

JORGE ROYER BUCHMAN

**A RELAÇÃO ENTRE A ARTE DA GUERRA DE SUN TZU A DIREÇÃO DE
EQUIPES DE VOLEIBOL**

**CURITIBA
2005**

JORGE ROYER BUCHMAN

**A RELAÇÃO ENTRE A ARTE DA GUERRA DE SUN TZU E A DIREÇÃO DE
EQUIPES DE VOLEIBOL**

Monografia apresentada como requisito parcial para
conclusão do curso de Bacharelado em Educação Física,
do Departamento de Educação Física, Setor de Ciências
Biológicas, da Universidade Federal do Paraná.
Orientadora: Leticia Godoy

**CURITIBA
2005**

Se você conhece o inimigo e a si mesmo não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas... (SUN TZU).

AGRADECIMENTOS

AGRADEÇO A TODOS QUE ME DERAM APOIO E ASSIM COLABORARAM PARA QUE EU PUDESSE REALIZAR ESSE TRABALHO.

RESUMO

Esse trabalho buscou relacionar três princípios administrativos: planejamento, direção e comunicação, encontrados na obra a Arte da Guerra de Sun Tzu com o comando de equipes de voleibol, tendo como enfoque a atuação do técnico esportivo.

Através de uma revisão bibliográfica que perpassa a história do voleibol, principalmente as mudanças ocorridas na Confederação Brasileira de Voleibol durante a administração de Carlos Arthur Nuzman a qual permitiu que o voleibol nacional se tornasse um dos melhores do mundo. A relação da obra A Arte da Guerra com a administração e a exposição dos três princípios administrativos citados acima na perspectiva administrativa, de como podem ser interpretados na Arte da Guerra e na direção de equipes de voleibol. Concluiu-se que a obra de Sun Tzu a Arte da Guerra traz conteúdos importantes do ponto de vista administrativo e que podem ser adaptados para o comando de equipes de voleibol auxiliando o técnico a compreender sua tarefa administrativa.

Palavras chave: administração, voleibol, técnico desportivo e gestão de equipes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Apresentação do problema.....	01
1.2 Objetivos.....	04
1.3 Justificativa.....	05
2 METODOLOGIA	06
3 REVISÃO DE LITERATURA	09
3.1 O caso Nuzman e o desenvolvimento organizacional do Voleibol.....	09
3.1.1 A intervenção da mídia.....	12
3.2 Sun Tzu na administração.....	14
3.2.1 Planejamento.....	15
3.2.2 Direção.....	17
3.2.3 Comunicação.....	19
3.3 Direção de Equipes de Voleibol.....	21
3.3.1 Direção.....	21
3.3.2 Planejamento.....	23
3.3.3 Comunicação.....	24
4 CONCLUSÃO	29
REFERENCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O voleibol tem uma origem incerta, mas começou a ser praticado efetivamente na ACM (Associação Cristã de Moços) em 1895, Holyoke, Massachussets, EUA por iniciativa de William G. Morgan, diretor de atividades físicas dessa entidade, como atividade física recreativa para homens de negócios. Morgan idealizou um jogo no qual a câmara de ar de uma bola de basquete era utilizada para ser rebatida sobre uma rede, semelhante à de tênis, posta a 1,83m de altura dando origem a um esporte chamado Minonette que mais tarde seria chamado de Volleyball (RIBEIRO, 2004, p. 19).

Após esse início o voleibol evolui muito, se espalhou pelo mundo e chegou ao Brasil. Segundo alguns autores ele chegou ao Brasil em 1915, pelo Colégio Marista Pernambucano e segundo a FIVB (Federação Internacional de Volleyball) em 1916 através da ACM, em São Paulo. Segundo informações da CBV (Confederação Brasileira de Voleibol, 2005) a mesma foi criada em 1954, com o objetivo de gerir, organizar e difundir o esporte no país.

Apesar de os sextetos brasileiros terem participado de todas as copas do mundo e edições dos jogos olímpicos faltavam resultados expressivos para a equipe brasileira, os primeiros resultados importantes vieram dos jogos pan-americanos, em 1959, quando a seleção feminina foi campeã em Chicago e a masculina vice-campeã, e em 1963 as duas equipes foram campeãs.

A virada do voleibol aconteceu quando Carlos Arthur Nuzman assumiu a presidência da CBV em 1975, ele apostou na organização, lutou para que o Brasil sediasse os mundiais feminino e masculino da categoria juvenil em 1977 e acreditando na idéia de que marketing e esporte podem caminhar lado a lado atraiu a atenção de empresas para o voleibol facilitando a criação de uma infra-estrutura que permitiu a profissionalização dos atletas, no início da década de 80. Modelo que serviu de exemplo para outros esportes coletivos do país. Desde então foram muitas conquistas e o voleibol

se tornou um dos esportes mais populares e bem organizados do país. Atualmente o Brasil tem o campeonato nacional mais forte do mundo a Superliga, e o maior campeonato de clubes a Liga nacional (CBV, 2005).

Acreditamos que o ponto chave na evolução do voleibol brasileiro tenha sido a administração, assim como em outras organizações em que o planejamento e organização permitiram um bom desenvolvimento e sucesso em sua área de atuação. Infelizmente, a boa situação encontrada, atualmente, no voleibol profissional não se repete no amador por uma série de fatores, dentre eles e provavelmente mais importante, a falta de ou pouca organização e planejamento e outras dificuldades administrativas, entendidas como os elementos que dificultam a ação administrativa e acabam dificultando funcionamento harmonioso de uma organização.

Podemos dizer que o conhecimento de princípios administrativos pode ser de fundamental importância para quem deseja trabalhar com uma equipe de voleibol tanto como técnico ou como administrador da modalidade. Segundo Chiavenato (1997, p.09) a palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência) e *minister* (subordinação, obediência) e significa realizar uma tarefa sob o comando de outro. Neste sentido o grande desafio da administração pode ser entendido em sua tarefa específica, interpretar os objetivos de uma organização e transformá-los em ação organizacional, direcionando as ações e esforços realizados pela organização em todas as áreas e níveis organizacionais, para alcançar os objetivos da maneira mais adequada à situação.

Ao longo da história as organizações militares forneceram vários exemplos de soluções administrativas, um deles é o de Sun Tzu um autor chinês que escreveu no séc IV a.C. um manual de recomendações sobre estratégia militar chamado *A arte da guerra*. Segundo Maximiano (2000, p.132) esta obra trata de princípios fundamentais relacionados a planejamento, comando e outros assuntos considerados importantes para administração de vários tipos de entidades. No presente estudo os princípios administrativos serão interpretados como preceitos, regras, leis fundamentais que orientam a ação administrativa no sentido de torná-la mais eficiente, beneficiando o

funcionamento das organizações. Alguns dos princípios encontrados na obra de Sun Tzu são:

- Por comando quero dizer os atributos do general quanto à sabedoria, sinceridade, humildade, coragem e exigência.
- Por doutrina quero dizer organização, controle, atribuição correta dos postos de comando, ordenação das vias de abastecimento e fornecimento do necessário a suas tropas.
- De modo geral, dirigir muitos é quase igual a dirigir poucos. É somente uma questão de organização....
- ...Uma vez consciente das vantagens dos seus planos o general terá de criar situações conducentes a sua concretização. Por situações quero dizer que deverá atuar com rapidez e de acordo com o que lhe é vantajoso para poder controlar os resultados (SUN TZU *in* MAXIMIANO, 2000, p.132).

