

5

Apresentação do Campo Organizacional do Voleibol e Análise da sua Dinâmica

Este capítulo trata da análise da estrutura do Campo Organizacional estudado. Inicialmente, apresenta-se uma breve revisão da história do Voleibol. Em seguida, é apresentada a análise das inter-relações e dos papéis dos variados atores que participam do campo, baseada nos dados obtidos nas entrevistas realizadas. Esta análise será útil para compreensão de como a dinâmica do campo influencia no processo de profissionalização das organizações esportivas.

5.1.

História do Voleibol

Embora não seja o objetivo da presente seção realizar revisão cronológica completa da evolução da modalidade, é intenção observar a origem e o desenvolvimento do voleibol no Brasil, que formaram o campo organizacional estudado.

5.1.1.

Origem do Voleibol

De acordo com informações obtidas na *website* da CBV e no informativo comemorativo dos 50 anos da CBV (agosto 2004), o Voleibol surgiu do desejo da criação de um esporte que proporcionasse um exercício moderado, sem exageros, para homens sedentários e de meia idade. Uma das características mais apreciadas deste esporte é a ausência de contato físico, que reduz a possibilidade de contusões e violência física entre os participantes.

O voleibol foi criado em 1895, pelo americano William C. Morgan, diretor de educação física da Associação Cristã de Moços (ACM) na cidade de *Holyoke*, em *Massachusetts*, nos EUA. A iniciativa de Willian Morgan envolveu a mistura

de dois esportes conhecidos, elevando uma rede de tênis a 1,83 cm de altura e usando como bola a câmara de uma bola de basquete. Sua invenção, antes de se chamar voleibol, levou o nome de “*mintonette*”, e podia ser jogada por quantos participantes desejassem, de cada lado da rede.

O sucesso do esporte não foi imediato. Apesar de ser originário nos EUA, o esporte teve uma recepção mais calorosa na Europa e, principalmente, na Ásia, levado pelos soldados americanos durante a 1ª Guerra Mundial.

A primeira competição internacional de voleibol ocorreu em 1912, entre atletas da China, Japão e Filipinas. Em 1922 foi disputado o primeiro campeonato de voleibol dos Estados Unidos.

Nascido nos EUA, foi na Europa que o voleibol mais se desenvolveu adquirindo, após a 2ª Guerra Mundial, status e características de esporte de competição. Em 1947, foi fundada, em Paris (França), a Federação Internacional de Voleibol – FIVB, composta por 14 países. Atualmente, a sede da FIVB está localizada na cidade de Lausanne (Suíça) e possui mais de 200 federações nacionais filiadas.

Em setembro de 1962, em congresso realizado em Sofia (Bulgária), o voleibol foi admitido como esporte olímpico, sendo pela primeira vez disputado em Jogos Olímpicos em Tóquio, nas Olimpíadas de 1964, com a presença de 10 países na categoria masculina, entre eles o Brasil.

Atualmente, o voleibol tem um extenso calendário de eventos internacionais, sendo um dos esportes mais praticados e assistidos em todo o mundo. A Liga Mundial de 2004, por exemplo, de acordo com dados da FIVB, foi assistida por um público próximo a meio milhão de espectadores de 12 países, sendo transmitida, ao vivo, para todo o mundo, alcançando uma audiência superior a meio bilhão de telespectadores.

5.1.2.

Voleibol no Brasil

A origem do voleibol no Brasil divide opiniões. Enquanto alguns afirmam que o esporte foi introduzido no país em 1915, em um colégio de Pernambuco,

outros defendem que tudo começou em 1917 e creditam o pioneirismo à Associação Cristã de Moços de São Paulo.

A Confederação Brasileira de Voleibol foi criada em 1954, com o objetivo de difundir e desenvolver este esporte no país. Recentemente, no dia 16 de agosto de 2004, a CBV completou 50 anos de existência. Atualmente, não há uma declaração de missão formalmente estabelecida. Esta missão fica, no entanto, subentendida na Política da Qualidade da CBV, assim declarada:

“A Confederação Brasileira de Voleibol se compromete a:

- Melhorar continuamente o processo de gestão, buscando o atendimento aos requisitos dos clientes, visando a sua satisfação e assegurando o crescimento do resultado do negócio;
- Contribuir com a sociedade, por meio do voleibol, para a melhoria da qualidade de vida, gerando oportunidades de empregos, lazer e entretenimento, através do desenvolvimento de projetos esportivos para o fortalecimento da cidadania.”
(Fonte: Manual da Qualidade da CBV)¹ (Fonte: Manual da Qualidade da CBV)¹.

Filiada à Confederação Sul Americana de Voleibol (CSV), à Federação Internacional de Voleibol (FIVB) e ao Comitê Olímpico Brasileiro (COB), a CBV atualmente está sediada na cidade do Rio de Janeiro e é representada em todos os estados por 27 Federações Estaduais que, por sua vez, são responsáveis pelo desenvolvimento do esporte nos seus respectivos estados.

Ex-atletas e dirigentes apontam a década de 1970 como o início da estruturação administrativa, que alavancou o desenvolvimento do Voleibol Brasileiro, transformando-o em um exemplo a ser seguido por outras modalidades esportivas. A CBV apostou na conciliação de marketing com o esporte e buscou atrair a atenção de empresas para investir no voleibol o que possibilitou, a partir da década de 80, a criação de uma infra-estrutura e viabilizou a dedicação integral dos atletas e técnicos ao esporte.

