



PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review

e-ISSN: 2316-932X

DOI: 10.5585/podium.v2i2.56

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

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PERFIL DO GESTOR DE EQUIPES
PARTICIPANTES DA LIGA DE BASQUETE FEMININO (LBF) 2011/2012**

**ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND MANAGER' PROFILE OF THE
PARTICIPATING TEAMS IN THE WOMEN'S BASKETBALL LEAGUE (LBF) 2011/2012**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PERFIL DEL GERENTE DE EQUIPOS
PARTICIPANTES DE LA LIGA FEMENINA DE BALONCESTO (LBF) 2011/2012**

Vivian da Silva Guitti

Bacharel em Esporte - Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

E-mail: vivigitti@yahoo.com.br (Brasil)

Flávia da Cunha Bastos

Docente do Departamento de Esporte - Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

E-mail: flaviacb@usp.br (Brasil)



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PERFIL DO GESTOR DE EQUIPES PARTICIPANTES DA LIGA DE BASQUETE FEMININO (LBF) 2011/2012

RESUMO

A organização e a estruturação de equipes esportivas são fatores determinantes para o sucesso e o desenvolvimento das modalidades no país. Embora o basquetebol feminino apresente resultados relevantes no cenário internacional, são raros os estudos sobre a estrutura e organização do basquetebol feminino nacional. Neste artigo descrevem-se e analisam-se as características das estruturas organizacionais, assim como o perfil dos gestores das nove equipes de basquetebol feminino participantes da LBF (Liga Basquete Feminino), na temporada de 2011/2012. Metodologicamente, foi aplicado um questionário contendo questões abertas e fechadas junto aos gestores das equipes. Os dados obtidos foram analisados através de estatística descritiva. Concluiu-se que a maioria das equipes apresenta uma estrutura organizacional simples e que o perfil do gestor indica carência quanto a sua qualificação e formação especializada em gestão do esporte. São apontados aspectos que podem contribuir para o aperfeiçoamento dos processos de gestão de organizações esportivas.

Palavras-chave: Gestão Esportiva; Basquete; Basquete Feminino; Estrutura Organizacional; Perfil do Gestor.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND MANAGER' PROFILE OF THE PARTICIPATING TEAMS IN THE WOMEN'S BASKETBALL LEAGUE (LBF) 2011/2012

ABSTRACT

The organization and structuring of sports teams are key factors for the success and development of sports in the country. Although women basketball presents relevant results on the international scene, there is a scarcity of studies on the structure and organization of the national women's basketball. In this study we describe and analyze the characteristics of organizational structures, and the managers' profile of women's basketball teams participating in the LBF (Women's Basketball League) season of 2011/2012. Methodologically, we used a questionnaire administered to managers of teams and the data was analyzed using descriptive statistics analysis. The results show that most teams presents simple organizational structure and profile manager indicates shortcomings in training and specialized training in sports management. We conclude pointing out some aspects that can contribute to the improvement of management processes of sport organizations.

Keywords: Sports Management; Basketball; Organizational Structure; Manager Profile.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PERFIL DEL GERENTE DE EQUIPOS PARTICIPANTES DE LA LIGA FEMENINA DE BALONCESTO (LBF) 2011/2012

RESUMEN

La organización y la estructuración de los equipos deportivos son factores clave para el éxito y el desarrollo de modalidades en el país. Aunque el baloncesto presenta resultados relevantes en la escena internacional, hay pocos estudios sobre la estructura y organización del baloncesto nacional femenino. El objetivo de este estudio fue describir y analizar las características de las estructuras de organización, así como el perfil de los directivos de los equipos de baloncesto de las mujeres que participan en el LBF (Liga de Baloncesto Femenino) de la temporada 2011/2012. Cuestionario fue administrado a los gerentes de los equipos y los datos analizados utilizando estadística descriptiva. Se concluyó que la mayoría de los equipos presenta estructura organizativa simple y el gestor de perfiles indica deficiencias en relación con las demandas del mercado de deportes profesionales. Se señalan los aspectos que pueden contribuir a la mejora de los procesos de gestión de las organizaciones deportivas.

Palabras clave: Gestión del Deporte; Baloncesto; Estructura Organizacional; Perfil del Gestor.



1 INTRODUÇÃO

O Brasil tem tido destaque no cenário esportivo internacional devido ao fato do país sediar grandes eventos, como campeonatos mundiais e os Jogos Olímpicos Rio 2016. Há também grande expectativa em termos do desempenho das seleções nacionais de modalidades coletivas nestes eventos. Como forma de promover os melhores resultados, as confederações de esportes olímpicos têm recebido apoio financeiro voltado à implementação de projetos de desenvolvimento do esporte e de atletas em distintas modalidades. Os recursos são provenientes de fontes diversas: do Ministério do Esporte, através de convênios; de empresas estatais, de patrocinadores, e de recursos provenientes da Lei nº 10.264 (Lei Agnelo Piva) (BRASIL, 2001), através do Comitê Olímpico Brasileiro (COB).

Esses recursos têm propiciado o aprimoramento técnico das seleções nacionais e, em alguns casos, é notória a obtenção de bons resultados internacionais. No entanto, quando o olhar se volta para no país algumas modalidades esportivas apresentam um cenário não muito positivo. Hirata e Pilatti (2009) afirmam que essa fragilidade do esporte brasileiro pode ser constatada por um indicador exposto com frequência: o número de equipes que participam dos campeonatos nacionais, sendo que uma parte não apresenta a organização exigida no panorama altamente competitivo e profissional vigente.

Em relação ao desenvolvimento das modalidades em um cenário competitivo como o segmento de prática da Indústria do Esporte (Pitts e Stotlar, 2002) a profissionalização da gestão das entidades é essencial. No Brasil, para que o esporte seja tratado como um negócio o primeiro passo seria a atribuição de valor a gestão qualificada e competente do esporte, visando sempre a garantia de sobrevivência da organização. Para tanto, o ambiente esportivo necessita de fundamentação administrativa para ser planejado, realizado e avaliado, exige competência e qualificação para que haja sucesso, como ocorre em qualquer outro tipo de negócio (Azevêdo, 2009).