Muitos princípios administrativos resistem ao tempo e mesmo após séculos ainda se mantêm atuais, o que nos parece acontecer com a obra de SUN TZU, podendo ser aplicados na administração das organizações atuais. Considerando as dificuldades encontradas na administração de equipes de voleibol esse estudo busca a releitura da obra “A Arte da Guerra” e sugere a adaptação de seus princípios para a administração de equipes de voleibol.

De acordo com as considerações iniciais esse estudo tem como foco a identificação, na obra de Sun Tzu - A Arte da Guerra, dos princípios administrativos: planejamento, direção e comunicação e a busca de relacioná-los com a gestão de equipes amadoras de voleibol.

1.2 OBJETIVOS

1.0 Identificar na obra de Sun Tzu: A Arte da Guerra, e suas releituras, princípios que possam ser aplicados na administração de equipes de voleibol;

2.0 A partir desse estudo relacionar esses princípios com a direção de equipes de voleibol.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Sun Tzu (2003, p. 20) “O general que vence uma batalha, fez muitos cálculos em seu templo, antes de ter travado o combate. O general que perde uma batalha, fez poucos cálculos antes.”

Não somente no campo de batalha planejamento e organização em torno de um objetivo são necessários para obtenção de sucesso, pois acreditamos que as equipes esportivas também podem se beneficiar do planejamento e organização de suas ações. O grau de evolução atingido pelos esportes exige maior organização dos profissionais envolvidos, no caso do voleibol a evolução atingida pelas equipes nacionais e algumas profissionais não se repete em boa parte dos clubes brasileiros o que tem gerado algumas dificuldades, pois poucos clubes propiciam condições para que os técnicos e suas equipes obtenham resultados expressivos. Sendo assim o presente estudo justifica-se na medida em que propõe ao técnico, melhorias na organização e objetivos claros com relação ao gerenciamento de suas equipes permitindo melhores condições de trabalho para modalidade.

2 METODOLOGIA

Esse estudo teve a característica de ser uma revisão de literatura que buscou estudar os princípios administrativos: planejamento, direção e comunicação, observados na obra *Arte da Guerra* de Sun Tzu e relaciona-los a administração de equipes amadoras de voleibol. Revisão de literatura segundo Danielli (1988) tem como meta pesquisar as produções humanas conservadas através de livros, artigos, documentos, consiste ainda no exame escrito dessas produções, fazendo o levantamento e análise do que já se produziu e que assumimos como pesquisa científica. A busca de obras está limitada pelo tema do trabalho e acesso a essas informações, basicamente a busca se dará por materiais que tenham afinidade com as áreas de: administração esportiva, voleibol (histórico e metodologia de treinamento) e o autor Sun Tzu com a obra *A arte da guerra* (incluindo suas releituras).

Segundo Andrade (1998) a pesquisa bibliográfica é fundamental para os trabalhos nos cursos de graduação, pois para a realização da maioria dos estudos o ponto de partida é a pesquisa bibliográfica.

O trabalho bibliográfico, de acordo com a autora, passa por algumas fases:

- 1) **Escolha e delimitação o tema:** Nesse ponto são pesquisadas a acessibilidade e disponibilidade de bibliografias, é verificada então a viabilidade do estudo com relação a prazos, relevância do tema e adaptabilidade com relação aos conhecimentos do autor. Após a escolha do tema tem-se que delimita-lo definindo assim a profundidade, extensão e tipo de abordagem.
- 2) **Coleta de dados:** Agora com o tema definido deve-se procurar por bibliografias relacionadas ao assunto e obter assim dados para sua realização.

- 3) **Localização das informações:** O passo seguinte é à busca de informações úteis através da leitura das obras pré-selecionadas. A leitura das obras pode ser realizada de diversas maneiras de acordo com a necessidade, pode-se apenas ler a capa, sumário e prefácio dos livros para identificar o conteúdo da obra, ler títulos e subtítulos e/ou partes da obra que contém informações úteis de forma mais detalhada, ler com objetivo de entender e fixar o conteúdo da obra para análise e interpretação e por fim com o texto entendido e analisado estabelecer relações e confrontar idéias.
- 4) **Anotações e fichamentos:** A documentação através de anotações das leituras realizadas durante a pesquisa é de fundamental importância porque torna as informações encontradas mais organizadas e acessíveis. Geralmente esse processo se dá através de fichamentos, que podem ter vários tamanhos e objetivos, como: fichas de resumos ou de esquemas.
- 5) **Seleção do material:** Passa por dois níveis, em princípio deve-se selecionar o material que será utilizado como fonte para a realização do trabalho e em seguida separa-se o material de acordo com a utilização no texto do trabalho, introdução, conclusão, etc.
- 6) **Plano de trabalho:** Com o material já selecionado torna-se interessante à idealização de um plano de trabalho ou redação que ajude a manutenção da objetividade do trabalho e evite dispersões ou mudanças de rumo.
- 7) **Redação das partes:** O mais importante nessa fase do trabalho é a ligação entre as partes, não é necessário que as partes sejam escritas em ordem, mas é fundamental que elas sigam uma linha de raciocínio lógica coerente e clara de modo que uma suceda a outra naturalmente.
- 8) **Leitura crítica para redação final:** Escrever as partes não significa que o trabalho esteja pronto é importante que após seu término seja

realizada uma leitura crítica do trabalho com o objetivo de corrigir eventuais erros de redação ou de argumentação e verificar a integração das partes do trabalho para assim chegar a apresentação final o trabalho.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 O CASO NUZMAN E O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DO VOLEIBOL

O recorte feito a partir da primeira administração de Carlos Arthur Nuzman (1975) se deve ao fato de ele, segundo Marchi Júnior (2004, p 109) ter sido um dos maiores responsáveis pela renovação e evolução do voleibol nacional. Pregando a organização e a união entre *marketing* e esporte atraiu investimento empresarial, possibilitando assim a formação de uma infra-estrutura que permitiu aos atletas se tornarem profissionais no início da década de 80 (Confederação Brasileira de Voleibol, 2005).

