

## 4

### Metodologia

Este capítulo descreve a metodologia utilizada no estudo, quanto à sua classificação, universo e amostra, estratégia de coleta de dados, tratamento e análise de dados, e limitações.

#### 4.1.

##### Tipo de Pesquisa

Seguindo o conceito de Método Indutivo de pesquisa, tal como definido por Guibert e Jumel (1997), o presente trabalho partiu de intuições iniciais que delimitaram o objeto de estudo que, confrontadas com observações da prática, obtidas por meio de pesquisa de campo e estudo de caso, levaram à proposta de descrição do fenômeno, no caso o da profissionalização da gestão de organizações esportivas no Brasil.

Segundo classificação proposta por Vergara (1997), quanto aos fins, o estudo mesclou, principalmente, propósitos exploratórios e descritivos, visando a identificação de aspectos que podem estar contribuindo para o processo de profissionalização das organizações esportivas no país.

Ainda segundo conceitos propostos por Vergara, quanto aos meios da pesquisa, foi utilizada estratégia de estudo de caso, combinada com pesquisa documental e participante. A pesquisa pode ser classificada como participante devido ao fato do autor trabalhar em uma instituição do campo organizacional estudado.

O presente estudo utilizou o campo organizacional do Voleibol Brasileiro como um estudo de caso que, segundo Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que contribui para a compreensão de um fenômeno contemporâneo individual, organizacional e social complexo, dentro de seu contexto.

## **4.2.**

### **Universo de interesse e caso selecionado**

Compreende-se como universo de interesse do estudo as organizações esportivas no Brasil, entre elas, confederações nacionais de direção esportiva, federações estaduais, clubes e associações esportivas.

A escolha do Voleibol Brasileiro, como estudo de caso, se deu pela acessibilidade do pesquisador às informações e aos representantes do campo organizacional, e pelo fato do Voleibol, apesar de ainda ser classificado como um esporte amador, ser visto como um exemplo de gestão profissional, sendo tido, por muitos, como a modalidade esportiva melhor estruturada e organizada no Brasil.

## **4.3.**

### **Coleta de Dados**

A coleta de dados do presente estudo ocorreu por meio de pesquisa documental, entrevistas com representantes do campo organizacional em questão e observação participante do pesquisador.

A pesquisa documental constituiu-se no exame de materiais de naturezas diversas colhidos, sobretudo, junto à Confederação Brasileira de Voleibol, diretamente relacionados ao campo organizacional do voleibol e à legislação esportiva brasileira, como correspondências, manuais, folhetos, livretos, jornais e revistas internas.

Contribuiu para a análise do fenômeno a possibilidade de realização de uma observação participante do campo, de forma não estruturada, devido ao fato de o próprio pesquisador trabalhar na Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) desde 1999, participando, com frequência, de reuniões de discussão e decisões de estratégias relativas à instituição e ao campo organizacional. Esta observação participante contribuiu para o estudo considerando, sobretudo, que a CBV é a entidade máxima da modalidade esportiva no Brasil, sendo a figura central do

campo organizacional, cujas estratégias, de acordo com seus objetivos, visam o desenvolvimento do campo organizacional e do esporte no país.

Entrevistas semi-estruturadas foram conduzidas com representantes de cada conjunto de atores integrantes do Campo Organizacional ilustrado abaixo, conforme conceitos da Teoria Institucional. A Figura 2 representa graficamente o conjunto dos principais atores presentes no campo e as suas relações.