O basquete feminino brasileiro é um desses casos. O Brasil já figurou no bloco das grandes potências no basquete feminino, sendo o primeiro país a quebrar a hegemonia entre Estados Unidos e Rússia em Campeonatos Mundiais, conquistando o título Mundial em 1994 na Austrália (Gitti e De Rose Jr., 2005). No entanto, atualmente padece de falta de visibilidade internacional, devido aos resultados pouco expressivos nos últimos campeonatos Mundiais e Olímpicos. Essa pouca



visibilidade do Brasil no cenário internacional tem reflexo no cenário nacional, acarretando um baixo incentivo financeiro dos investidores/patrocinadores e conseqüentemente o reduzido número de equipes profissionais no último Campeonato Nacional (2010): 8 equipes.

Esse quadro levou a necessidade de uma nova abordagem da gestão da modalidade, na ótica empresarial, do esporte como negócio. Nesse sentido, em 2010 foi criada a LBF (Liga de Basquete Feminino), com sete equipes fundadoras, com o objetivo de: “Coordenar, dirigir e promover a realização de campeonatos e torneios nacionais, assim como outros eventos de basquetebol, na categoria feminina adulta”, com incentivo e/ou reconhecimento da Confederação Brasileira de Basketball (CBB) (LBF, 2013). Esse novo formato visa dar maior visibilidade à modalidade no sentido de atrair novos investidores e conseqüentemente a criação de novas equipes. No entanto, em termos do número de equipes e da expansão da modalidade pelo país, nessas duas primeiras edições da competição os resultados ainda não são evidentes (Tabela 1).

Tabela 1 - Representação das Equipes participantes por edição da Liga de Basquete Feminino (LBF)

UF	2010/2011	2011/2012
SC	ABF – Joinville	Blumenau
RJ	Mangueira /Petrobras	sem equipe no Estado
MA	sem equipe no Estado	Maranhão Basquete
SP	Americana	Americana
	Basquete Clube/ Araçatuba	Basquete Clube/Araçatuba
	Ourinhos Basquete	Ourinhos Basquete
	Poty/Açúcar/Cometa/Unimed/ Catanduva	Poty/Açúcar/Cometa/Unimed/ Catanduva
	Santo André/ Semasa	Santo André/ Semasa



Estrutura Organizacional e Perfil do Gestor de Equipes Participantes da Liga de Basquete Feminino (LBF) 2011/2012

	São Caetano/ Unip	São Caetano /Drummond
	-	São José/Shopping Colinas)

Fonte: Elaborada pelas autoras, a partir de informações da Liga de Basquete Feminino (LBF, 2012)

Frente a essa proposta de ação da LBF e a necessidade de fundamentação administrativa no ambiente esportivo, partimos da premissa de que as equipes deveriam cada vez mais contar com a participação de pessoal competente para realizar sua gestão, ou seja, contar com recursos humanos especializados. Dentre eles, o Gestor esportivo especializado, referenciado no Brasil com diferentes variadas denominações – supervisor, superintendente, coordenador, gerente e até diretor remunerado, embora a última nomenclatura contrarie a legislação clubística, que prevê a figura do diretor amador, voluntário, ou seja, aquele que trabalha sem remuneração (Capinussú, 2005). Outro aspecto que se evidencia se refere a organização administrativa das equipes no sentido de conter estruturas profissionais para o desenvolvimento das áreas de Marketing, administrativa e técnica das equipes.

Estudos sobre a gestão de equipes esportivas profissionais brasileiras são ainda raros na literatura. Quanto ao voleibol brasileiro, por sua crescente evolução técnica, tem havido maior produção sobre a profissionalização da gestão e a estrutura das equipes (Durieux, 2005; Maroni; Mendes e Bastos, 2010; Pizzolato, 2004). Em relação ao basquete e especificamente à gestão do basquetebol feminino não existem estudos publicados. Dessa forma, questões sobre a existência de uma gestão profissional e a estrutura organizacional de equipes da modalidade ainda não tem elementos para ser esclarecidas. Portanto, a realização de pesquisa exploratória junto aos gestores das equipes permitirá levantar a estrutura das equipes que participam da competição da LFB 2011/2012 e descrever e relacionar o perfil dos gestores à estrutura verificada se justifica, pois permitirá a produção de conhecimentos e elementos norteadores para o gerenciamento de equipes e o desenvolvimento organizacional da modalidade.

O trabalho é estruturado em quatro partes. Primeiramente são apresentados conceitos e modelos de estrutura organizacional de equipes esportivas, em seguida, os métodos de estudo empregados na pesquisa. A seguir, são apresentados os resultados e a análise referente os gestores e



as características das equipes. As conclusões e referências completam o trabalho.

2 GESTÃO PROFISSIONAL EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

2.1 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DE PRÁTICA ESPORTIVA COMO NEGÓCIO

Um exemplo de como o esporte, e em particular o basquete, é tratado como negócio é a NBA (National Basketball Association), nos Estados Unidos da América, que atua com base em uma organização empresarial, associando sua marca à imagem de alguns atletas, executa seu campeonato através de um modelo que prima pelo cumprimento de horários, entretenimento dos torcedores e por uma atenção especial a imprensa. Dessa forma, os contratos de televisão, os valores das bilheterias dos ginásios e as vendas de produtos ligados à marca da NBA se multiplicaram (Proni, 1998, Ferreira Junior, 2008).

No basquete brasileiro, estudo de Hirata e Pilatti (2009) sobre o caso da equipe de basquetebol de Londrina analisou o potencial mercantil da modalidade de acordo com três parâmetros do modelo desenvolvido por Giovanni; Gebara e Proni¹ apud Hirata e Pilatti (2009): o grau de profissionalização da modalidade, o grau de exposição na mídia e o grau de competitividade internacional.

