

6

Institucionalização da Profissionalização e sua implementação

Este capítulo trata da análise das respostas dos entrevistados quanto à profissionalização de organizações esportivas e o seu desenvolvimento. Inicialmente, busca-se identificar conceitos atribuídos pelos atores relevantes ao tema, tais como, a profissionalização, a questão da filosofia do esporte como negócio, o perfil necessário a um dirigente esportivo, objetivos das organizações esportivas e a relação da estrutura administrativa com os resultados técnicos esportivos. Em seguida, é realizada a análise da visão dos entrevistados quanto ao fenômeno da profissionalização, como ela vem sendo implementada e os caminhos para estimulá-la. Por fim, são apresentadas as avaliações dos entrevistados quanto ao Voleibol, à CBV, bem como, sugestões para o desenvolvimento do Voleibol.

6.1.

Institucionalização da importância da Profissionalização

Os resultados demonstram que os atores do campo organizacional do voleibol entendem o conceito de profissionalização em consonância com a definição das palavras *profissão* e *profissional*, apresentada por Ferreira (1975), que as associa às idéias de dedicação integral, especialização do indivíduo no exercício de uma determinada atividade, da qual pode perceber remuneração.

O conceito atribuído pelos entrevistados à gestão profissional envolve responsabilidade, competência, capital humano condizente com a necessidade do seu segmento, estrutura organizacional definida, integração entre as partes integrantes da organização, planejamento das atividades e organização para cumprir o planejamento.

Dentre os aspectos apresentados, a remuneração destaca-se como ponto comum. Josebel Palmeirim (Árbitro) exemplificou:

“Um exemplo prático, dentro deste contexto é que um bofeiro e um enxugador de quadra são remunerados dentro de uma competição. Ele não ganha só o material e a emoção de participar de um jogo. Ele vai lá buscando também uma remuneração”.

Para Ary Graça Fº (CBV), a remuneração é fundamental para a seriedade e compromisso:

“As pessoas ganham dinheiro, têm bônus de desempenho, há um comando, um sub-comando e assim vai, para que as coisas aconteçam. Se não houver cobrança de resultados eles não vão aparecer. Quando não há o comprometimento com resultado, com lucro, com desempenho, não há motivação” (Ary Graça Fº - CBV).

Compartilhando opinião, Bernardinho (Técnico) aponta que as pessoas não devem se envolver a uma organização esportiva apenas por amor ao esporte:

“As pessoas confundem muito a questão do esporte apenas como paixão. É claro que você exercer a sua atividade com paixão é uma coisa muito mais agradável, de um modo geral, e certamente gera frutos melhores, mas, fundamentalmente, tem que ter a tranqüilidade e garantia de poder se dedicar totalmente aquilo sem ter que buscar outros meios até para a sua subsistência” (Bernardinho – Técnico).

Também é compartilhada a consciência da necessidade de se gerenciar a organização esportiva como uma empresa. Para Marcelo Wangler (CBV), as organizações esportivas necessitam ser gerenciadas “seguindo regras de empresas que visam o lucro”.

Contudo, Paulo Costa (CBV) aponta que o profissionalismo de organizações esportivas requer de seus participantes algumas diferenças do tipo de comportamento requerido nas demais organizações:

“Que faça aquilo com bom humor e interação, porque o esporte, a empresa esportiva não é como as outras, existe um fator emoção que deve ser levado em consideração. Como a emoção é um dos componentes do êxito, é preciso que aquele que esteja funcionando lá atrás nos bastidores esteja incorporado nesse ritmo. Se ele não estiver disposto, vestindo a camisa, ele não vai conseguir executar” (Paulo Costa – CBV).

Assim como afirmado por Leoncini e Silva (2001) e Rocha (2002), os entrevistados associam os motivos para a profissionalização à hipótese de que, após o processo de profissionalização da gestão, a organização estaria mais bem capacitada para atingir os desafios de um contexto cada vez mais complexo e competitivo.

Para Marcelo Wangler (CBV), a profissionalização da gestão das entidades esportivas é necessária para possibilitar dedicação exclusiva do

indivíduo à organização esportiva onde atua: “não cabe mais hoje a idéia de como era antigamente de que as pessoas trabalhavam por amor ao clube ou ao esporte, e tinham outro trabalho paralelo”.