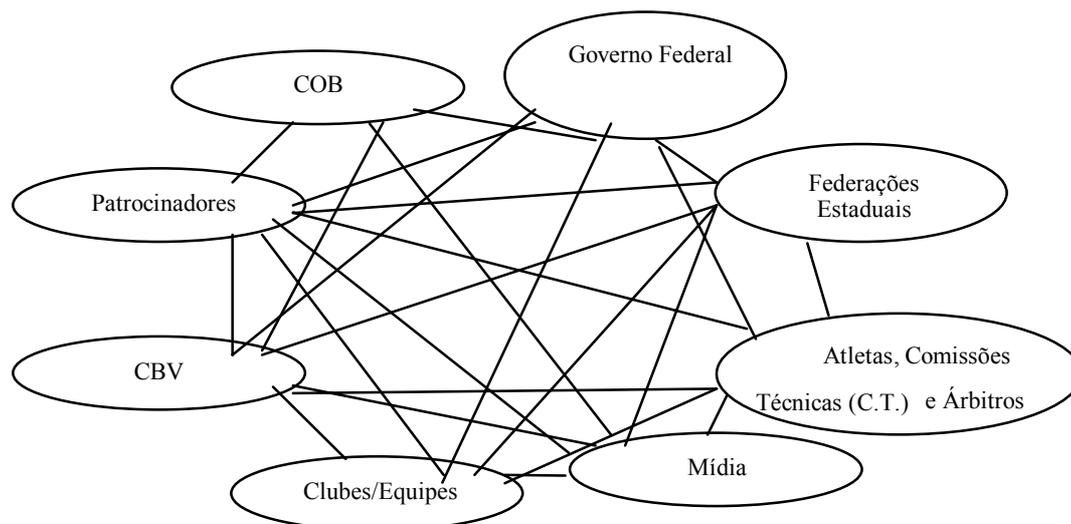


Figura 2 – Campo Organizacional do Voleibol Brasileiro

Em linhas gerais, os diferentes atores apresentados na Figura 2 podem ser assim descritos:

- Confederação Brasileira de Voleibol (CBV): entidade máxima de direção da modalidade no país, responsável pelo seu desenvolvimento e regulação;
- Comitê Olímpico Brasileiro (COB): 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;
- Patrocinadores: organizações públicas e privadas que investem no esporte, seja em organizações, equipes ou indivíduos, comumente visando a exposição e valorização de suas marcas;

- Governo Federal: representado pelo Ministério do Esporte, órgão responsável pela criação de políticas de desenvolvimento dos esportes no país;
- Federações Estaduais: entidades de direção da modalidade nos respectivos estados, vinculadas à CBV;
- Mídia: meios de comunicação interessados em divulgar e transmitir eventos esportivos e informações ligadas às atividades, eventos e envolvidos do esporte;
- Clubes/Equipes: organizações que constituem equipes visando participar de competições esportivas;
- Atletas, C.T. e árbitros: indivíduos diretamente envolvidos com a prática do esporte. Na Figura 2 estas diferentes categorias são representadas como um mesmo conjunto de atores por compartilharem interesses na busca de viabilizar a dedicação integral ao esporte.

Além de representantes de cada conjunto de atores do campo organizacional também foi conduzida entrevista com um representante da Federação Internacional de Voleibol (FIVB), entidade máxima da modalidade esportiva, que objetiva desenvolvê-la pelo mundo.

As relações entre os atores do campo representadas pelas linhas na Figura 2 são descritas, resumidamente, no Quadro 1.

Descrições das Relações		
	Relação	Descrição
Patrocinadores	↔	COB CBV Federações Clubes / Equipes Atletas, C.T. e Árbitros
Patrocinadores	↔	Mídia
		COB, CBV, Federações, Clubes / Equipes, Atletas e Técnicos, captam recursos (sobretudo financeiros) com os Patrocinadores para financiar as suas atividades. Em troca, cedem direitos de uso de imagem e de exposição da marca e produtos dos Patrocinadores.
		Os patrocinadores têm interesse em que os seus investimentos realizados em patrocínio sejam veiculados na mídia mais apropriada para atingir o seu público alvo. A mídia comercializa espaço de propaganda (anúncios e comerciais) nas transmissões e publicações a respeito do esporte.