O primeiro contato de Nuzman com o voleibol foi aos quinze anos no Colégio Mello e Souza, cidade do Rio de Janeiro. Seu interesse pelo voleibol surgiu por influência de seus amigos que compunham a seleção estadual, participou de várias modalidades esportivas, dentre elas o futebol na qual exercia a função de goleiro do Botafogo. Por interferência escolar e paterna acabou se dedicando ao voleibol, seu técnico Matta também influenciou sua escolha ao dizer-lhe que para ser bom em uma modalidade deveria se dedicar somente a ela. Destacou-se como defensor e foi convocado para a seleção juvenil carioca aos dezessete anos de idade, jogou também pelo Clube Israelita Brasileiro (CIB), Associação Atlética Banco do Brasil (AABB), Fluminense e Botafogo. Teve seu auge no Botafogo, mas foi convocado para a seleção nacional em 1967, quando defendia o CIB. Teve problemas na seleção devido a seu espírito de liderança e reivindicações por melhoria no trato com os atletas. Esse fato desencadeou suas pretensões para se tornar dirigente esportivo. Em dezembro de 1972 abandonou as quadras e em 1973 assumiu a Federação Carioca de Voleibol, por convite do então presidente José Freuberg, pela insistência de Célio Cordeiro Filho e da experiência obtida como diretor do Clube Hebraica. Em 1975 assumiu a presidência da CBV (Confederação Brasileira de Voleibol), após eleição por doze votos a oito.

Influenciado intelectualmente pela ótica de Roberto Campos sobre os problemas e as formas de administração da sociedade brasileira conseguiu visualizar novas formas de administrar o esporte:

[...] Enxergava na parceria com a TV uma chance de levar o vôlei ao estrelato; nas quadras e uniformes, via *outdoors* virgens a espera de logomarcas. O vôlei tinha, segundo sua cartilha, condições de rivalizar com o futebol na condição de principal fonte de entretenimento dos jovens brasileiros. E deveria, pois, ser gerido como os norte-americanos gerem a sua imensa indústria da diversão (LEITÃO *in* MARCHI JÚNIOR, 2004, p.114).

Para implementação dessas mudanças, contou com ajuda de Nei Braga, Ministro da Educação e o brigadeiro Jerônimo Bastos, presidente do Conselho Nacional de Desportos (CND) durante o governo do general Ernesto Geisel. Além desses o general César Montagna, sucessor do brigadeiro Jerônimo Bastos na presidência do CND foi importante para a liberação da publicidade nos uniformes (MORENO, MARIÚCHA & VASCONSELLOS *in* MARCHI JÚNIOR, p. 114).

Nuzman traçou então uma plataforma de trabalho para efetivar seus planos para o voleibol, montou e organizou a CBV procurando construir a sua base administrativa, profissionalizou a superintendência administrativa e a superintendência técnica, elaborou um plano de modificações nas comissões técnicas das seleções e buscou inspiração nos modelos administrativos bem sucedidos de outros países na busca da superação do amadorismo, trazendo da Itália, do Mundial de 1978, a idéia de aproveitar a publicidade nas camisas dos jogadores, as empresas como clubes e patrocinando clubes (MARCHI JÚNIOR, 2004, p.115-116).

O jogo entre Brasil e Polônia durante a olimpíada de Moscou em 1980, pode ser considerado um fato marcante para a história do voleibol, pois nesse jogo Nuzman encontrou Braguinha (Antônio Carlos de Almeida Braga) executivo da companhia de seguros Atlântica/Bovespa. Em conversa durante o jogo em que Braguinha estava impressionado com a possibilidade de o Brasil ter equipes com aquele nível de

performance, Nuzman conseguiu apoio do empresário para lutar junto ao CND (Conselho Nacional de Desportos) para acabar com a proibição de as empresas patrocinarem os clubes ou entidades desportivas e exibirem suas marcas nos uniformes dos jogadores. A solicitação foi aceita em 1981 depois de duras *batalhas* com a entidade. Essa conquista permitiu um grande salto qualitativo para o voleibol nacional, os atletas passaram a receber salários permitindo que seu êxodo para equipes estrangeiras fosse contido e que fossem realizadas melhorias nas estruturas para treinamento (MARCHI JÚNIOR, 2004, p. 120)

O patrocínio das empresas às equipes de voleibol, trouxe, em um curto período de tempo bom retorno publicitário, com as marcas sendo amplamente expostas pelos meios de comunicação, além da associação da paixão dos torcedores pelos clubes e atletas aos produtos e empresas que apoiavam os times (MARCHI JÚNIOR, 2004, p.125). O grande impulso para a associação das empresas ao Voleibol foi, segundo Nuzman (*in* MARCHI JÚNIOR p.132), “a organização de um calendário esportivo anual com participação das estrelas nacionais nos campeonatos, fato que assegura a realização de grandes espetáculos e grandes assistências”.

Em meio a esse processo surgiram alguns problemas, pois nem todos os clubes se adaptaram ao profissionalismo no voleibol e se apoiavam na estrutura amadora, gerando grande disparidade entre os participantes das competições, êxodo dos atletas para alguns poucos clubes devido aos *estímulos* oferecidos pelas empresas aos jogadores e desestímulo por parte dos clubes para o trabalho com categorias de base. Para conter essas dificuldades algumas medidas foram importantes como a determinação de que as equipes classistas deveriam filiar-se a suas federações e competir obrigatoriamente, com a categoria juvenil, em suas competições. A filiação dos clubes patrocinados as empresas também foi importante para o processo de profissionalização do Voleibol e permitiu que o capital da iniciativa privada fosse utilizado para manutenção das equipes de alto nível em treinamento e utilização da estrutura física e de apoio do clube. (MARCHI JÚNIOR, 2004, p.133).

3.1.1 A INTERVENÇÃO DA MÍDIA

Segundo Marchi Júnior (2004, p.134) o papel da televisão foi fundamental para o sucesso do Voleibol. A visibilidade proporcionada por esse meio de comunicação, capaz de mobilizar grande número de pessoas em torno de um evento esportivo, proporcionou novo direcionamento e ascensão dos investimentos da iniciativa privada na modalidade, com garantia do retorno publicitário, que se tornou bem menos oneroso às empresas se comparado à propaganda convencional.

Segundo Cocco (*in* MARCHI JÚNIOR, 2004, p.136), tanto a entidade esportiva quanto o investidor podem se beneficiar dessa relação, as empresas principalmente com a divulgação de sua marca e como fator de diferenciação no mercado; atletas, técnicos e dirigentes com a possibilidade de construção de uma carreira profissional na área; Clubes, ligas e federações com a disponibilidade de mais recursos, além das bilheterias; a população com melhores espetáculos esportivos, entretenimento e possibilidade de prática da modalidade; o governo tem sua tarefa de fomentar a prática esportiva e acesso a atividades de lazer à população facilitada, além de maior arrecadação, geração de empregos, menores gastos com a área da saúde e visibilidade internacional; e a mídia que adquire mais uma possibilidade de programação e espaço para anunciantes, atingindo maior número de telespectadores.

A intervenção da mídia consubstanciou ou materializou o sucesso da modalidade, que, posteriormente, se apresentou como um negócio financeiro viável de duplo sentido, ou seja, o Voleibol e as empresas precisam da mídia assim como a mídia precisa dos espetáculos esportivos de qualidade para demanda de seu público (MARCHI JÚNIOR, 2004, p.134-135).

De acordo com o autor geralmente é atribuído à mídia o papel de aproximar os telespectadores e leitores de eventos esportivos dos atletas, que passam a ser considerados ídolos e transmissores de estereótipos e mensagens com potencial de consumo, fato esse

percebido pelas agências de *marketing*. Para Contursi (*in* MARCHI JÚNIOR, 2004, p.135) o *marketing* esportivo pode ser subdividido em duas categorias, uma na qual são divulgados produtos e serviços esportivos e outra em que produtos generalizados utilizam o esporte como meio promocional, sendo a segunda considerada como vertente do *marketing* esportivo.