De acordo com os autores, seria possível afirmar que modalidades cujo alto grau de profissionalização é atestado oferecem um potencial maior de mercantilização, considerando que a visão e a capacidade dos dirigentes de suas federações possibilitam organizar e comercializar eventos esportivos, onde uma organização apropriada pode levar determinadas modalidades a obterem êxito nas competições internacionais.

Com base nesse referencial, relacionando o potencial mercantil do esporte com o atual cenário do basquetebol profissional feminino brasileiro, é evidente a dificuldade de captação de recursos financeiros e manutenção de patrocínios, pode estar diretamente ligados com o grau de profissionalização que se encontram atualmente as entidades que gerem a modalidade assim como a maioria das equipes participantes da LBF, influenciado por um baixo potencial mercantil da modalidade no país, como concluíram Hirata & Pilatti (2009).

¹ GIOVANNI, G.; GEBARA, A.; PRONI, M. W. *Dimensões econômicas do esporte no Brasil*. Campinas: Unicamp, 1995. Mimeografado.



2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

Em termos da estrutura organizacional das equipes, as características de diferentes arranjos organizacionais mais comuns em organizações esportivas, apresentadas por Slack & Parent (2006), com base nos cinco modelos de Mintzberg (1979) são: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia. Nesses modelos estão presentes os três níveis hierárquicos: a cúpula estratégica, a linha hierárquica (onde se identifica a ação do gestor) e um centro operacional, com características de atuação diferenciadas conforme o tipo de estrutura da organização. As características relativas ao tipo de estrutura, o nível hierárquico e o método de coordenação são sintetizados na Tabela 2.

Tabela 2 - Modelo organizacional e de coordenação

TIPO DE ESTRUTURA	PARTE DA ORGANIZAÇÃO	MÉTODO DE COORDENAÇÃO
Estrutura Simples	Cúpula estratégica	Supervisão direta
Burocracia Mecanizada	Estrutura Técnica	Uniformização dos processos de trabalho
Burocracia Profissional	Núcleo operacional	Uniformização das habilidades
Forma Divisionalizada	Linha intermediária	Uniformização de saídas
Adhocracia	Pessoal de apoio	Ajustamento mútuo

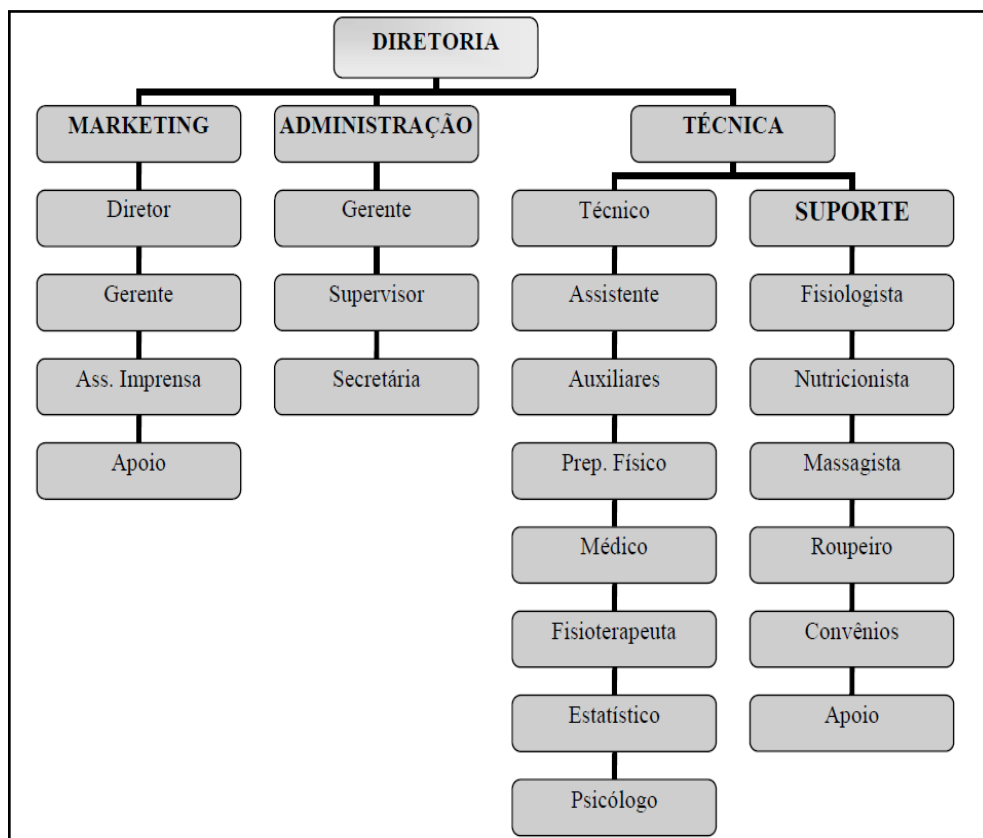
Fonte: Adaptado de Slack e Parent (2006)

Na literatura nacional um exemplo de caracterização do arranjo organizacional de entidades de prática esportiva é apresentado por Bizzochi (2008), que sugere um modelo de organograma para equipes de voleibol no Brasil. Nesse modelo é evidenciada a estrutura da divisão de cargos em uma equipe de voleibol profissional (Figura 1). O autor apresenta três áreas principais na linha hierárquica: de Marketing, de Administração e Técnica. A área de Marketing está ligada ao



patrocinador da equipe, suas ações e o retorno de investimento. A área Técnica é responsável por todas as atividades relativas ao treinamento dos atletas, e a área Administrativa desenvolve ações de gestão das atividades das equipes (gestor). Nesse arranjo não está evidenciado o centro operacional.