COB	↔	CBV	O COB é a entidade máxima das modalidades olímpicas no Brasil, sendo responsável pela coordenação da participação do Brasil nos Jogos Olímpicos, Pan-Americanos e Sul Americanos. Hoje, existem 29 confederações de modalidades olímpicas no Brasil. As confederações das modalidades elegem o Presidente do COB, em conjunto com membros natos e do Comitê Executivo do COB.
Governo	↔	Patrocinadores	As atividades de patrocínio são impactadas pelas legislações do país, sobretudo pela tributação. Como exemplo, a carga tributária pode inibir ou estimular os investimentos de empresas em patrocínio esportivo.
Governo	↔	COB CBV Federações Clubes / Equipes Atletas, C.T. e Árbitros	Relação que visa disseminar a prática esportiva no país. Através do Ministério do Esporte, o Governo visa implementar políticas de desenvolvimento do esporte no país. O Governo realiza investimentos financeiros no esporte. Embora as entidades esportivas necessitem de autonomia para poder representar o país internacionalmente, observa-se que a legislação requer estrutura e organização às organizações esportivas para atender exigências burocráticas, como a publicação de demonstrações financeiras.
Mídia	↔	COB CBV Federações Clubes / Equipes Atletas, C.T. e Árbitros	Os meios de comunicação divulgam e transmitem eventos esportivos e informações ligadas às atividades, eventos e envolvidos (atletas, técnicos, dirigentes, organizações) do esporte. O COB, CBV, Federações, Clubes/Equipes, Atletas e Técnicos, têm interesse em que a Mídia transmita e divulgue as atividades, atraindo público e patrocinadores.
CBV	↔	Federações	A CBV e as Federações Estaduais são responsáveis pelo desenvolvimento da modalidade no país. A CBV é a instituição central e é representada em cada estado, através das Federações Estaduais. As Federações elegem o Presidente da Confederação.
CBV	↔	Clubes / Equipes	A CBV organiza competições nacionais de clubes e convoca atletas dos clubes para formar as Seleções Brasileiras. Os clubes participam das competições e liberam os atletas.
CBV	↔	Atletas, C.T. e Árbitros	Para o atleta poder participar de alguma competição oficial no Brasil ele deve se inscrever na CBV, através da Federação de seu estado. A CBV convoca atletas e C.T. para participar das Seleções Brasileiras. Por meio da COBRAV (Comissão Brasileira de Arbitragem de Voleibol) a CBV solicita árbitros para atuarem em partidas de voleibol.
Federações	↔	Clubes / Equipes	Os clubes/equipes para poderem participar de competições oficiais necessitam estar filiados às Federações Estaduais. As Federações Estaduais organizam competições estaduais. Os clubes elegem os Presidentes das Federações.
Atletas	↔	Federações	Para o atleta poder participar de alguma competição oficial no Brasil ele deve se inscrever na CBV, por meio da Federação de seu estado. As federações convocam atletas dos clubes para participar das atividades das Seleções Estaduais.
Atletas	↔	Clubes / Equipes	O clube/equipe contrata o atleta para participar das atividades de suas equipes. O atleta, normalmente, percebe remuneração em troca.

Quadro 1 – Resumo das relações entre os atores do campo

Os entrevistados foram selecionados pela representatividade perante o referido conjunto de atores, considerando a experiência, participação e função na organização ou grupo de indivíduos. O Quadro 2 apresenta a relação de entrevistados, bem como o meio utilizado para sua realização.