Na década de 80 pôde-se perceber grande divulgação de marcas e produtos durante os campeonatos nacionais e a grande busca dos clubes pelas empresas e destas pelos clubes. Como fator determinante para o volume de investimento feito no esporte está a capacidade de divulgação do patrocinador na mídia e espetáculos esportivos. Outro fator interessante é a autopropulsão nos meios de comunicação de massa, quando uma notícia é gerada, se manifestam novas informações e fontes geradoras de notícias. A nova configuração organizacional e evolutiva do voleibol em associação com a mídia proporcionou maiores retornos com menos investimento para as empresas e maiores recursos financeiros para a evolução das equipes. Além disso, a modalidade sofreu grande aumento de popularidade como consequência de conquistas nacionais e internacionais, chamando a atenção dos meios de comunicação (MARCHI JÚNIOR, 2004, p.137).

Aliando-se à iniciativa privada e as televisões, apoiada na “salubridade” econômica a Confederação Brasileira de Voleibol, sob o comando de Nuzman, chegou a uma eminente independência econômica. O dirigente, estrategicamente, planejou projetos de curta, média e longa duração, para preparar as equipes masculina e feminina para disputar a Olimpíada de 1992 (NUZMAN *in* MARCHI JÚNIOR, 2004, p. 138).

Acredito que esse processo de reorganização e união entre esporte, empresas, mídia e, além disso, a utilização de empresas especializadas para intermediar a relação entre televisão e a Confederação Brasileira de Voleibol tenham sido o marco estratégico para a evolução do voleibol de esporte amador, praticado e visto por poucos para se tornar, de acordo com a CBV (2005), o segundo esporte mais popular e um dos mais bem organizados do Brasil. Caracterizando também a necessidade de maior organização e

planejamento das instituições esportivas a fim de nelas também o voleibol ser administrado profissionalmente.

3.2 SUN TZU NA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Chiavenato (1983, p.17) a administração é fruto da contribuição histórica e integrada de vários precursores, filósofos, estadistas, físicos e outros que com o passar dos anos, em seu campo de atividades, foram divulgando e desenvolvendo suas teorias.

Durante a história, as organizações militares têm influenciado o desenvolvimento das teorias administrativas, muitos de seus aspectos organizacionais são utilizados em outras entidades: como o princípio da unidade de comando – um subordinado possui apenas um superior – e escala hierárquica em que os níveis de comando se organizam de acordo com o grau de responsabilidade e autoridade (CHIAVENATO, 1983, p.24).

Além disso, os militares forneceram vários exemplos de soluções administrativas, um deles é o de Sun Tzu um autor chinês que escreveu no séc IV a.C. um manual de recomendações sobre estratégia militar chamado *A arte da guerra* que, segundo Maximiano (2000, p.131-132) trata de princípios fundamentais relacionados a planejamento, comando e outros assuntos considerados importantes para administração de vários tipos de entidades. Alguns desses princípios são:

- Por comando quero dizer os atributos do general quanto à sabedoria, sinceridade, humildade, coragem e exigência.
- Por doutrina quero dizer organização, controle, atribuição correta dos postos de comando, ordenação das vias de abastecimento e fornecimento do necessário a suas tropas.
- De modo geral, dirigir muitos é quase igual a dirigir poucos. É somente uma questão de organização[...]
- [...]Uma vez consciente das vantagens dos seus planos o general terá de criar situações conducentes a sua concretização. Por situações quero dizer que deverá atuar com rapidez e de acordo com o que lhe é vantajoso para poder controlar os resultados (SUN TZU *in* MAXIMIANO, 2000, p.132).

Alguns princípios administrativos resistem ao tempo e mesmo após séculos ainda são atuais, isso nos parece acontecer com Sun Tzu, durante a leitura de sua obra foi possível notar a importância atribuída a princípios da administração como: Planejamento, direção e comunicação. Princípios esses que nortearão o desenvolvimento desse trabalho.

3.2.1 PLANEJAMENTO

A importância do planejamento no meio empresarial e esportivo é evidente, e pode ser expressa pela seguinte passagem da obra de Sun Tzu:

O general que vence uma batalha, fez muitos cálculos no seu templo, antes de ser travado o combate. O general que perde uma batalha fez poucos cálculos antes. Portanto, fazer muitos cálculos conduz a vitória e poucos à derrota; até onde mais, levará a falta de cálculo! É graças a esse ponto que posso prever quem, provavelmente, vencerá ou perderá (SUN TZU, 2003 p.20).

Segundo Paris Roche (2002 p.17) as organizações, inclusive as esportivas, estão se submetendo a constantes mudanças de seu meio, objetivo, forma de atuar, expectativas e disponibilidade de recursos. Por isso, essas instituições vêm sentindo necessidade de refletir sobre que rumo tomar no futuro, e acabam compelidas a planejar.

Planejamento para o autor citado pode ser considerado como formal (escrito) ou informal, exige reflexão sobre o ambiente e o que se passa ao redor, supõe que se façam previsões sobre o futuro – fatos de acontecimento concreto ou que estão para acontecer, planejamento é uma forma de tomada de decisões sobre o que se quer fazer e implica em uma íntima relação com o tempo – pode-se planejar ações de curto, médio e longo prazo. Para Dror (*in* PARÍS ROCHE, 2002, p.18) “Planejamento é o processo de preparação de um conjunto de decisões para atuar no futuro, orientado a conquistar o fim com meios ótimos”.

Chiavenato (1997 p.260) prega que durante o planejamento são definidos os objetivos e como alcançá-los, é um modelo teórico para nortear as ações futuras. Tem início com a definição de objetivos e descreve os planos para atingi-los da melhor maneira possível. “O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência”.

Segundo Paris Roche (2000 p.21) planejar e programar comumente são confundidos, mas existem diferenças entre eles, programa é um pré-projeto em uma linha de ação definitiva, um plano para executar um plano. Outros três fatores, de acordo com o autor, podem distinguir planos e programa:

a) o tempo: normalmente, enquanto os planos são feitos para prazos médios e longos, os programas desenvolvem-se em tempos curtos e médios;

b) o detalhe (a amplitude e flexibilidade): enquanto os planos são sempre mais gerais e mais flexíveis, os programas são sempre mais detalhados e mais rígidos;

c) o núcleo dos conteúdos: os planos dão ênfase aos objetivos, às estratégias, aos projetos a desenvolver e indicadores a alcançar; os programas centram-se em ações concretas, prazos definidos, resultados esperados, pessoas responsáveis e recursos necessários.

Outro princípio presente na obra de Sun Tzu, ligado ao planejamento é a objetividade na execução dos planos, pois segundo o autor quando se está envolvido numa guerra e a vitória demora a acontecer, as armas dos soldados tornam-se pesadas e seu entusiasmo é enfraquecido. Se uma cidade for sitiada e a luta se prolongar haverá desgaste de forças e os recursos gastos não compensarão os esforços.