Alguns entrevistados na pesquisa afirmam que o estágio atual de organização do voleibol brasileiro é fruto de um trabalho de longo prazo, iniciado em 1975, quando a CBV enviou pesquisadores ao Japão para estudar a estrutura do voleibol naquele país que, na época, era uma das forças mundiais da modalidade. Josebel Palmeirim (Árbitro) detalha:

¹ Política da Qualidade contida no Manual da Qualidade da instituição (versão 04 – 07/07/2004).

“Esse trabalho começou por volta de 1975, quando a CBV enviou pesquisadores para uma verificação no Japão, para checar a organização do voleibol naquele país. Depois enviou alguns atletas ao Japão, para ter uma especialização prática de treinamento das técnicas dos fundamentos do voleibol. Foi uma questão só de tempo. As Seleções Brasileiras foram organizadas magnificamente bem, primeiro pela estrutura administrativa, baseada neste modelo japonês, e depois pela disseminação dos conceitos técnicos observados no Japão. Então eu vejo que o voleibol teve todo um sucesso, em cima de uma coisa que vimos anteriormente: organizou-se administrativamente” (Josebel Palmeirim – Árbitro).

Os primeiros grandes resultados foram as medalhas obtidas nos Mundiais Juvenis Masculinos de 1977 e 1981 (bronze e prata, respectivamente). Os atletas dessas conquistas formaram a base da equipe que se sagrou Vice-Campeã no Mundial Adulto Masculino de 1982, na Argentina, e, dois anos depois, conquistou a medalha de prata nos Jogos Olímpicos de Los Angeles. Em 1987, a Seleção Juvenil Feminina de Voleibol conquistou o primeiro título mundial em esporte coletivo feminino para o Brasil. Em 1992, o Voleibol Brasileiro alcançou sua maior glória, quando a Seleção Masculina conquistou a medalha de ouro nos Jogos Olímpicos de Barcelona. Após este triunfo, os resultados positivos tornaram-se mais freqüentes: hegemonia em todas as categorias na América do Sul, 13 títulos Mundiais das Seleções de Base (Infanto-Juvenis e Juvenis – masculinas e femininas), quatro títulos da Liga Mundial (Seleção Masculina), quatro do World Grand Prix (Seleção Feminina), Campeonato Mundial 2002 e da Copa do Mundo 2003 (Seleção Masculina), duas medalhas de bronze da Seleção Feminina nos Jogos Olímpicos de 1996 e 2000, e, mais recentemente, ouro pela Seleção Adulta Masculina nos Jogos Olímpicos de 2004.

No Voleibol de Praia, destaque para 10 títulos no Circuito Mundial masculino, 9 títulos no feminino, medalhas nos Jogos Pan-Americanos de 1999 e 2003, 6 títulos nos Mundiais de Base (Sub 21 e 18 – masculino e feminino), além de 2 medalhas de ouro, 4 de prata e 1 de bronze, conquistadas por equipes masculinas e femininas, nos Jogos Olímpicos de 1996, 2000 e 2004.

Atualmente, o voleibol é o segundo esporte mais popular no país, tendo mais de 90.000 atletas registrados na CBV, e o voleibol brasileiro é um dos mais fortes do mundo, sendo atual líder do ranking de seleções masculinas de voleibol de quadra da FIVB, segundo no ranking feminino e possuindo diversas duplas entre as melhores do ranking de voleibol de praia (masculino e feminino).

5.2.

Dinâmica do Campo Organizacional

Para entender o processo do fenômeno da profissionalização das organizações esportivas, torna-se relevante compreender a dinâmica do campo organizacional estudado. Além de ser um dos objetivos do presente estudo, entender as inter-relações entre os atores do campo será útil para compreender como esta dinâmica influencia no processo de profissionalização, justificando o posicionamento estratégico das organizações esportivas.

Como afirmado por Vieira e Carvalho (2003), um dos principais objetivos envolvidos na abordagem institucional seria o de descobrir os valores que os principais atores sociais compartilham no campo, quais seriam os recursos de poder e como estes seriam utilizados na busca dos objetivos.

Nas entrevistas realizadas na pesquisa, buscou-se colher informações de como cada ator percebe o seu papel no campo organizacional, como percebe o papel dos demais, e foi fornecida a oportunidade dos entrevistados avaliarem o seu próprio desempenho, bem como o desempenho dos demais integrantes, além de apresentarem sugestões de melhorias.

A seguir, seguem as informações obtidas nas entrevistas quanto ao papel de cada ator no campo e avaliação de desempenho, quando apresentadas.

5.2.1.

Papel dos Atores no campo

FIVB

A Federação Internacional de Voleibol (FIVB) é considerada pelos entrevistados como o órgão máximo da modalidade, responsável pela organização e racionalização das atividades, visando a disseminação da modalidade em todo o mundo.

Apesar da FIVB não ser integrante do Campo Organizacional do Voleibol no Brasil, possui um papel central no voleibol internacional, justificando a

relevância de ouvir a visão da FIVB a respeito do fenômeno e como os atores do campo organizacional percebem o papel e o desempenho desta instituição.

Gabrielle van Zwieten (FIVB) considera a FIVB como responsável por todas as formas de voleibol no mundo. Em trabalho conjunto com as Federações nacionais e empresas privadas, a FIVB promove o desenvolvimento de competições, atividades promocionais, visando a satisfação do público e patrocinadores.