Figura 1 - Modelo de estrutura organizacional



Fonte: Adaptada de Bizzocchi, 2008, p.291.

Especificamente em relação a gestão de equipes, Maroni et al. (2010) traçaram o perfil das equipes participantes da Superliga 2008/2009 (masculinas e femininas) em termos do gestor, da caracterização das equipes e do financiamento. Os autores identificaram nas equipes uma gestão profissional, fortemente calcada na instituição clubística, e o papel relevante que a iniciativa privada tem no desenvolvimento da modalidade no País. Outro fator apontado foi a participação de entidades do setor público municipal, seja como entidade de prática ou como apoiadora do financiamento da manutenção de entidades de prática.



2.3 O GESTOR DO ESPORTE

O profissional capacitado na área tem se convertido em uma necessidade em toda organização que queira gerar, administrar e ofertar seus produtos neste mercado, mas pouco se estuda e conhece sobre o perfil deste administrador, desde sua formação até como se caracteriza a atividade profissional em si.

Alguns estudos recentes têm se desenvolvido no sentido de caracterizar o administrador esportivo e demonstrar a importância da formação e da aquisição de conhecimentos em administração esportiva para profissionais gerenciadores de clubes, ligas e órgãos públicos de administração do esporte.

Estudos referentes ao gestor de diferentes organizações esportivas na realidade brasileira aponta que a maioria é do sexo masculino, está na faixa etária de 30 – 39 anos e tem formação em curso superior, predominantemente em Educação Física e Esporte, graduados em licenciatura e ou bacharelado (Anchieta, 2010; Azevêdo et al., 2004; Bastos et al., 2006; Bastos et al. 2011; Couto et al., 2011; Pedroso et al. 2010; Santana et al., 2012; Silva e Netto, 2010; Tavares, 2010; Melo e Silva, 2013).

Especificamente em relação ao gestor de clubes e de equipes de voleibol, o aspecto formação apresenta características diferenciadas, com gestores com experiência como atleta e especialização em administração ou marketing esportivo (Bastos et al., 2006; Maroni et al., 2010).

3 MÉTODO

Para alcançar os objetivos propostos, quanto aos fins, esta pesquisa se caracterizou como exploratória e descritiva, uma vez que pretendeu identificar e expor características da gestão equipes de basquetebol feminino participantes da LBF 2011/2012. Quanto aos meios trata-se de pesquisa documental, bibliográfica, de campo e *ex post facto* (Vergara, 2006).



3.1 PROCEDIMENTOS

Os dados relativos às equipes foram obtidos a partir de fontes primárias e secundárias. As fontes secundárias foram compostas de informações documentais, obtidas junto a documentos (regimentos, estatutos, relatórios) e por material bibliográfico, composto por material disponibilizado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas sobre as equipes. As informações relativas aos gestores e as equipes (fontes primárias) foram obtidas através de questionário.

3.2 INSTRUMENTO

O instrumento de coleta de dados primários foi um questionário composto de questões abertas e fechadas, construído com base no instrumento utilizado por Maroni, Mendes e Bastos (2010), adaptado para a modalidade basquetebol, e validado por três *experts* em Basquetebol e por gestores de equipes de basquetebol não participantes da Liga, quanto à adequação, coerência, clareza e objetividade das questões.

3.3 AMOSTRA

O universo da pesquisa foi formado pelas nove equipes participantes da LBF 2011/2012 (São Caetano do Sul, Santo André, Americana, Araçatuba, Ourinhos, Catanduva, Maranhão, São José dos Campos e Blumenau). Os sujeitos foram os gestores das equipes (responsáveis pela gestão – planejamento, organização, direção, controle, realização de programas e instalações esportivas), profissionais contratados ou, na não existência destes, o membro do corpo diretivo responsável pelas equipes.

Os sujeitos foram convidados a participar da pesquisa através de carta encaminhada através da direção da LBF. O instrumento foi entregue aos sujeitos durante a realização dos jogos das equipes realizados na cidade de São Paulo.

Tendo em vista a recusa de resposta do questionário por uma equipe, a amostra foi constituída por oito equipes. Dos oito questionários devolvidos, sete apresentaram respostas a todas as questões e um foi respondido de forma incompleta.



Os sujeitos assinaram o Termo de Consentimento Esclarecido do projeto de pesquisa, aprovado pelo Comitê de Ética na Pesquisa da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, processo nº 2012/22, nº CAAE 4405912.0.0000.5391.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados obtidos foram tratados de forma descritiva, através de estatística paramétrica, com cálculos de frequência, média e de percentagem das variáveis quantitativas estudadas, e analisadas em conjunto com as informações obtidas nas fontes documentais e bibliográficas. O conteúdo das informações obtidas na questão aberta, referente à estrutura organizacional, foi analisado à luz dos tipos de estrutura organizacional (Tabela 3) descritos por Slack e Parent (2006).

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EQUIPES

Os dados relativos ao tempo de existência das equipes participantes da LBF, variou de 8 meses a 43 anos, sendo quatro equipes situadas na faixa até 11 anos e quatro na faixa de 20 a 43 anos. Em relação à tipologia das equipes a maioria de respostas se refere a equipes vinculadas a Clube Esportivo (75%), sendo as outras 25% equipes caracterizadas como Associação Desportista Classista.

Quanto ao orçamento das equipes, verificou-se uma maior frequência de equipes apresentando orçamento acima de R\$ 701 mil reais (3 equipes), seguido por equipes com orçamentos até 300 mil (2 equipes) e entre 500 e 700 mil (2 equipes). As diferenças entre os orçamentos indicam uma disparidade tanto estrutural como técnica entre as equipes, podendo configurar uma relação direta com o resultado das mesmas na competição.