Acreditamos que um planejamento com objetivos claros e execução focada, sem muitos rodeios, possa ser essencial para o bom andamento de qualquer equipe de voleibol.

3.2.2 DIREÇÃO

Para Chiavenato (1997, p.271) “dirigir significa interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir”. Dirigir envolve o processo de influenciar as pessoas, autoridade e poder configuram esses meios de influência. Poder pode ser visto como o potencial de influenciar o outro, uma pessoa pode ter o poder para influenciar, mas nunca o fez. Já autoridade é uma forma de poder institucionalizado, é determinado pela empresa em sua distribuição de cargos, caracteriza o direito de comandar ou agir.

A direção pode acontecer em três níveis: global – envolve a instituição como um todo, nível estratégico; departamental – abrange um departamento ou unidade da empresa, nível técnico; operacional – envolve cada grupo de pessoas ou tarefas, nível operacional (CHIAVENATO, 1997).

A liderança é necessária às diversas organizações e “o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é liderar”. Considerada um fenômeno social, portanto ocorre apenas entre grupos sociais, a liderança é a influência exercida entre as pessoas por meio da comunicação humana em prol do cumprimento de um ou mais objetivos. Segundo Knickerbocker (in CHIAVENATO, 1997, p. 169) a relação entre líder e liderados é permeada pelos três fatores a seguir:

a) A vida, para cada indivíduo, pode ser vista como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter o equilíbrio.

b) A maior parte das necessidades individuais, em nossa cultura, é satisfeita por meio e relações com outros indivíduos ou com grupos e indivíduos.

c) Para qualquer indivíduo, o processo de usar as relações com outros indivíduos é um processo ativo – e não passivo – de satisfazer as necessidades. Em outros termos o indivíduo não espera passivamente que a relação de proporcionar-lhe os meios de satisfazer uma necessidade ocorra naturalmente, mas ele próprio busca os relacionamentos adequados para tanto ou utiliza aqueles relacionamentos que já existem com o propósito de satisfazer suas necessidades pessoais.

Pode-se a partir disso atribuir a liderança um caráter funcional e o líder surge como um meio para construção dos objetivos desejados pelo grupo. O grupo pode, portanto, eleger espontaneamente um líder que possua os meios de que necessita para atingir um determinado objetivo, e assim suprir suas necessidades (CHIAVENATO, 1997).

McNeilly (1998, p.105) reinterpreta *A Arte da Guerra de Sun Tzu*, faz a adaptação para o mundo dos negócios e no livro *Sun Tzu e a Arte dos Negócios*, escreve sobre importantes características do líder:

Portanto, o general, que ao avançar, não busca fama pessoal e que, na retirada, não está preocupado em evitar a punição, mas apenas em proteger o povo e promover os melhores interesses de seu soberano é a jóia do estado... Existem poucos assim (SUN TZU IN MCNELLY, 1998, p. 157).

O autor afirma que líderes como os da citação são raros, porém desejáveis, já que valorizam o interesse alheio em detrimento de seus objetivos individuais. Segue sugerindo que o líder deve ser sábio para poder avaliar as forças e fraquezas da empresa e oportunidades de preparar novas estratégias; ter coragem para ousar quando necessário; ser sincero e humilde porque liderar significa alcançar objetivos através de outras pessoas e disciplinado para assegurar a execução das estratégias.

Por comando, refiro-me às qualidades de sabedoria, sinceridade, humanidade, coragem e rigor do general... Se sábio, um comandante saberá reconhecer as circunstâncias mutáveis e agir de forma apropriada. Se sincero, seus homens não duvidarão da certeza das recompensas e punições. Se humano, amará a humanidade, simpatizará com os outros e valorizará sua diligência e esforço. Se corajoso, conquistará a vitória aproveitando a oportunidade sem hesitação. Se rigoroso, suas tropas serão disciplinadas por temor a ele e medo da punição (TUN MU, IN MCNEILLY, 1998, p.158).

A melhor forma de provar a capacidade de liderar é através das ações, não há maneira mais verdadeira e clara de enviar uma mensagem aos colaboradores do que através da conduta da chefia. Para conquistar a confiança e respeito dos mesmos e conseguir seu apoio, não se deve dizer que algo é importante, e logo depois tomar outra direção, porque eles podem se preocupar com os itens menos importantes e duvidar da credibilidade do líder, comparando as suas palavras com as ações. O líder deve demonstrar aos seus colaboradores que está disposto a dividir, não somente os triunfos, mas também os problemas, se pedir para estes que trabalhem até mais tarde o líder deve ficar também, provando assim que não é mais importante que eles, ajude-os e não espere que façam coisas que não está disposto a fazer (MCNEILLY, 1998, p.111). “Um chefe consumado cultiva a Lei Moral e adere estritamente ao método de disciplina; portanto, está em seu poder controlar o sucesso (SUN TZU, 2003, p.31)”.

3.2.3 COMUNICAÇÃO

Se ordens de comando não forem claras e precisas, se não forem inteiramente compreendidas, a culpa é do general. Porém se as ordens são claras e os soldados, apesar disso, desobedecem, a culpa então é dos seus oficiais (SUN TZU, 2003 p.11).

A comunicação é outro ponto importante presente na *Arte da Guerra*, e segundo Chiavenato (1997, p.181) é a troca de informação entre indivíduos. Para que exista comunicação é necessário um código – ondas sonoras, letras, símbolos... – um determinado canal – ar, fios, papel e um receptor que decodifica e interpreta a mensagem enviada.

Polito (2003, p.61) sugere que as frases em uma mensagem, verbal ou escrita, devem ser completas para que sejam compreendidas corretamente, além disso, evitar abreviações desnecessárias é importante, já que nem sempre o receptor da mensagem consegue compreender o sentido total da frase.

Cuidado com o humor, pois uma ironia inocente pode tornar-se uma grande ofensa causando assim problemas, as pessoas não interpretam as mensagens da mesma maneira e se você não for claro quando fizer uma brincadeira ela pode ser considerada agressiva.

Outro ponto importante é a objetividade, ser breve e objetivo ao se comunicar é fundamental para a compreensão da mensagem e evitar constrangimentos, conversas demoradas em momentos impróprios não ajudam na comunicação, principalmente em ambiente de trabalho quando as pessoas estão ocupadas com muitas tarefas.

Acredito que a utilização de variados meios de comunicação com sabedoria pode definir o sucesso ou o fracasso de uma instituição, a certeza de que os colaboradores ou atletas entenderam o que deve ser feito, como fazer e porque estão fazendo depende da comunicação eficiente, seja ela escrita ou verbal. Segundo Sun Tzu (2003, p.32) “combater com um grande exército ao seu comando, de modo algum é diferente de combater com um pequeno: é meramente uma questão de estabelecer sinais e senhas”.