Para Carlos Nuzman (COB), a FIVB, assim com as demais federações internacionais, tem como objetivo desenvolver o esporte no mundo inteiro, não apenas ampliando o número de filiados, mas também trabalhando para que ocorra um desenvolvimento técnico em todos os continentes, e citou como exemplo bem sucedido o trabalho do Dr. João Havelange (ex-presidente da FIFA – Federação Internacional de Futebol): “ele conseguiu fazer com que todos os continentes, incluindo a África e Ásia, jogassem futebol e bem”.

Outrossim, alguns entrevistados criticaram a estrutura e estratégia utilizada pela FIVB. Fernanda Venturini (Atleta) reconhece a importância da FIVB, mas aponta que ela requer modernização: “Dita as regras do voleibol. É o Deus, mas muita coisa está errada... tem que modernizar, botar gente jovem para trabalhar. Tem um pessoal da antiga lá e tem que botar um pessoal mais moço para trabalhar”.

Para Bernardinho (Técnico), a FIVB é responsável pela política de desenvolvimento do voleibol pelo mundo e o seu objetivo de ampliar o mercado, aumentando o número de envolvidos, vem sendo mal executado: “Acho que a FIVB é composta por pessoas pouco capazes, não profissionais. Na minha opinião, o que acontece são interesses muito mais políticos”.

A estratégia da FIVB é criticada por Ary Graça Fº (CBV), por compreender que ela não deveria se preocupar em acumular caixa, mas em investir toda a arrecadação em projetos que levassem ao alcance dos objetivos:

“É inversa ao que ela tem hoje. Deveria ser um grande fomentador do voleibol no mundo todo. Ela deveria usar toda a sua potência, todo o seu dinheiro para fazer com que o bolo cresça. O bolo crescendo, ela certamente vai aumentar o seu caixa estupidamente. Quando ela pensa que centralizar no caixa é uma virtude porque está grande, está enganada, ela está pensando pequeno, porque o potencial do voleibol é muito maior desde que você faça um investimento, como a CBV faz

nas suas federações estaduais. Nos não temos caixa, todo o dinheiro que vem aqui para dentro, é investido automaticamente, na formação de atletas e nos investimentos das federações estaduais” (Ary Graça Fº - CBV).

Observa-se que a racionalização das atividades é um ponto a ser trabalhado, sendo criticada por Paulo Costa (CBV), para quem a FIVB deveria racionalizar o calendário das competições internacionais para viabilizar e fortalecer as competições nacionais e regionais, que são importantes para o desenvolvimento do voleibol nos países.

Luiz Lima (Mídia) detalha a questão:

“O papel da FIVB seria criar regras gerais do esporte e condições para que o esporte seja forte em cada país. Hoje o mundo globalizado permite que uma federação internacional queira cada vez mais espaço, só que assim como para o ser humano o dia continua tendo 24 horas, o calendário do ano continua tendo 365 dias. Então como faz? Você vai criar mais tempo para as competições nacionais ou internacionais? Como você vai equacionar isso? Há uma briga a ser definida” (Luiz Lima – Mídia).

Governo

O Governo Federal, representado pelo Ministério do Esporte, é considerado responsável pela criação de políticas de desenvolvimento dos esportes em todo o país. Seu papel envolveria a promoção de normatização geral e implantação de políticas de educação física, através de escolas, estimulando esporte em comunidades carentes, em todo território nacional.

Para Adeildo Bezerra (Ministério do Esporte), o papel principal do Ministério do Esporte é o de “viabilizar a massificação da prática de esporte e de atividades físicas, por meio de parcerias com os governos estaduais e municipais”. Adeildo Bezerra afirma, ainda, que o Governo precisa responder à necessidade de reestruturação do setor esportivo no país, o que deve acontecer por meio da consolidação de uma legislação esportiva moderna e definição das fontes de financiamento que o setor esportivo precisa para sua sustentação.

José Gonçalves (Patrocinador) acrescenta que o Governo é um ator importante para dar condições para que o esporte seja um elemento de referência para a sociedade, utilizando-o como uma ação contra as drogas e violência.

Para estimular o esporte, Gabrielle van Zwieten (FIVB) indica que o Governo tem o papel de investir recursos financeiros. Contudo, para alguns entrevistados, os investimentos financeiros e o foco da atuação do Governo não deveriam abordar o esporte de alto nível².

Para Josebel Palmeirim (Árbitro) o Governo Federal deve incentivar o esporte no país, mas não deveria ser o maior investidor no esporte de alto nível, por ter outras prioridades. Ary Graça Fº (CBV) aponta que o Governo Federal deveria se concentrar no esporte educacional e deixar que as forças de mercado direcionem o esporte de alto nível:

“Deveria ater-se, única e exclusivamente, inclusive na normatização, nas políticas de educação física no Brasil, através das escolas públicas e particulares, e dedicando pelo menos 50% de seu tempo ao esporte nas comunidades carentes. Que é um serviço eminentemente do governo, trabalhar nas estruturas. Deveria largar o esporte de rendimento, inclusive a normatização, deixando que as forças de mercado decidam o que fazer” (Ary Graça Fº - CBV)

Compartilhando opinião, para Paulo Costa (CBV) os esforços do Governo Federal deveriam ser concentrados em estimular o esporte escolar:

“Assim como nas escolas, ele é responsável pelo sistema de ensino, ele deveria ser responsável pelo sistema esportivo básico. É algo que somente o Governo pode fazer. Não há interesse ao patrocinador para promover a formação esportiva dentro do sistema de ensino” (Paulo Costa – CBV).

José Montanaro Jr. Jr. (Equipes) concorda com Paulo Costa e Ary Graça Fº (CBV), e acrescenta que o Governo, para incentivar o esporte de alto nível, deveria facilitar as atividades das modalidades através da legislação, como, por exemplo, estimulando os investimentos de empresas privadas no esporte através de incentivo fiscal, similar ao existente para a cultura.