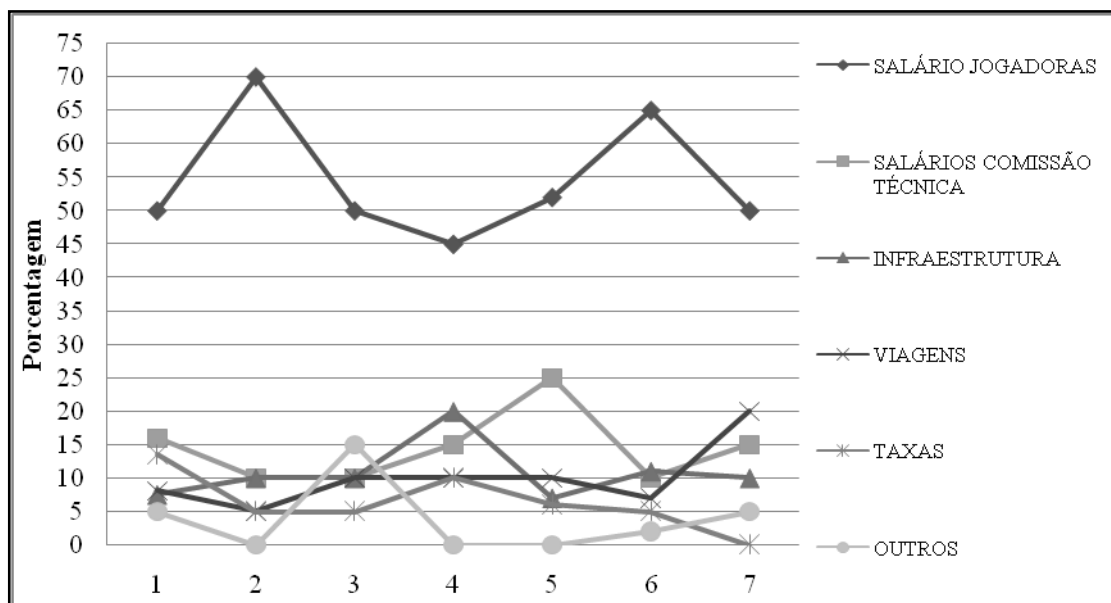
A aplicação desse orçamento destinado a manter anualmente as equipes participantes da LBF é apresentada na Figura 2, por variável: gastos com salários de jogadoras, comissão técnica,



infraestrutura, viagens e taxas administrativas. Como houve a recusa de uma equipe em responder essa questão, são consideradas as respostas de 7 equipes.

Segundo os dados obtidos, o item salário de jogadoras representa 50% ou mais do orçamento anual da maioria das equipes e o maior gasto em todas as equipes. Esse dado demonstra que todas as equipes priorizam a destinação dos recursos no sentido de garantir a qualidade técnica das jogadoras em busca de melhores resultados na competição.

Figura 2 - Aplicação do orçamento das equipes



Fonte: Elaboradas pelas autoras.

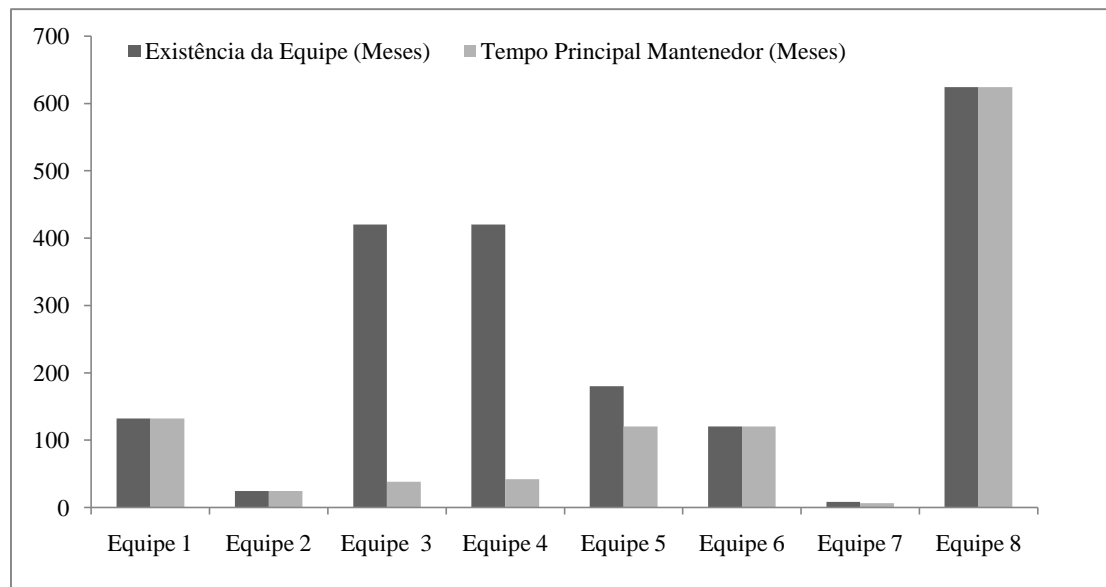
Em relação ao principal mantenedor das equipes, na maioria dos casos (5) o principal mantenedor das equipes é o setor privado (4 empresas e 1 IES particular), seguido pelo 2 mantenedores oriundos do setor público (2 prefeituras e 1 empresa estatal). Verifica-se, ainda, que apesar da maioria das equipes estarem vinculadas a um clube esportivo esse segmento não investe recursos financeiros para a manutenção das mesmas, provavelmente oferecendo sua estrutura para treinamentos e para a competição.

A análise conjunta dos dados relativos das variáveis “tempo de existência da entidade” e “tempo que o principal mantenedor/patrocinador está vinculado à equipe”, em meses, indica na



maioria dos casos uma relação estreita: das 8 equipes, em 6 o tempo de existência se assemelha ao tempo de investimento do principal mantenedor (Figura 3).

Figura 3 - Tempo de Existência da Equipe x Tempo do Principal Mantenedor em meses



Fonte: Elaboradas pelas autoras.

