: o caso*



das equipes participantes da Superliga 2007-2008. *Revista Brasileira de Educação Física E Esporte*, 24(2), 239–248. <https://doi.org/10.1590/s1807-55092010000200007>

Mattar, F. N. (2013). A indústria do esporte e seu ambiente de negócios. In *Gestão e negócios esportivos*. Rio de Janeiro: Brasil: Elsevier.

Milistetd, M., Galatti, L. R., Collet, C., Tozetto, A. V. B., & Nascimento, J. V. do. (2017). Sports coach education: guidelines for the systematization of pedagogical practices in bachelor program in Physical Education. *Journal of Physical Education*, 28(1). <https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v28i1.2849>

Patatas, J. M., De Bosscher, V., Derom, I., & De Rycke, J. (2020). Managing parasport: An investigation of sport policy factors and stakeholders influencing para-athletes' career pathways. *Sport Management Review*, 23(5), 937–951. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.12.004>

Pinheiro de Lima, O., Breval Santiago, S., Rodríguez Taboada, C. M., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 25(2), 264–276. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052017000200264>

Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Quinaud, R. T., Mazzei, L. C., Milan, F. J., Milistetd, M., & Nascimento, J. V. do. (2019). Gestores do esporte: reflexões sobre sua formação e desenvolvimento profissional. *Pensar a Prática*, 22. <https://doi.org/10.5216/rpp.v22.52188>

Rockart, J. F. (1978). A New Approach to Defining the Chief Executive's Information Needs. In *dSPACE.mit.edu* (pp. 1–36). Massachusetts: USA: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT. Retrieved from Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT website: <https://dSPACE.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1942/SWP-1008-04219611-CISR-037.pdf?sequence=1>

Rockart, J. F., & Bullen, C. V. (1981). *A Primer on Critical Success Factors* (pp. 1–64). Massachusetts: USA: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT. Retrieved from Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT website: https://www.researchgate.net/publication/5175561_A_primer_on_critical_success_factors

Sampiere, Roberto Hernández, Collado, Carlos Fernández, & Lucio, Pilar Baptista. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5th ed.). Porto Alegre: Brasil: Penso. (Original work published 2006).

Santos, F. S. dos, & Silva, C. A. F. (2022). Behavior Competence in Sport Management. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 12(2). <https://doi.org/10.51995/2237-3373.v12i2e110040>



Stollenwerk, M. F. L. (2001). Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Brasil: Editora Universidade de Brasília.

Teixeira, D. M. D., & Melo, E. R. B. de. (2022). Desafios para recrutamento de novos atletas de basquetebol: estudo de caso em um clube esportivo. *Lecturas: Educación Física Y Deportes*, 26(286), 155–168. <https://doi.org/10.46642/efd.v26i286.2580>

Teixeira, D. M. D., Sá, M. V. de, Assis, H. M. de, & Oliveira, T. G. de. (2022). Fatores críticos de sucesso no esporte: análise da percepção de treinadores de equipes esportivas sobre a dimensão econômica. *Revista Contemporânea*, 2(5), 1004–1027. <https://doi.org/10.56083/RCV2N5-027>

Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa. *Temáticas*, 22(44), 203–220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>