“O papel do Governo é ter os pés no chão e visão bem realista. Ainda somos um país de terceiro mundo. O Brasil é muito grande, mas somos um país de terceiro mundo. Assim, o Governo não tem que pensar em investir diretamente no esporte de alto rendimento, que é muito caro. Deve investir no esporte educação, social, inclusão social. E também estimular a iniciativa privada, empresas competentes, de marketing esportivo, televisão, enfim, todos que podem contribuir ao esporte de alto rendimento para que ele cresça cada vez mais para que o Brasil consiga

² Esta expressão “esporte de alto nível” é de uso comum entre os participantes do campo. Apesar de não ter sido encontrada uma definição concreta para o termo, possivelmente, ao utilizá-la, os entrevistados referem-se ao que o Capítulo III da Lei 9.615/98 (Lei Pelé) classifica como “desporto de rendimento”. Graça Fº e Kasznar (2002) definem o desporto de rendimento como a participação no esporte visando a obtenção de resultados técnicos em competições esportivas oficiais.

cada vez mais espaço no quadro de medalhas. Temos que buscar os resultados das nossas equipes, nossas Seleções, mas sem o Governo Federal aportar o capital. Ele deveria incentivar através de leis como a Lei Piva, que destina parte da loteria ao Comitê Olímpico. Então a minha visão é que o Governo Federal, estadual e municipal tem que incentivar para que outras empresas invistam diretamente no esporte de rendimento, para haver um trabalho em conjunto, um espelho para a juventude. Com as Seleções brilhando, eles podem amanhã praticar imitando o Ricardinho, André, Giovane. Esse é o caminho na minha opinião, que os governos têm que adotar” (José Montanaro Jr. Jr. – Equipes).

Contudo, Luiz Lima (Mídia) lembra que o esporte de alto nível é um agente estimulador da prática esportiva e de inclusão social, e que, portanto, o Governo deve explorá-lo para benefício da sociedade: “ele (Governo) deveria implementar estratégias para integrar as pessoas da terceira idade na sociedade através da prática de atividades físicas”.

Em avaliação do desempenho do Governo junto ao esporte, cuja atuação envolveria a definição e execução de uma política nacional de esporte, criando condições para a prática esportiva em escolas e comunidades carentes, Bernardinho (Técnico) critica:

“não vejo hoje uma política nacional de esportes condizente com o potencial do Brasil. Não vejo grandes programas. Vejo um incentivo pontual aqui e ali, uma série de boas intenções, mas não há um cumprimento do planejamento”.

Clubes / Equipes

Trata-se de organizações, tais como clubes, associações e universidades, que constituem equipes visando participar de competições esportivas. São importantes para a prática esportiva, em todas as faixas etárias, servindo de escolas para atletas e profissionais.

Para José Montanaro Jr. Jr. (equipes), as equipes têm variados papéis ao esporte. Contribuem para a formação e ampliação do número de profissionais envolvidos no esporte, e também no estímulo a investidores. Segundo José Montanaro Jr. Jr., além da busca por resultados técnicos positivos, as equipes deveriam ter planejamento com o objetivo de garantir, buscar e superar as expectativas dos investidores.

Federações Estaduais

Existem 27 Federações Estaduais de Voleibol no Brasil vinculadas à CBV, que são responsáveis pela direção, incentivo e desenvolvimento da prática da modalidade nos respectivos estados.

Para Carlos Rios (Federação Estadual), Presidente da Federação Mineira de Voleibol, a Federação Estadual tem a missão de administrar e gerir todo o processo no estado. Entre as variadas dificuldades encontradas, além das dificuldades de captação de recursos, está a dimensão do território Brasileiro, onde alguns estados são maiores que alguns países europeus. Para minimizar a situação e melhor desempenhar a sua missão, Carlos Rios sugere o caminho: “o caminho é dividir os estados em regiões estratégicas, com subadministrações regionais”.

COB

O Comitê Olímpico Brasileiro (COB) é a entidade de direção das modalidades olímpicas no país, responsável pela organização e direção da participação do Brasil em Jogos Olímpicos, Pan-Americanos e outras competições da mesma natureza.

Segundo Carlos Nuzman (COB), o COB não poderia se limitar a ser apenas um “distribuidor de camisas na época dos Jogos Pan-Americanos e Olímpicos”. Assim sendo, o COB vem buscando uma atuação mais participativa dentro do processo de desenvolvimento do esporte brasileiro e de cada modalidade esportiva. Para Nuzman, o papel atual do COB seria:

“trocar idéias, aconselhamento, dar apoio e suporte necessário nas missões que cada confederação tem. Aliás, as confederações têm crescido muito, se estruturando administrativamente” (Carlos Nuzman – COB).

Quanto à influência para o desenvolvimento estrutural das organizações esportivas, observou-se que, para os entrevistados, o COB tem influência restrita às modalidades olímpicas, visando a representação do Brasil nos Jogos Olímpicos e Pan-Americanos.

Ary Graça Fº (CBV) acrescenta que o COB funciona como “um grande fomentador do desenvolvimento do esporte de alto-rendimento e de confederações menos desenvolvidas”, papel que, para Paulo Costa (CBV), ainda não é realizado em sua plenitude, afirmando acreditar que o COB deveria ter maior ingerência no aperfeiçoamento das organizações esportivas:

“O COB ainda não teve ingerência sobre outros setores que estamos envolvidos. Acho que deveria ter uma atuação maior para as confederações de outras modalidades se aperfeiçoarem. Tem acesso a uma série de projetos de intercâmbios internacionais, que poderiam ser utilizados, para dar mais condições” (Paulo Costa – CBV).