4.2 PERFIL DO GESTOR

Quanto ao perfil dos gestores respondentes, a maioria tem idade entre 40 e 60 anos, sendo 3 gestores na faixa 40-49 anos e 5 na faixa 50 a 59 anos, todos são do sexo masculino, fato não verificado tanto em equipes masculinas como femininas da Superliga de Voleibol 2007-2008 (Maroni et. al, 2010). A maioria não foi atleta profissional de basquete, sendo que 28,5 % desses gestores não foram atletas federados na modalidade basquetebol. Esses dados demonstram que a experiência como atleta profissional da modalidade não parece ser relevante para a função de gestor das equipes.



Quanto aos dados referentes à exclusividade da atividade profissional exercida pelos gestores dentro das suas respectivas equipes, observou-se que em 62,5% dos casos os gestores possuem outra atividade paralela.

Em relação ao grau de escolaridade, todos possuem o superior completo e a maioria dos gestores (5) é graduada em Educação Física, 1 em Administração de Empresas, 1 em Direito e 1 é Engenharia Agrônômica.

No entanto, quanto à formação em termos de pós-graduação, 50% dos gestores declarou possuir curso de pós-graduação ou especialização, com somente um gestor com pós-graduação em Gestão do Esporte.

4.3 PERFIL FUNCIONAL DO GESTOR

Em relação ao perfil funcional do gestor dentro da estrutura organizacional das equipes analisadas, observou-se uma frequência de 7 respostas positivas para a existência de um gestor profissional nas equipes e 1 resposta negativa. Levando-se em conta a caracterização do gestor profissional adotada nessa pesquisa, e analisando a resposta negativa de uma equipe, foi observado que existe nessa equipe um membro do corpo diretivo (Presidente) responsável por toda a gestão da equipe, caracterizando-o para o presente estudo como um gestor profissional.

Com relação aos dados referentes à exclusividade da atividade profissional exercida pelos gestores dentro das suas respectivas equipes, observou-se que em 62,5% dos casos os gestores possuem outra atividade profissional.

Quanto a denominação da função que os gestores exercem dentro das suas respectivas equipes verificou-se que na maioria dos casos o gestor indica mais do que uma denominação: 5 respostas afirmativas para a função de supervisor/coordenador administrativo e 4 para a função de supervisor/coordenador técnico. Outro dado observado foi que somente 3 gestores indicaram a função de gerente dentro das suas respectivas organizações.

Na análise feita em relação à participação do gestor nos processos decisórios dentro das equipes observa-se uma alta frequência de atuação nas atividades indicadas, relacionadas a processos decisórios da gestão das equipes (Tabela 3).



Tabela 3 - Frequência de atividades participação dos gestores no processo decisório

ATIVIDADES DESEMPENHADAS	Nº DE RESPOSTAS AFIRMATIVAS
Definição dos Objetivos da Equipe	8
Contratação da Comissão Técnica	7
Contratação de Atletas	7
Agendar/Propor ações da equipe junto ao patrocinador	6
Outros	2

Fonte: Elaboradas pelas autoras.

Segundo Bizzocchi (2008), essas funções exercidas, em maior ou menor grau, seriam desempenhadas pelo gerente, ou o profissional que exerce funções gerenciais (atividades relacionadas a estruturas da linha hierárquica da organização), mesmo não sendo essa a denominação da função – lembrando que há uma diversidade de nomenclatura para a função nas organizações (Capinussú, 2005).

Finalmente, outro aspecto que poderia indicar a existência de diferentes estruturas organizacionais entre as equipes pesquisadas é a forma de vínculo do gestor em relação à organização que ele está inserido, sendo observado a frequência de 3 respondentes como funcionários registrados, 3 como profissional autônomo e 2 como tendo outras formas de vínculo.

4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Dos oito questionários retornados, sete continham resposta à questão aberta, na qual foi solicitado aos respondentes desenharem ou descreverem o organograma (administrativo e técnico) da equipe.

Com base nos modelos organizacionais definidos por Slack e Parent (2006), observou-se que todas as equipes apresentam características do modelo simples de organização, estando



vinculadas a uma supervisão direta, tendo em vista a centralização horizontal e vertical do poder de tomada de decisões no topo da entidade.

Observaram-se também em algumas das equipes características do modelo de burocracia mecanizada, como o agrupamento funcional de tarefas e procedimentos operacionais de rotina.

5 DISCUSSÃO

O cenário do basquetebol feminino em termos das organizações de prática verificado nessa pesquisa, fortemente calcado em clubes sócio-recreativos e esportivos, reflete o panorama de algumas organizações de modalidades coletivas no país. Essa maior incidência de clube esportivo também foi observada no estudo realizado por Maroni et al. (2010) sobre a gestão de equipes de voleibol no Brasil, da Superliga 2007/2008, evidenciando a influência do modelo esportivo europeu na organização esportiva brasileira, destacada por Proni (1998).

No entanto, quanto aos recursos aplicados nas equipes de femininas de basquete há uma clara diferenciação, em patamar muito menor do observado em equipes de voleibol por Maroni et al. (2010) – quase metade das equipes masculinas e femininas tinham orçamento de até R\$ 1 milhão, e a maioria, acima desse valor). Dessa forma, comparativamente, evidencia-se um baixo potencial mercantil em termos de investimento das equipes participantes da LBF, corroborando as conclusões de Hirata e Pilatti (2009) sobre o potencial mercantil do esporte.

A composição desses recursos destinados ao fomento e a manutenção das equipes ocorre majoritariamente através de investimentos de empresas privadas e prefeituras. Esses achados nos remetem e confirmam a influência do modelo esportivo europeu na realidade brasileira, assinalada por Proni (1998), quanto à relevância da participação do Estado, no caso as prefeituras, e de empresas privadas no esporte como o pilar de sustentação dessas equipes.