<b>RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS</b>			
<b>Grupo de Ator</b>	<b>Representante Selecionado</b>		<b>Meio Utilizado</b>
Confederação Brasileira de Voleibol	Sr. Ary S. Graça Fº (Presidente)	Presidente da entidade máxima da modalidade no Brasil.	Encontro pessoal
	Prof. Paulo Márcio Nunes da Costa (Gerente da Unidade Seleções)	Gerente que responde pelas Seleções Brasileiras de voleibol de quadra.	Encontro pessoal
	Prof. Marcelo Wangler (Gerente da Unidade Voleibol de Praia)	Gerente que responde pelas atividades nacionais do Voleibol de Praia	Encontro pessoal
Atletas	Sra. Fernanda Venturini (atleta da Seleção Brasileira de Voleibol)	Atleta de voleibol desde 1984. Desde 1986 atua na Seleção Brasileira, tendo conquistado variados títulos nacionais e internacionais.	Encontro pessoal
Árbitros	Prof. Josebel Palmeirim (Presidente da COBRAV – Comissão Brasileira de Arbitragem de Voleibol)	Presidente da comissão de árbitros da modalidade no Brasil.	Encontro pessoal
Federações Estaduais	Sr. Carlos Rios (Presidente da Federação Mineira de Voleibol)	Presidente de uma das principais Federações Estaduais, sendo a 2ª com o maior número de atletas registrados.	Via telefone
Comitê Olímpico Brasileiro	Sr. Carlos Arthur Nuzman (Presidente)	Presidente da entidade máxima de direção das modalidades olímpicas no país.	Encontro pessoal
Comissões Técnicas	Sr. Bernardo Rezende (Bernardinho – Técnico da Seleção Brasileira de Voleibol)	Técnico desde 1989. Desde 1993 atua como técnico de Seleção Brasileira, tendo conquistado variados títulos nacionais e internacionais.	Encontro pessoal
Clubes/Equipes	Sr. José Montanaro Júnior (Gerente do Esporte Clube Banespa)	Gerente de uma das principais e tradicionais equipes das competições nacionais de voleibol. Integrante da COPEMARK (Comissão de Planejamento e Marketing das equipes da Superliga), que define, em conjunto com a CBV, as diretrizes da Superliga (principal campeonato nacional de equipes adultas).	Via telefone
Patrocinadores	Sr. José Gonçalves (Diretoria de Comunicação e Marketing do Banco do Brasil S.A.)	Representante do principal patrocinador do Voleibol Brasileiro.	Via telefone
	Sr. Tiago Pinto (Diretoria de Marketing da Calçados Azaléia)	Representante de um dos maiores patrocinadores e fornecedores de uniformes esportivos no Brasil.	Via telefone
Federação Internacional de Voleibol	Sra. Gabrielle van Zwieten (Sports Events Department)	Representante da entidade máxima internacional da modalidade.	Via e-mail
Governo Federal – Ministério do Esporte	Sr. Adeildo Máximo Bezerra (Chefe da Assessoria de Comunicação Social do Gabinete do Ministro)	Representante do Ministério do Esporte do Governo Federal.	Via e-mail

Quadro 2 – Relação de Entrevistados

Um roteiro de perguntas semi-abertas foi desenvolvido para auxiliar na condução das entrevistas. Optou-se por perguntas semi-abertas com o intuito de oferecer liberdade de expressão aos entrevistados para compartilhar suas visões quanto aos assuntos levantados, não limitando as respostas a um determinado número e tipo de respostas (Aaker, Kumar e Day, 2001).

O roteiro foi pré-testado com representantes do campo, para avaliar a compreensão das perguntas e o alcance dos assuntos esperados para serem abordados nas respostas.

As perguntas foram desenvolvidas considerando os aspectos relevantes identificados na revisão bibliográfica contida nos Capítulos 2 (O Conceito de Profissionalização e da Teoria Institucional) e 3 (Profissionalização no Esporte e Legislação Esportiva), em especial, os apresentados no Quadro 3.

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Conceito de gestão profissional;</li> <li>b. Razões para se profissionalizar;</li> <li>c. Caminhos para se profissionalizar;</li> <li>d. Esporte sendo considerado um negócio;</li> <li>e. Legitimidade deste conceito perante comunidade da modalidade;</li> <li>f. Dinâmica do campo organizacional;</li> <li>g. Valores sociais compartilhados entre os principais atores, autoridade, recursos de poder, autoridade e sua utilização na busca de objetivos;</li> <li>h. Comportamento organizacional como resposta a pressões de mercado e institucionais;</li> <li>i. Concorrência por recursos, clientes e legitimidade institucional;</li> <li>j. Formas organizacionais adequadas;</li> <li>k. Isomorfismo: conjunto de condições que levam uma organização parecer-se com outras que se colocam em um mesmo ambiente.</li> <li>l. Pressões coercitivas, miméticas e normativas.</li> </ul> |
|---|

Quadro 3 – Assuntos orientadores das perguntas

O Quadro 4 apresenta as perguntas do roteiro e os assuntos iniciais aos quais estavam relacionados.