Esta ingerência, conforme sugestão de José Gonçalves (Patrocinador), poderia ocorrer aproveitando a oportunidade de centralizar e controlar a distribuição de recursos da Lei Piva, para criar centros olímpicos em todo o território nacional e controlar o desenvolvimento, determinando metas estruturais às confederações.

Contudo, Luiz Lima (Mídia), em visão contrária, acredita que o COB não deveria se preocupar em ajudar as entidades esportivas a se estruturarem, devendo concentrar-se na representação do Brasil nos Jogos Olímpicos e Pan-Americanos: “o COB só tem este papel, pois os esportes não estão capacitados.... mas, em um mundo ideal, deveria se preocupar apenas com a representação em Jogos Olímpicos e Pan-Americanos, e difundir espírito do Olimpismo”.

CBV

A Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) é a entidade máxima de direção da modalidade no país, responsável pelo seu desenvolvimento, regulamentação e por representá-lo internacionalmente.

Luiz Lima (Mídia) define o papel da CBV como “o centro gerador das atividades do esporte”, devendo se preocupar em disseminar a prática e tornar o esporte entendido pela sociedade.

Para Marcelo Wangler (CBV), a CBV é responsável por todo o voleibol no Brasil e pelo seu crescimento:

“A CBV é responsável por todo o voleibol no Brasil. A partir do momento que a gente ganha uma medalha olímpica, a responsabilidade é da CBV. Do outro lado, se um estado, ou um município, não tem voleibol, também é responsabilidade da CBV” (Marcelo Wangler - CBV).

Na visão de Ary Graça Fº (CBV), a CBV tem o papel de coordenar o campo organizacional:

“O papel da CBV é a harmonização de todos os conjuntos. É a responsável de estabelecer as políticas, filosofias e doutrinas, junto aos atletas, técnicos, presidentes das federações, médicos. Ter capacidade de captar recursos para cada vez mais aumentar e gastar dinheiro em pesquisa em prol do atleta, sempre pensando nas gerações futuras, na permanente renovação de valores” (Ary Graça Fº - CBV).

Corroborando com este papel de coordenação central, José Montanaro Jr. Jr. (Equipes) identifica a CBV como sendo a “grande prestadora de serviços a todos os outros atores”. José Montanaro Jr. Jr. acrescenta, ainda, um papel da CBV para com o esporte:

“Tem um papel maior ainda, de ser um exemplo às demais confederações, um modelo de administração, missão, visão e filosofia de trabalho. É um modelo vencedor de fato, que deu certo, uma gestão que vem passando de mãos em mãos, mas que vem mantendo um planejamento, uma espinha dorsal, que vem se aprimorando e crescendo a cada ano, inovando, e a tendência é se desenvolver de forma cada vez melhor a todos os atores do voleibol brasileiro” (José Montanaro Jr. Jr. – Equipes).

Atletas, C.T. e árbitros

Os atletas, integrantes das comissões técnicas e árbitros, são considerados os atores principais do campo organizacional. Paulo Costa (CBV) afirma: “são os artistas que fazem o show. As coisas só funcionam em torno deles e se eles funcionarem”. Marcelo Wangler (CBV) complementa: “Sem eles não existe mídia e não existe patrocinador”.

José Gonçalves (Patrocinador) destaca a contribuição destes atores para a sociedade, quando servem de referência para as pessoas, demonstrando luta pelo país e transmitindo idéias de coletividade, modernidade, competitividade, precisão, ética, dedicação e superação.

Para Gabrielle van Zwieten (FIVB), o papel dos atletas, técnicos e árbitros, seria o de promover o esporte pelo alto desempenho esportivo. Na mesma visão,

Luiz Lima (Mídia) afirma que os atores têm que buscar níveis de excelência, para poder oferecer a melhor prática, promovendo-o a um espetáculo.

De acordo com Josebel Palmeirim (Árbitro), os árbitros teriam o papel de garantir que o voleibol no Brasil seja praticado nos padrões de exigências internacionais:

“o papel dos árbitros é deixar que os atletas pratiquem o voleibol no mais alto nível, dentro dos padrões e regras estabelecidas, para que quando cheguem nas competições internacionais não sintam diferença alguma com relação ao que está sendo cobrado da arbitragem no Brasil” (José Palmeirim – Árbitro).

Ary Graça Fº (CBV), afirma que aos atletas cabe a dedicação permanente:

“O atleta tem que se dedicar integralmente ao treinamento para atingir nível internacional. Deveria usar 8 horas de seu dia para treinamento, parte para o treinamento intelectual, que seria importante para seu desempenho esportivo, e o resto deveria tomar conta do seu corpo para ter maior longevidade possível” (Ary Graça Fº - CBV).

Observa-se, contudo, que além da dedicação ao desempenho esportivo, os atletas têm um papel mais amplo. Para Fernanda Venturini (CBV) o atleta deve ser espelho para os mais jovens e para a sociedade: “servir de exemplo, não beber, não fumar, passar imagem de atleta saudável”.

Na mesma visão, para Luiz Lima (Mídia) os integrantes das comissões técnicas além de terem o papel de desenvolver os atletas e a equipe, também devem estimular uma visão sistêmica dos atletas, conscientizando-os da responsabilidade que possuem perante a sociedade, público e os demais integrantes do campo organizacional, como a mídia e os patrocinadores.