3.3 DIREÇÃO DE EQUIPES DE VOLEIBOL

3.3.1 DIREÇÃO

Segundo Ribeiro (2004, p.151) na direção de equipes de voleibol é importante ressaltar o papel do técnico, pois é deste profissional que depende o desempenho da equipe, a ele cabe o exercício da liderança em sua plenitude para assim levar sua equipe à vitória. Ele deve estar constantemente preocupado em ser pontual, observar o bem-estar dos atletas, ter controle das variáveis do treinamento e jogos e possuir profundo conhecimento técnico, tático e estratégico do voleibol. O técnico deve ter consciência de que será um estímulo, positivo ou negativo, aos seus atletas e que seu trabalho ultrapassa os limites da quadra interferindo na formação do cidadão, e devido a sua posição se destacará em meio à coletividade apresentando ao coletivo tanto suas virtudes como também seus defeitos.

Compreendendo que o técnico é também educador, principalmente no caso de atletas mais jovens, cabe a ele não se ater apenas ao vigor físico ou rendimento de seus atletas, mas também o de desenvolver virtudes como companheirismo, a não violência e a honestidade, dentre outras necessárias ao convívio em sociedade.

O papel do técnico pode ser entendido como o de um administrador que gerencia diversos interesses em prol de um objetivo comum e maior, no caso de equipes desportivas a busca de melhores resultados nas competições. Para atingir melhorias no desempenho de sua equipe o técnico pode, e deve tomar, decisões diferenciadas em relação à forma e métodos de treinamento. Para tanto, a capacidade de tomar decisões é fundamental ao gerente e segundo Salamanca, Reis e Leite (? p.4) a habilidade de tomar decisões é fundamental ao bom desempenho do treinador como a capacidade de controlar *distúrbios* – situações inesperadas, crises ou conflitos – e em momentos em que é necessário tomar muitas decisões em um curto espaço de tempo. Além disso, o autor cita a seguinte passagem de Drucker (1998 p.489) sobre o tema “Decisão Eficaz”: “Tomar

decisões não é uma função mecânica. Tomar decisões é assumir riscos ao ver desafiada sua capacidade de julgamento”.

Ter apoio dos superiores é importante para o técnico, pois torna a atitude de tomar decisões muito mais simples, mas nem sempre isso é possível e um impasse pode surgir. Como *comandante* da equipe cabe ao técnico a decisão sobre o treinamento e atuação da mesma, mesmo parecendo uma situação controversa. Há um trecho da obra de Sun Tzu (2003, p.12) que pode esclarecer a situação: “Tendo recebido anteriormente de Vossa Majestade a missão de ser o general de suas forças, há certas ordens de sua Majestade que, em virtude daquela função não posso aceitar”.

Segundo Resende (1996, p.5-6) um dos motivos para o sucesso de um time é justamente o próprio time, o trabalho de equipe, a união de todas as partes da estrutura em prol de um objetivo único – “a busca da excelência” – é o segredo na busca pelo sucesso. Com o voleibol essa máxima é ainda mais importante, sendo considerado, por suas características, um dos esportes mais coletivos dentre os coletivos, pois nele a interdependência entre os jogadores é maior do que nas outras modalidades. Nenhuma ação é realizada de maneira isolada, exceto o saque e mesmo este gera alterações da movimentação da equipe de acordo com suas características, o saque tático gera uma movimentação diferente do que o saque forçado geraria. O papel do técnico é fundamental para que a equipe se torne unida, para demonstrar a importância do coletivo e a irrelevância do “eu”. Deter a liderança do grupo, evitar o autoritarismo, conquistar a cumplicidade dos atletas e contar com apoio de lideranças de dentro da própria equipe é função do treinador. A liderança é importante para o contexto da equipe e é um fator a ser considerado durante a avaliação dos atletas, o líder não necessariamente é o melhor jogador, ou aquele que fala muito durante o jogo, mas sim aquele que possui uma postura que conduz o grupo para o caminho do sucesso, que sempre busca a excelência e fundamentalmente se preocupa com o todo e não somente com o próprio ego.

O autor ainda cita outro ponto, a técnica, como um fator importante para o sucesso da equipe pois é um dos fatores mais mensuráveis da análise sobre a formação de uma

equipe vencedora. O aprimoramento técnico dos jogadores, mesmo que com isso o treinamento possa se tornar maçante, é algo que permite muito mais flexibilidade ao treinador na composição da equipe, em relação aos times em que se trabalha apenas as questões físicas e táticas e por isso irão sofrer limitações.

3.3.2 PLANEJAMENTO

Acredito que tudo, no esporte, tem um propósito ou pelo menos deveria ter e para tanto o planejamento é uma ferramenta fundamental, segundo Páris Roche (2002, p.19) o planejamento é inseparável do processo de direção e pode ser considerado como um elemento chave na direção de uma organização. No setor esportivo, o que mais evoluiu foi o treinamento, que na maioria das vezes utilizou o planejamento com maior frequência e êxito.

No voleibol não é diferente como já foi visto o planejamento foi um dos itens mais importantes no seu desenvolvimento, com a reorganização da administração da modalidade realizada durante a administração de Carlos Artur Nuzman na Confederação Brasileira de Voleibol esse esporte se tornou um dos mais populares e organizados do país. No caso dos técnicos de equipes o planejamento não é menos importante, segundo Cardinal (1994, p.17) é através do planejamento que o treinador busca organizar o treinamento de forma lógica e sistemática para assim melhorar a performance dos atletas. Como planejador o treinador busca que seus atletas atinjam o ápice da performance nas competições decisivas, ele deve portanto preparar a progressão do treinamento para atingir esse pico no tempo disponível, nesse processo a avaliação dos diversos fatores do treinamento para verificar sua adaptação aos objetivos finais é facilitada pelo planejamento. Durante a preparação de um plano específico e realista, os pontos fracos e fortes de uma equipe são identificados, e assim períodos serão reservados para a correção

dos pontos fracos. “O planejar possibilita conhecer seu caminho e qual objetivo a ser alcançado, servindo, portanto, como motivação extra” (CARDINAL, 1994, p.17).

Para a elaboração do planejamento o treinador deve fazer uma análise completa da performance no voleibol, identificar quais são as contribuições dos sistemas energéticos, das capacidades musculares e habilidades motoras para a performance do voleibol. Tendo em vista os fatores do treinamento que interferem no desempenho dos atletas no voleibol, deve-se ter a organização das tarefas do treinamento baseadas nos princípios científicos e explicações lógicas e racionais (CARDINAL, 1994, p.18).

3.3.3 COMUNICAÇÃO

Segundo American Sport Education Program-ASEP (1999, p.20) muitos treinadores pensam que comunicação envolve apenas instruções para os jogadores fazerem algo, mas na verdade, a comunicação verbal é apenas uma parte do processo comunicativo. Mais da metade do que é comunicado é não verbal, no treinamento a ação vale mais do que as palavras. A comunicação envolve um transmissor e um receptor, a mensagem enviada pelo transmissor pode ser verbal, expressão facial ou linguagem corporal. Uma vez enviada a mensagem cabe ao receptor assimilá-la eficientemente, o receptor que falha perde uma parte, ou até, toda a mensagem.