	<b>Pergunta</b>	<b>Assuntos orientadores relacionados</b>
1	Você vê a profissionalização da gestão das organizações esportivas no Brasil como necessária? Por quê?	A/B/H/L
2	Quais seriam as características de uma organização esportiva com gestão profissional?	A
3	Os dirigentes têm que ter sido atletas/técnicos do esporte? Como você vê a participação de dirigentes profissionais em gestão não-originários do esporte?	F/G/J
4	Na sua opinião, o esporte pode ser considerado um negócio? Haveria alguma dificuldade/conflicto em organizações esportivas encararem o esporte como negócio em termos de seus laços sociais com a comunidade do esporte?	D/E

5	Quais seriam os objetivos das organizações esportivas?	F/G/J
6	Existe relação entre a gestão administrativa e os resultados técnicos esportivos?	F/G/J
7	Como você avalia o processo de profissionalização da gestão de organizações esportivas no Brasil?	F
8	Na sua opinião, o que tem levado essas organizações a buscar a profissionalização de sua gestão?	B/E/H/I
9	Como profissionalizar a gestão? Existe algum modelo de gestão a ser seguido? No Brasil, existe algum modelo sendo seguido?	C/J/G/K/L
10	Como você vê o Voleibol no Brasil hoje? Quais suas virtudes e problemas?	F/G
11	Qual é o seu papel, ou de sua organização, para o Voleibol? Quais as suas expectativas com o Voleibol?	F/G
12	Como está processo de profissionalização da gestão das organizações esportivas no voleibol brasileiro? Quais são os aspectos facilitadores e quais são as dificuldades?	F/G
13	Quais são as organizações que têm maior poder de influência no processo de profissionalização da gestão no Voleibol? Que tipo de influência exercem?	F/G
14	Na sua opinião, qual é o papel de: FIVB, COB, Governo, Patrocinadores, Mídia, Atletas, C.T., para o voleibol?	F/G
15	Qual é o papel da CBV?	F/G
16	Como você percebe o desempenho da CBV?	J
17	Você considera a gestão da CBV profissional?	J
18	Em que a CBV deveria/poderia melhorar?	J

Quadro 4 – Roteiro de Perguntas

Para os representantes dos conjuntos de atores: Mídia e Patrocinadores, foram adicionadas as perguntas abaixo:

Mídia:

- Entre as várias opções existentes para compor a programação, qual o significado do esporte para a sua organização?
- Quais aspectos são considerados na escolha de um programa a ser transmitido? E para a escolha de um evento esportivo?

Patrocinadores:

- Entre as várias opções existentes de estratégia de promoção e divulgação, qual o significado do esporte para a sua organização?
- Quais aspectos são considerados na escolha de um projeto/ação promocional e de divulgação? E para a escolha de um patrocínio envolvendo um esporte ou evento esportivo?

Conforme apresentado no Quadro 2, as entrevistas foram realizadas em encontros pessoais ou por telefone e, nos casos da Federação Internacional de Voleibol (FIVB) e do Ministério do Esporte, por correio eletrônico (e-mail). As perguntas foram realizadas seqüencialmente e todas as entrevistas foram gravadas

em meio magnético, à exceção da entrevista da FIVB. As entrevistas pessoais e por telefone tiveram duração entre 25 e 75 minutos. Nas entrevistas por telefone utilizou-se o auxílio de um equipamento de viva-voz para viabilizar a gravação.

#### 4.4.

#### Tratamento e Análise de dados

Utilizou-se um método de análise não probabilística, baseado em análise de conteúdo dos dados coletados, que tinham natureza qualitativa.

As entrevistas pessoais e por telefone, depois de gravadas, foram transcritas e a análise das entrevistas ocorreu através de leitura completa de todas as respostas.

Com auxílio do software ATLAS-TI, os comentários dos entrevistados foram classificados em 30 temas diferentes e agrupados de acordo com os assuntos orientadores que estavam sendo inicialmente investigados, relacionados no Quadro 3. Os temas e sua relação com os assuntos orientadores são apresentados no Quadro 5.