Quanto à estrutura organizacional das equipes, encontramos semelhanças com o modelo de organograma proposto por Bizzochi (2008), em relação à existência de uma área técnica e uma área administrativa, sendo a área administrativa na maioria das vezes representada por uma só pessoa, no caso, o gerente ou o supervisor, diretamente vinculado à comissão técnica. Por outro lado, o fato de somente uma das equipes analisadas apresentar em sua estrutura uma área de marketing no



organograma organizacional indica uma deficiência justamente na área que está ligada ao patrocinador da equipe, suas ações de ativação e retorno do investimento.

A caracterização da estrutura organizacional das equipes como simples, na qual a parte mais importante é a cúpula estratégica e geralmente o poder fica concentrado em uma única pessoa, pode indicar que a coordenação da equipe é alcançada através da supervisão direta, no presente estudo, pelo gestor esportivo. A vantagem da estrutura simples, segundo Slack e Parent (2006), é a flexibilidade devido ao fato do gestor esportivo, que representa a cúpula estratégica, estar em direto contato com o núcleo operacional, facilitando a comunicação e tornando as decisões mais rápidas, essa estrutura é frequentemente encontrada em pequenas organizações esportivas onde o ambiente é simples e dinâmico.

O agrupamento funcional de tarefas e procedimentos operacionais de rotina verificados em algumas das entidades, características do modelo de burocracia mecanizada, segundo Slack e Parent (2006) representa uma das principais partes de uma organização. No caso das equipes esportivas, essa estrutura técnica é representada pelos técnicos, assistentes técnicos e estatísticos, os quais padronizam o processo de trabalho dos jogadores (Bizzochi, 2008).

Como a estrutura organizacional simples foi identificada na maioria das equipes, nas quais os gestores exercem supervisão direta (Slack e Parent, 2006) e a maioria dos gestores das equipes estudadas tem alto percentual de participação nas funções relativas a processos decisórios nas equipes, características do perfil desses gestores podem esclarecer a relação entre a estrutura e a sua gestão.

Em termos da idade, o perfil verificado está concentrado nas faixas entre 40 e 60 anos, maior do que as encontradas em equipes de voleibol, (Maroni et al., 2010) e em clubes (Bastos et al., 2006), entre 30 e 60 anos. Esse resultado pode indicar uma maior experiência profissional, que também poderia ser corroborada pela atuação da maioria dos gestores em outra atividade profissional paralela. Por outro lado, outros estudos indicam percentuais menores (Maroni et al., 2010, Sarmiento et al., 2006), dessa forma não é possível afirmar quais seriam as vantagens ou desvantagens dessa condição na atuação do gestor.

Um aspecto que poderia estar mais diretamente relacionado a essa atuação e às características organizacionais reveladas pela análise dos organogramas das equipes, que revelam de alguma forma a visão do esporte como negócio das organizações é a capacitação dos gestores.



Em termos de formação acadêmica, o fato de todos os gestores pesquisados terem formação superior, embora em diferentes áreas de conhecimento, pode ser considerado um diferencial em relação às organizações estudadas por Maroni et al. (2010), nas quais 13,1% dos respondentes não tinham curso superior concluído. Já quanto à especialização em Gestão do Esporte o quadro é oposto ao encontrado por alguns estudos (Bastos et al., 2006, Maroni et al., 2010). Segundo os autores dessas pesquisas, a qualificação verificada nessa área evidenciou a tendência de organizações esportivas serem geridas por um profissional com formação especializada, conforme os níveis de competência e qualificação apontados como desejáveis por Azevêdo (2009) e Capinussú (2005).

Esses apontamentos não permitem a confirmação dos diferentes aspectos levantados na pesquisa a respeito da estrutura e dos gestores das equipes, pois o estudo possuiu limitações quanto à abordagem metodológica do problema, que se propôs exploratória e descritiva. De qualquer forma, tendo em vista o limitado conhecimento sobre a gestão de organizações esportivas no Brasil, os achados dessa pesquisa podem servir de base para outros estudos em equipes de esportes coletivos no país.

Especificamente quanto ao basquete feminino, tendo em vista um número relativamente pequeno de equipes participantes da LBF, sugere-se, outra abordagem metodológica, entre elas o estudo de casos múltiplos, que permitira, entre outros, aprofundar aspectos como a visão dos gestores das entidades como um todo, não somente das equipes e de outros *stakeholders* das organizações (patrocinadores, apoiadores, atletas, comissão técnica). Outra possível contribuição para a compreensão do processo gerencial de equipes de basquetebol femininas da LBF, e de outras modalidades esportivas, pode se dar com a realização de acompanhamento longitudinal, com estudos periódicos para se verificar o desenvolvimento das organizações, considerando-se ainda aspectos da própria gestão da LBF que possam interferir na gestão das equipes.

6 CONCLUSÃO

De acordo com a análise dos resultados obtidos nesta pesquisa pode-se concluir que as equipes de basquete feminino participantes da LBF 2011/2012 estão associadas a um modelo clubístico, no qual os próprios clubes não investem nas equipes. Isso faz com que a participação das



prefeituras e das empresas privadas tenha um papel fundamental para as equipes em relação à obtenção de recursos financeiros, sendo na maioria das vezes os principais mantenedores destas equipes e, por consequência, estão diretamente ligados ao desenvolvimento da modalidade no âmbito nacional.

A relação existente entre o grau de investimento com os resultados obtidos por essas equipes dentro da LBF 2011/2012 é relativamente proporcional, assim como a sua estrutura organizacional, onde as equipes mais estruturadas tanto administrativamente como financeiramente conseguem ter uma melhor ativação de seus patrocinadores. A maior visibilidade na mídia, devido aos seus excelentes resultados dentro da competição, aumenta o seu potencial mercantil e consequentemente o interesse de investidores para as equipes.

Pode-se inferir que o grau do investimento financeiro está relacionado ao grau de profissionalização da estrutura organizacional dessas equipes, que se caracterizam por uma estrutura organizacional simples, com algumas características do modelo de burocracia mecanizada, mas nem todas têm gestores que se dedicam integralmente a função e apresentam qualificação específica em gestão do esporte.