Esta mesma responsabilidade é destacada por Bernardinho (Técnico), que a chama de “obrigações fora de quadra” e que estaria gradualmente sendo absorvida por todos:

“Acho que ainda está começando a acontecer um amadurecimento dos atletas em relação ao papel deles como protagonistas dessa indústria. Eles são geradores de espetáculo, o mesmo gira em torno de viabilizar as melhores condições para que eles tenham a melhor performance possível e, com isso, você consiga vender o produto” (Bernardinho – Técnico).

Patrocinadores

Patrocinadores são organizações públicas e privadas que investem no esporte, seja em organizações, equipes ou indivíduos, comumente visando a exposição e valorização de suas marcas.

José Gonçalves (Patrocinador), Gerente de Divisão da Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil S.A., apresenta as estratégias de seleção de investimento em ações promocionais, nas quais o patrocínio esportivo encontra-se como opção:

“Dentro do plano de negócios a serem alcançados, o plano de comunicação e promoção são traçados para auxiliar a atingir objetivos estratégicos, com ferramentas para promover os produtos e imagem da empresa, frente ao público pretendido. Essa é a minha orientação estratégica. Então, eu vou buscar ferramentas que possam contribuir para o atendimento dessa meta” (José Gonçalves – Patrocinador).

Para José Gonçalves, o esporte é um meio de aproximação ao público e é um canal de oferta de produtos, que possui uma variedade de opções. O interessado em patrocinar pode selecionar opções de investimento (patrocínio de equipes, atletas, eventos, organizações) dentre os variados esportes, de acordo com as características do esporte e o público desejado: “é como se fosse uma gôndola de supermercado. Você vai lá, sai com o carrinho e tem uma série de ofertas. Você vai tirar da gôndola aquilo que lhe interessar”.

Os patrocinadores são considerados fundamentais no investimento de recursos, sobretudo financeiro, que são essenciais à sobrevivência e o desenvolvimento das atividades. Conforme Josebel Palmeirim (Árbitro), o patrocínio de empresas privadas é a base do modelo de estrutura esportiva predominante em todo o mundo:

“É o grande modelo mundial. A não ser nos modelos comunistas, onde o Governo é que investe no esporte, nos países democráticos as empresas privadas são o alicerce de tudo, trazendo recursos para que se possa trabalhar o esporte de alto nível. O Governo trabalha a base, ao invés de patrocinar equipes adultas, e as empresas privadas patrocinam as equipes de alto nível” (Josebel Palmeirim – Árbitro).

Paulo Costa (CBV) indica a parceria entre esporte e patrocinador como rentável para ambas as partes. O patrocinador proporciona recursos e, em contrapartida: “tem hoje o esporte como o maior veículo de exposição de suas marcas. Por isso digo que é a simbiose perfeita, porque ele paga muito pouco, pelo o que o esporte consegue dar de retorno”.

Ary Graça Fº (CBV) ratifica a importância do patrocinador e afirma que o papel dos patrocinadores é visar lucro: “eles (Patrocinador) devem usar o esporte como veículo para ele ganhar mais dinheiro. Não são responsáveis por políticas de esporte. O patrocinador tem que ganhar dinheiro”. Ary Graça Fº ainda afirma que o compromisso com o lucro contribuiria para o processo de profissionalização das organizações, através da consequente cobrança de resultados dos investimentos realizados.

Na mesma opinião, José Montanaro Jr. (equipes) acredita que o patrocinador, além de financiar o esporte, pode contribuir para o processo de profissionalização das organizações esportivas exigindo estrutura e visão profissional das patrocinadas.

Bernardinho (Técnico) afirma que o patrocínio é a única forma de viabilizar o esporte no país e o processo de profissionalização, e explica a sistemática:

“Ninguém investe em entidades ou empresas de qualquer natureza que sejam pouco transparentes. Isso é algo que só vem com a profissionalização. É a obrigatoriedade de ser claro através da publicação de demonstrações financeiras, prestação de contas, coisas desse tipo, que acarretam em uma série de exigências de estrutura” (Bernardinho – Técnico).

Exigências de estrutura que, para Luiz Lima (Mídia), não são executadas em sua plenitude pelo fato de, no Brasil, os patrocinadores ainda não saberem explorar todas as possibilidades de retorno que o esporte pode prover.

Mídia

A mídia é composta por meios de comunicação interessados em divulgar e transmitir eventos esportivos e informações ligadas às atividades, eventos e envolvidos do esporte;

Na visão dos entrevistados, a mídia é necessária para a divulgação do esporte. Para Marcelo Wangler e Ary Graça Fº (CBV), a mídia é essencial para atrair patrocínio: “Mesmo com o modelo de gestão de qualidade, sem a mídia não haverá divulgação dos resultados e os patrocinadores não terão interesse” (Ary Graça Fº - CBV). Para Carlos Nuzman (COB), em virtude da importância da mídia, para divulgar o esporte, as organizações esportivas devem estar “intimamente ligadas a ela”.