Os jovens atletas, geralmente, têm pouco entendimento dos mecanismos, regras, habilidades envolvidas no jogo de voleibol e por isso precisam do suporte e entendimento oferecidos pelas mensagens para ajudá-los, por isso mensagens verbais e não verbais são importantes. As palavras faladas têm forte influência sobre os atletas, principalmente as vindas do treinador, pois os jovens dão extrema importância a palavra dita por seu técnico.

Ao corrigir um jogador, ensinando alguma técnica ou recompensando-o por uma boa tentativa há uma série de fatores a serem considerados:

- 1) Seja Positivo e honesto
- 2) Transmita a mensagem de maneira clara e simples
- 3) Fale alto o suficiente e repita
- 4) Seja coerente

Seja positivo e honesto, pois constantes reclamações são desestimulantes para qualquer pessoa, inclusive para os atletas, é importante o encorajá-los e dizer o que fizeram corretamente. Mas não encubra os erros com palavras doces e recompensas, pois os atletas sabem quando erraram, se você falha em reconhecer os erros dos atletas eles podem pensar que você é falso.

Transmita a mensagem de maneira clara e simples, já que mensagens positivas e honestas são boas somente quando podem ser compreendidas, “ficar em cima do muro” não é eficiente além de não trazer efeito. Se não houver determinação na sua afirmação os atletas não darão a devida atenção e perderão o interesse. Algumas dicas podem ajudar: organize os pensamentos antes de falar, explique as coisas com profundidade, mas não os aborreça com monólogos intermináveis, use uma linguagem compreensível aos atletas, mas que não seja vulgar.

Falar alto e repetir as informações, muitas vezes é fundamental para que seus jogadores entendam a mensagem, já que em um ginásio lotado e com bolas batendo por todos os lados nem sempre é possível entender com clareza o que técnico quer dizer e a informação acaba se perdendo. Falar alto para que todos possam ouvir e interpretar, uma voz forte e vigorosa chama mais atenção e é mais eficiente que uma voz fraca e distorcida, porém se for se dirigir a apenas um atleta sobre um problema individual é interessante suavizar a voz. Uma voz entusiasmada também motiva os jogadores e diz a eles que gosta de treiná-los, mas sem exagero.

Mesmo quando a informação é transmitida de maneira clara ela pode não ser compreendida de imediato, uma maneira eficiente de superar esse problema é repetir a mensagem de maneira diferente para evitar repetições inúteis e facilitar o entendimento.

Ser coerente, evitar ambigüidades e mensagens confusas asseguram que o processo de comunicação seja eficiente, além disso não se contradiga pois os atletas percebem sua confusão e você perderá credibilidade.

Além do processo verbal, outras formas de comunicação conhecidas como não verbais são muito importantes no processo de treinamento e tem grande participação no processo comunicativo as duas formas mais óbvias de comunicação não verbal são a expressão facial e a linguagem corporal.

As expressões faciais são a maneira mais fácil de expressar o que se sente ou pensa, e seus alunos sabem disso, portanto não tente enganá-los. Expressões sérias ou olhares de pedra não ajudam quem espera uma opinião sobre seu desempenho, essas expressões sugerem irritação ou desinteresse. Não tenha medo de sorrir um sorriso pode ser um grande estímulo para um atleta inseguro e passa a mensagem de que você está feliz em treiná-los, só não banalize o sorriso para que os atletas realmente entendam o que você quer transmitir.

Parecer desmotivado, cabisbaixo ou excessivamente irritado não auxilia os atletas e não transmitem uma boa impressão. Portanto manter-se de maneira agradável, confiante e vigorosa, fornece um bom exemplo e ajuda a modelar o comportamento dos jogadores. Contato físico também faz parte da linguagem corporal e transmite mensagens que não poderiam ser passadas de outra maneira, um tapinha nas costas, aperto de mão ou um abraço são maneiras de mostrar afeição, aprovação e interesse para com seus atletas (AMERICAN SPORT EDUCATION PROGRAM, 1999, p.22-25).

O treinador deve ser eficiente tanto em transmitir quanto em receber mensagens, o que não é fácil, pois nem sempre se está disposto a escutar o que os outros têm a dizer e assim não há comunicação apenas monólogo. Isso pode ser melhorado com um pouco mais de atenção para com o que os atletas querem dizer, não apenas verbalmente mas também pela linguagem corporal e facial pode-se perceber o estado de humor e físico dos jogadores, além de seus sentimentos consigo mesmo e com o time. A maneira como recebemos as mensagens dos outros demonstra o quanto nos importamos com os outros e

com o que tem a dizer, portanto escutar cuidadosamente o que o jogador quer dizer irá demonstrar o quanto você se importa com ele.

Durante os treinamentos os atletas irão buscar constantemente a orientação do técnico, de maneira verbal ou não, para receber orientação sobre sua conduta, se seus esforços estão sendo válidos ou se suas idéias estão de acordo com as do técnico essas respostas do treinador aos jogadores é denominada de feedback e pode se dar de maneiras diferentes (AMERICAN SPORT EDUCATION PROGRAM, 1999, p. 27-28).

No voleibol muito do feedback oferecido aos jogadores, principalmente os mais jovens, está relacionado a dar instruções, de como realizar determinado movimento técnico ou jogadas, e deve incluir as formas verbais e não verbais através de instruções simples, concisas e demonstrações. Quando o atleta comete algum erro durante a execução de uma tarefa, é importante que ele receba o feedback informativo a fim de corrigir o erro, e quanto antes melhor, mas é necessário que se tome cuidado pois a valorização excessiva do erro não gera efeitos positivos. Reforçar os acertos dos jogadores usando o feedback positivo é um meio eficiente de fazê-los repetir, ou tentar repetir, a performance desejada e é um método particularmente eficiente de motivar os atletas em trabalhos de habilidades difíceis. É importante ressaltar que a maneira como o feedback é utilizado altera sobremaneira seu significado podendo assim alterar o foco para o erro ao invés do acerto como a seguir: *não dobre o braço para fazer a manchete* ao invés de *faça a manchete com o braço esticado*, no primeiro caso a informação braço dobrado ganha destaque e a informação transmitida tem maior possibilidade não gerar alteração do que na segunda instrução.

Sobre a conduta verbal do técnico durante a direção da equipe em competição Arroyo, Alvarez e António del Campo (2003, p.53) fazem as seguintes recomendações:

-As instruções devem ser fundamentalmente táticas, sobre a própria equipe e a equipe adversária em similar medida;

-A instrução deve ter um caráter positivo;

-Ser coletiva nos momentos em que o jogo está parado, tempos técnicos e intervalos entre sets, e individual durante a partida e nas substituições;

-A informação individual deve ser direcionada principalmente para os jogadores mais importantes e com maior influência no resultado da mesma.

O processo comunicativo é inerente ao treinamento desportivo portanto cabe aos treinadores tornar a comunicação eficiente não só nos treinamentos e jogos como também nos momentos *fora de quadra* para assim obter a melhor relação possível com seus atletas.