Temas	Assuntos Orientadores relacionados
Avaliação CBV	F
Avaliação do Voleibol Brasileiro	F
Avaliação do Volleyball	F
Caminhos para CBV	C – G
Caminhos para fenômeno	C – G – H – J
Dificuldade do Voleibol	F
Dificuldades para Fenômeno	F
Esporte como negócio	D – G – I
Fatores de seleção de estratégia promocional	F – G
Fatores de seleção de transmissão	F – G
Fenômeno no esporte brasileiro	G – H – K – L
Fenômeno no Mundo	G – H – K – L
Fenômeno no Voleibol	G – H – K – L
Isomorfismos	H – J – K
Legitimidade da filosofia de negócio	D – E – G
Objetivos das organizações esportivas	F – H
Papel - atletas, C.T. e árbitros	F - G
Papel – CBV	F - G
Papel – COB	F – G
Papel – Equipes	F – G
Papel – federações	F – G
Papel – FIVB	F – G
Papel – Governo	F – G
Papel – Mídia	F – G
Papel – Patrocinadores	F – G

Perfil dirigente	A – F – G
Profissionalismo	A – G
Razões para profissionalização	B – G – H – I – J
Relação administração & resultados técnicos	F – G – J
Virtude Voleibol	F

Quadro 5 – Relação: assuntos orientadores e temas

Na análise dos resultados, apresentada nos Capítulos 5 e 6, estes temas foram reorganizados, na tentativa de estruturá-los em uma seqüência que facilitasse a obtenção de subsídios para responder a pergunta da pesquisa.

#### 4.5.

#### Limitações do Método

O método utilizado tem limitações, mas que não interferiram na relevância e validade científica do estudo.

Dentre as limitações, uma delas refere-se à estratégia de estudo de caso utilizada que, conforme ressaltado por Yin (2001), não permite que se construa generalizações estatísticas sobre as conclusões. Contudo, aquele mesmo autor reconhece que este tipo de estratégia de pesquisa possibilita que sejam realizadas generalizações de natureza conceitual.

Limitações de tempo, recursos e acessibilidade não permitiram estender o estudo a organizações esportivas de outras modalidades e, embora as organizações esportivas no Brasil das diversas modalidades possam ter aspectos comuns influenciando o processo de profissionalização, possivelmente existem diferenças de realidade entre as organizações do Voleibol e as demais organizações esportivas no Brasil. Tome-se como exemplos o futebol, esporte mais popular do mundo, que movimenta um grande volume de negócios e recursos, e esportes menos populares, cujas organizações possuem um grau muito menor de recursos e estrutura.

A seleção de entrevistados em cada conjunto de atores envolveu julgamento pessoal do pesquisador quanto à representatividade do entrevistado perante o respectivo conjunto de atores, o que permite a ocorrência de outros representantes do mesmo conjunto com visões diferentes das do entrevistado.

Contudo, os entrevistados foram selecionados considerando aspectos como experiência, participação e função na organização ou grupo de indivíduos.

Também é possível que o fato do pesquisador trabalhar na Confederação Brasileira de Voleibol, apesar dos esforços visando à neutralidade durante o processo de análise, tenha dificultado a isenção de percepções próprias.

A opção de realizar as entrevistas utilizando perguntas semi-abertas também pode ser considerada uma limitação, em virtude da variabilidade e profundidade das respostas dependerem, em grande parte, da disposição e capacidade dos entrevistados (Aaker, Kumar e Day, 2001).

Por fim, acrescenta-se o fato do estudo ser baseado em dados que representam um momento, não tendo sido possível coletar dados de, ao menos, dois períodos ao longo da história do voleibol, o que auxiliaria na avaliação da evolução do fenômeno em um intervalo de tempo. Contudo, é possível, por meio dos depoimentos de alguns entrevistados, observar que o fenômeno da profissionalização de organizações esportivas no Voleibol é um processo que vem se desenvolvendo ao longo do tempo e que se encontra institucionalizado no campo organizacional.