José Montanaro Jr. (equipes), que foi atleta da Seleção Brasileira de Voleibol nos anos 1980, exemplifica a importância da mídia, compartilhando uma vivência pessoal:

“Tenho um exemplo muito claro disso, na minha própria geração, onde muitos dizem que um marco foi o Mundial de 1982, na Argentina, onde fomos vice-campeões, e nos Jogos Olímpicos de 1984, quando fomos vice-campeões. Porém em 1981 nós já tínhamos obtido um resultado muito expressivo que foi a medalha de bronze na Copa do Mundo no Japão. Uma competição da FIVB, importantíssima, que reúne as melhores equipes, e ninguém ficou sabendo. Não teve divulgação nenhuma porque ainda não tínhamos o envolvimento da mídia como um todo. Então ninguém ficou sabendo. É o que acontece com muitas modalidades, o pessoal ganhar medalhas e ninguém ficar sabendo, como na canoagem e outras modalidades, por não ter exposição na mídia. Ninguém fica sabendo, o público não se interessa, a mídia não divulga e os patrocinadores acabam não tendo interesse. Então a mídia tem um papel fundamental nesse processo, não só do esporte de rendimento como também no esporte educação, social, inclusão social. Então temos que ter uma atenção muito especial, um carinho muito grande, buscar sempre dar o retorno esperado para a mídia também” (José Montanaro Jr. – Equipes).

Luiz Lima (Mídia) afirma que a mídia é relevante para dar visibilidade ao esporte, mas lembra que a mídia é influenciada pelo o que acontece na sociedade e que, sozinha, não é decisiva para o progresso do esporte, sendo necessário que as organizações esportivas desenvolvam um trabalho contínuo de formação de atletas e organização de eventos de alto nível:

“Eles acham que se a mídia simplesmente colocar o esporte no ar as pessoas vão começar a entender e o esporte vão se firmar. Não funciona assim. A mídia sozinha, não é decisiva para um esporte ir para frente. Ela precisa que o esporte dê as condições. Pode ser que naquele estilo do acidente: administração nenhuma, estrutura organizacional baixa, mas surgiu alguém fabuloso e você bota no ar. É o talento individual que vai gerar uma exposição em torno daquele atleta ou equipe, enquanto ela for brilhante, mas a tendência é de que se o esporte não tiver a capacidade de aproveitar aquele impulso para tornar um momento duradouro, vai acabar logo que a capacidade técnica do atleta ou da equipe cair. A mídia vai olhar enquanto brilha. Apagou a chama não tem mais o que olhar. Do outro lado

está o trabalho regular, de base, de formação, de imagem, de organização, de trazer grandes competições, criar grandes competições, aí a mídia vai olhar isso. Se o público estiver entendendo que aquilo é algo bom, se estiver aceitando aquilo e dando uma resposta. Se estiver indo às competições e lotando as arenas, a mídia vai olhar para aquilo como algo de interesse do público“ (Luiz Lima – Mídia).

Quanto ao processo de seleção de transmissões que compõem a programação, Luiz Lima (Mídia) afirma que o processo de seleção considera a avaliação da percepção do público com o esporte, cujo desenvolvimento depende das atividades das organizações esportivas para massificar a prática e difundir o entendimento da modalidade:

“Entender significa: entender as regras, como ele é jogado e o valor da ação. Sem conseguir fazer julgamentos sobre o valor do esporte, você não consegue na verdade apreciar o esporte. Se você não aprecia, você não se interessa em ver e você não se torna um adepto daquela comunidade do esporte. Então, por exemplo, todas as pessoas têm a percepção clara de que um título mundial é algo importante. Não importa a qualidade. Contudo, caso um brasileiro seja campeão mundial de violino, aquelas pessoas que tocam violino no Brasil vão saber apreciar aquilo com muito mais intensidade que as demais. Porque ao tocar violino, você sabe como é difícil aquilo, sabe como é o nível de tocadores de violino no mundo inteiro. Vai dar um valor mais consciente, mais amplo para aquela conquista do brasileiro“ (Luiz Lima – Mídia).

Em síntese, o Quadro 6 apresenta as percepções dos atores sobre o seu próprio papel e dos demais atores do campo organizacional.

ATOR	Autopercepção sobre o papel	Percepção dos demais atores
FIVB	É responsável por todas modalidades de voleibol no mundo. Promove o desenvolvimento de competições, visando a satisfação do público e patrocinadores.	É o órgão máximo da modalidade. Responsável pela organização e disseminação da modalidade em todo o mundo, aumentando o número de envolvidos.
Governo	É responsável por viabilizar a massificação da prática esportiva, por meio de parcerias com Governos Estaduais e Municipais. Um papel secundário, mas também importante, seria de auxiliar na estruturação do setor esportivo, por meio da legislação e fontes de financiamento.	É responsável por criar políticas de desenvolvimento dos esportes no país. Deveria focar no esporte educacional e social. O apoio ao esporte de alto nível deveria ser através de legislações que incentivem o investimento de empresas privadas e que exijam transparência às organizações esportivas.