4 CONCLUSÃO

Segundo Sun Tzu (2003, p.17) a arte da guerra, ou seja, o planejamento, a organização da administração militar é vital para o Estado e por esse motivo não pode ser negligenciada. Assim como a *arte* de administrar equipes de voleibol é fundamental para o bom desempenho da mesma em competições ou como modalidade esportiva em sua instituição. Portanto, a correta avaliação das situações envolvidas no *jogo de voleibol*, assim como nas batalhas, antes mesmo da sua realização ajuda a predizer quais situações serão enfrentadas e contribuem para o planejamento efetivo das linhas de ação. Para Sun Tzu (2003, p.17) cinco fatores precisam ser considerados antes de se travar um combate: Lei moral, o céu, a terra, o chefe e o método e disciplina.

A Lei Moral é o que faz o povo ficar de acordo com o governante e assim segui-lo na vida e para morte. Está intimamente ligado à liderança e o princípio da direção, fazer com que o povo siga ou esteja de acordo com seus superiores. No esporte um técnico precisa do apoio de seus atletas, pais e dirigentes, caso contrário sua tarefa poderá se tornar inviável ou muito mais difícil.

O céu significa o clima, noite e dia, o tempo às estações, no voleibol acredito que o *O céu* esteja relacionado com a periodização, o momento do treinamento, pois na fase de preparação inicial a equipe apresenta um determinado desempenho, diferente da fase competitiva, assim como as estações climáticas proporcionam oportunidades variadas e requerem ações diferentes de um exército.

A terra trata do terreno, se é campo aberto ou mata fechada, se a transposição de uma área oferece riscos a vida ou não e ainda trata das distâncias a serem cobertas. Jogar no próprio campo ou jogar no campo do adversário gera alterações no desempenho da equipe e sensações diferentes nos atletas, vencer em casa pode ser considerado uma obrigação, em muitos casos, mas uma vitória fora tem sempre um toque especial, e o sentimento de conquista é evidenciado.

O chefe refere-se ao general que segundo o autor deve ter as seguintes qualidades: sabedoria, sinceridade, humanidade, coragem e retidão. O técnico deve saber avaliar as situações e agir de maneira apropriada, ter a certeza de que os atletas confiam em sua palavra, saber reconhecer os esforços e simpatizar com os jogadores, deve ter coragem para aproveitar as oportunidades de vitória e assim ousar quando necessário, e ser rigoroso para manter o controle sobre a equipe nas mais diversas situações.

Sem método e disciplina um exército não pode ser comandado, dispor corretamente o exército em subdivisões e atribuir corretamente os cargos aos oficiais, manutenção das rotas de suprimentos, controle e organização. Distribuir corretamente os jogadores nas suas posições de acordo com suas características, organizar a programação dos treinos, garantir que o planejamento seja corretamente seguido e controlar os resultados do treinamento através de avaliações fazem parte das tarefas do técnico.

“Esses cinco fatores devem ser familiares a cada general. Quem os conhecer, será vencedor; quem não os conhecer, fracassará.” (SUN TZU, 2003, p. 18)”

Esses cinco itens sintetizam o trabalho, durante sua realização demonstrou-se que os princípios administrativos encontrados na obra de Sun Tzu estão de acordo com os atuais preceitos das teorias administrativas e podem servir de orientação para a administração de equipes de voleibol, considerando as diferenças temporais e dadas as devidas proporções.

O respeito para com os comandados, a coerência administrativa, o código de conduta do comandante, a importância da comunicação eficiente e organização das tropas, a necessidade de controle no processo administrativo são assuntos abordados pelo autor e podem ser considerados pontos chave para o sucesso do técnico e sua equipe.

Também pôde ser observado que o papel do técnico se assemelha ao do general na medida em que os dois têm que comandar pessoas em uma determinada missão e devem primordialmente vencer “batalhas” através das mais diversas estratégias a serem seguidas por seus comandados para assim obter o resultado desejado e que o sucesso do técnico é em grande parte resultante do sucesso de seus atletas.

Os princípios administrativos abordados, direção, planejamento e comunicação fazem parte dos itens essenciais de uma boa administração e têm sua importância acentuada na obra analisada, seu significado, agora, pincelado pela filosofia oriental contida na obra de Sun Tzu, chama a atenção para uma maior coerência por parte dos técnicos com relação ao comando de sua equipe, tanto a beira da quadra, quanto fora dela na medida em que os processos administrativos se tornam o foco de sua ação.

Concluimos então que a realização desse trabalho obteve êxito no sentido de buscar estabelecer correlações entre a *Arte da Guerra* de Sun Tzu e os princípios administrativos que pudessem ser adaptados à administração no voleibol os quais pudessem auxiliar os treinadores dessa modalidade a compreender melhor a tarefa administrativa.

REFERÊNCIAS

ARROYO, Perla Moreno; ÁLVAREZ, Fernando del Villar; CAMPO, José António Santos del. Estudio de la conducta verbal del entrenador de voleibol durante la competición. **Investigação em Voleibol: Estudos ibéricos**. Faculdade de Ciências do desporto e de Educação Física da Universidade do Porto, p. 49-58, 2003.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BAFFI, Maria Adélia Teixeira. **Modalidades de pesquisa: Um estudo introdutório**. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br>. Acesso em Agosto de 2005.

CARDINAL, Charles. **Plano anual de treinamento e competição para atletas de Voleibol**. Rio de Janeiro: Revista Vôlei Técnico, Ano I, nº 1, p. 17-22, 1994.

CBV (Confederação Brasileira de Voleibol), **História do voleibol no Brasil**. Disponível em: www.cbv.com.br. Acesso em Março de 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DANIELLI, Irene. **Pesquisa Científica e Produções Científicas**. Florianópolis: CEITEC, 1988.

LUNDELL, Dean. **Sun Tzu: A arte da Guerra para mulheres e homens de negócios e investidores**. São Paulo: Futura, 1997.

MARCHI JÚNIOR, Wanderley. **Sacando o Voleibol**. São Paulo: Hucitec; Ijuí, RS: Unijuí, 2004.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCNELLY, Mark. **Sun Tzu e a arte dos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PARÍS ROCHE, Fernando. **Gestão Esportiva: planejamento estratégico nas organizações esportivas**. 2º Ed; Porto Alegre: Artmed, 2002

POLITO, Reinaldo. **Os cuidados para se comunicar à distância.** São Paulo: Revista Vencer, Ano V, n° 49, p.60-68, outubro de 2003.

POZO, Aurora T. R. **Aprendizado de máquina.** Disponível em: <http://www.inf.ufpr.br/~aurora/>. Acesso em junho de 2004.

RESENDE, Bernardo. **Os segredos para formação de uma equipe vencedora.** Rio de Janeiro: Revista Vôlei Técnico, Ano II, n° 07, p.5-7, 1996.

RIBEIRO, Jorge Luiz Soares. **Conhecendo o Voleibol.** Rio de Janeiro: Sprint, 2004.

SALAMANCHA, Luciano Miguel; REIS, Dálcio Roberto dos Reis; LEITE, Magda. **Inovação no processo de ensino: administração de crises, decisão e motivação. (?)**

SUN TZU. **A Arte da guerra: adaptação e prefácio de James Clavell.** Rio de Janeiro: Record, 2003.