Essas características podem se indicar do fato das equipes não tratarem a modalidade como um negócio/produto, como a ênfase verificada na estrutura técnica descrita ao longo do presente estudo. Dessa forma, a identificação da inexistência ou deficiência dessas áreas (administração e marketing) pode ser considerada um fator crítico para essas organizações, pois elas seriam a base para ações que agreguem valor ao entretenimento e apoiem a ativação dos patrocínios, uma vez que os potenciais investidores tendem a visualizar o basquete feminino como um produto. É necessário que este produto tenha atributos que o tornem atraente em um mercado competitivo, no qual novos investidores ou os já existentes detém o poder de tomada de decisão quanto a seus investimentos no esporte. ,

Esses elementos não são exclusivos só para o desenvolvimento do basquete feminino, mas sim para o esporte de alto rendimento no Brasil como um todo. Novos estudos na área de gestão do esporte que produzam conhecimento acerca dos processos de gestão das organizações de prática esportiva e de administração do esporte podem servir de fundamentação para mudanças organizacionais que levem ao aperfeiçoamento dos processos de gestão e consequentemente possibilitar o aumento do poder mercantil do esporte no Brasil.



REFERÊNCIAS

- Anchieta, T. *Perfil do gestor esportivo no Amazonas*. (2010) Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Porto.
- Azevêdo, P. (2009). O esporte como negócio. *Estudos*, 36(9/10), 929-939.
- Azevêdo, P., Barros, J. & Suaiden, S. (2004). Caracterização do Perfil do Gestor Esportivo dos Clubes da Primeira Divisão de Futebol do Distrito Federal e Suas Relações com a Legislação Esportiva Brasileira. *Revista da Educação Física/UEM*, 15(1), 33-42.
- Bastos, F., Barhum, R., Alves, M., Bastos, E., Mattar, M., Rezende, M., Mardegan, M., & Bellangero, D. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 5(1), 13-22.
- Bastos, F., Fagnani, E., & Mazzei, L. (2011). Perfil de gestores de redes de academias de fitness. *Revista Mineira de Educação Física*, 19, 64-74.
- BRASIL. (2001). Lei nº 10.264. Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10264.htm. Acesso em: 22 junho 2013.
- Bizzochi, C. (2008). *O voleibol de alto nível: Da iniciação à competição* (3ª edição). São Paulo: Manole.
- Capinussú, J. (2005). Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. *Arquivos em Movimento*, 1(1), 87-93.
- Couto, A., Aleixo, I., Lemos, K. & Couto, M. (2011). Perfil do gestor esportivo - análise centrada na região metropolitana de Belo Horizonte. *FIEP BULLETIN*, 81, Special Edition, Article.
- Durieux, A. (2005). *O processo de empresarização do voleibol catarinense*. (2005). 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Ferreira Júnior, R. (2008). *NBA, CBB E NLB: relações de poder no universo organizacional do basquetebol brasileiro*. Dissertação (Mestrado) Mestrado em Educação Física, no Departamento de Educação Física, Setor de Ciências Biológicas da Universidade Federal do Paraná.



- Gitti, V. & De Rose Jr, D. (2005). Histórico em números do Basquetebol Feminino em Campeonatos Mundiais e Jogos Olímpicos. *Efdeportes, Revista Digital*. Buenos Aires 10 (81). Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd81/basquete.htm>. Acesso em: 30 junho 2012.
- Hirata, E., & Pilatti, L. (2009). Potencial Mercantil de uma equipe esportiva profissional. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 30(3), 127-141.
- Iglesias, X., & Tarragó, R. (2010). Modelos do Esporte na Espanha. Catalunha. CEAv - Centro de Estudos Avançados, *Revista Estudos Avançados da Unicamp online. Artigos do Grupo de Estudos Avançados em Esporte*, novembro de 2010. Disponível em: http://www.gr.unicamp.br/ceav/revista/content/pdf/modelos_deporte_iglesias-276_traduc.pdf. Acesso em: 30 junho 2012.
- Liga de Basquete Feminino (LBF). (2012). Sobre a LBF. Disponível em: <http://www.ligadebasquetefeminino.com.br/sobrealbf/institucional/>. Acesso em: 15 janeiro 2012.
- Maroni, F., Mendes, D., & Bastos, F. (2010). Gestão do voleibol no Brasil. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 24(2), 239-248.
- Mintzberg, H (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Pedroso, C., Menezes, V., Sarmiento, J., & Albuquerque, R. (2010). Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. *Efdeportes Revista Digital*, 1 (145). Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd81/basquete.htm>. Acesso em: 30 junho 2012.
- Pitts, B., & Stotlar, D. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*. Tradução: Ieda Moriya. São Paulo: Phorte.
- Pizzolato, E. (2004). *Profissionalização de Organizações Esportivas: Estudo de caso do Voleibol Brasileiro*. Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica PUC-RJ, Departamento de Administração.
- Proni, M. (1998). Marketing e Organização Esportiva: Elementos para uma história recente do esporte-espetáculo. *Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, 1(1), 82-94.
- Santana, L., Monteiro, G., Pereira, C. & Bastos, F. (2012). Perfil dos gestores de academia *fitness* no brasil: um estudo exploratório. *PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review*, 1(1), 28-46.



Sarmiento, J., Pinto, A. & Oliveira, A. (2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 20, 153-55, Suplemento n.5.

Silva, Z. Netto, S. (2010). O perfil do gestor dos centros esportivo de lazer - prefeitura municipal de Manaus. *FIEP BULLETIN*, 80, Special Edition, Article I.

Slack T., & Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics.

Vergara, S. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (6ª edição). São Paulo: Atlas.

Data do recebimento do artigo: 12/05/2013

Data do aceite de publicação: 05/09/2013