Clubes / Equipes	Contribuem à formação e ampliação do número de profissionais e atletas envolvidos no esporte, e ao estímulo aos patrocinadores, buscando garantir e superar as expectativas dos investidores.	Constituem equipes para participar de competições. São importantes para estimular a prática esportiva a pessoas de todas as faixas etárias, e servir de escola para atletas e profissionais.
COB	É responsável pela organização e direção da participação do Brasil nos Jogos Olímpicos, Pan-Americanos e Sul Americanos. Atualmente busca atuação intensa e participativa no desenvolvimento de cada modalidade, provendo suporte às Confederações Nacionais.	É responsável pela organização e direção da participação do Brasil nos Jogos Olímpicos, Pan-Americanos e Sul Americanos. Poderia aproveitar o fato de estar sendo responsável pela distribuição dos recursos oriundos da Lei Piva, para pressionar as confederações das modalidades olímpicas a se profissionalizarem.
CBV	É responsável pelo desenvolvimento de todo o voleibol no Brasil, coordenando as atividades do campo.	É a entidade máxima de direção da modalidade no país, responsável pelo seu desenvolvimento, regulamentação e por representá-lo internacionalmente. Grande prestadora de serviços aos demais atores.
Federações Estaduais	São responsáveis por gerir o desenvolvimento do voleibol nos respectivos estados.	São responsáveis por dirigir, incentivar e desenvolver a prática do voleibol nos respectivos estados.
Atletas, C.T. e Árbitros	Atletas – devem se dedicar ao desempenho esportivo e exemplo para os jovens e à sociedade. C.T. – devem desenvolver os atletas para alcançarem alta performance. Árbitros – devem garantir que a interpretação das regras nas competições internas esteja com o mesmo padrão praticado em competições internacionais.	São os principais atores do campo. Servem de referência para a sociedade e devem buscar níveis de excelência para oferecer um espetáculo, tendo a consciência da responsabilidade que possuem perante sociedade, público e demais integrantes do campo, como os patrocinadores.
Patrocinadores	Contribuem com investimentos no esporte, visando, em troca, a exposição e valorização de suas marcas.	São considerados fundamentais ao campo investindo recursos para viabilizar as atividades das organizações esportivas, equipes e atletas. Devem buscar retorno dos investimentos, o que pode contribuir ao processo de profissionalização das organizações esportivas.
Mídia	Contribui dando visibilidade ao esporte, transmitir a emoção e mensagem do esporte ao público.	Contribui divulgando e transmitindo eventos esportivos e informações ligadas às atividades, eventos e envolvidos no esporte. É necessária à divulgação do esporte, tornando-o mais atraente aos patrocinadores.

Quadro 6 – Resumo das percepções dos papéis

5.2.2.

Análise da dinâmica do campo

Observa-se que o campo organizacional do Voleibol apresenta uma característica prevista por Slack e Hinings (1994) para ambientes institucionais, de um número reduzido de atores deterem o controle de recursos dentro da cadeia de

relacionamento. O Governo Federal e os patrocinadores são considerados os financiadores do esporte no país e o Voleibol não é exceção.

Os resultados sugerem que o campo organizacional do Voleibol, dentro do ciclo de evolução de um campo organizacional proposto por Vieira e Carvalho (2003), caso ainda não esteja institucionalizado, está se desenvolvendo com o estreitamento de relacionamentos, aumento de interação e a aparição de valores compartilhados, como a profissionalização.

Dentre os indicadores de estruturação de campos organizacionais propostos por DiMaggio (apud DiMaggio e Powell, 1991b), os resultados também demonstram que: todos os entrevistados têm consciência de que fazem parte do campo organizacional; há presença de sentimento de dependência e da importância da interação entre os atores; há emergência de pressões para que as organizações esportivas desenvolvam suas estruturas; ocorre um aumento da complexidade de requisitos organizacionais, sobretudo, decorrente da legislação.

Um exemplo do quanto os atores percebem a interdependência e a força do conjunto do campo é o fato de que o Presidente da Confederação Brasileira de Voleibol, Dr. Ary S. Graça F^o, utiliza em apresentações institucionais uma imagem sistêmica como a representada na Figura 3. Em sua explicação sobre a referida figura, Graça F^o afirma que, para o sistema ser forte, é necessário que todos os componentes estejam fortes. O sistema necessita de harmonia para que "a roda possa girar e crescer".



Figura 3 – Força do Sistema Voleibol: harmonia entre os atores, segundo Ary Graça F^o (Presidente da CBV)

Os resultados do estudo sugerem que a noção da profissionalização surge entre valores, idéias e regras sociais, compartilhados entre os atores do Campo Organizacional do Voleibol no Brasil, e que estaria conduzindo as organizações esportivas a buscarem a profissionalização de sua gestão. A Figura 4 representa o fenômeno.

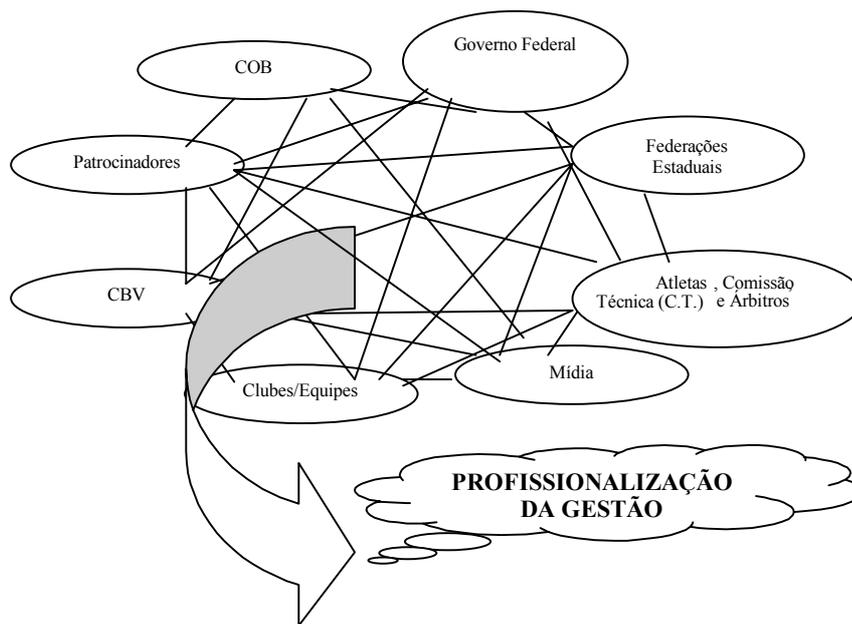


Figura 4 – Representação do Fenômeno