O fenômeno seria fruto do processo de aumento da complexidade de exigências necessárias ao desenvolvimento de equipes e atletas para as competições. Com a crescente necessidade de dedicação exclusiva dos atletas para alcançarem resultados técnicos, as organizações se viram obrigadas a se profissionalizar para proporcionar as melhores condições para que os atletas e equipes exerçam as suas atividades. Exigências essas que, para Paulo Costa (CBV), tornam-se cada vez mais complexas:

“Era uma espécie de círculo vicioso, cada vez mais que nos aperfeiçoávamos, você conseguia resultados, e cada resultado que você conseguia precisava de uma logística mais apurada ainda. Com isso, sem um sistema de gestão aperfeiçoado, modernizado, você perde dinheiro e tempo” (Paulo Costa – CBV).

De acordo com a previsão de Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003), Ary Graça Fº (CBV) afirma que as organizações esportivas necessitam buscar uma melhor estruturação da gestão, através de especialização e formalização do trabalho, da adoção de critérios associados a alcance de resultados, da adoção de critérios científicos no relacionamento com o mercado, do delineamento de planos formais de estratégia e da busca de otimização da gestão de recursos. Ainda para Ary Graça Fº, profissionalização envolve cobrança por resultados e é necessária para execução de planejamento e otimização da utilização e captação de recursos.

Para Fernanda Venturini (Atleta), assim como em uma disputa de mercado entre empresas, as organizações esportivas têm que investir em suas estruturas para serem competitivas na captação de recursos. Em visão complementar, Gabrielle van Zwieten (FIVB) afirma que a profissionalização é necessária para a captação de recursos, seja atraindo investidores (Patrocinador) ou, como em alguns países, para ganhar incentivo de organizações governamentais.

Em opinião similar, José Gonçalves (Patrocinador) afirma que a profissionalização é importante para garantir o retorno ao patrocinador:

“Você não vai colocar a tua marca em uma organização esportiva que não tenha o mínimo de profissionalismo. Porque se o esporte não se

profissionalizar, automaticamente, ele não consegue atender e resguardar o patrocinador” (José Gonçalves – Patrocinador).

Na visão de Bernardinho (Técnico), a existência dos patrocinadores seria a única forma de viabilizar a profissionalização e sua ausência impossibilitaria qualquer organização esportiva de desenvolver condições de se auto-sustentar:

“... a profissionalização nisso tudo é fundamental porque o patrocinador quer se associar às estruturas profissionais. Quer ver a paixão, a intensidade, mas quer ver, antes de qualquer coisa, uma estrutura profissional que demonstre resultados, que tenha planejamento, programação, demonstrativos, seja transparente.... isso é uma realidade do capitalismo atual. Ninguém investe hoje em entidades de qualquer natureza, que seja pouco transparente, o que só vem com a profissionalização. Não seria toma aí e faz. Isso acabou” (Bernardinho – Técnico).

Para Luiz Lima (Mídia), a profissionalização das organizações esportivas, apesar de não ser essencial para a exibição de um esporte na televisão, é importante no longo prazo.

“Eu diria o seguinte, nós não precisamos lidar com uma organização extremamente profissional para ter algo que possamos exibir na televisão. Portanto, por exemplo, quando a gente lida com Copa do Mundo de Futebol, sei que estamos lidando com uma organização que tem um nível profissional bastante elevado hoje que é a FIFA. Eu sei que no meio entre a FIFA e a bocha, por exemplo, existe toda uma gama de esportes, mas se pegarmos um esporte que está em crescimento no Brasil, está ainda em um nível de desenvolvimento mesmo, que é a ginástica, nós trouxemos uma etapa da Copa do Mundo de Ginástica para o Brasil e fizemos no Rio de Janeiro. Ora, a Confederação de Ginástica não tem ainda uma estrutura profissional, no sentido de profissional versus o amador... Então, nós não precisamos lidar com uma área extremamente profissional para ter um produto razoável. Basta que o espetáculo seja de alto nível, embora a estrutura ao redor não seja, para que você tenha algo que é bom para a televisão. Agora, o veículo de mídia que pensa em longo prazo vai se preocupar com a profissionalização do esporte, na medida que hoje você entende que o esporte de alto nível, para ter conteúdo de mídia, de massa, que interesse a multidões, você tem que ter um espetáculo. Para ter um espetáculo, não tem outro caminho a não ser a profissionalização. Esse é um objetivo do esporte “ (Luiz Lima – Mídia).

6.1.1.

Esporte como negócio

A análise das entrevistas permite observar que, conforme mencionado por Leoncini e Silva (2001), e Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003), a visão do

esporte como negócio e a lógica de mercado estão presentes no discurso dos entrevistados e institucionalizadas no campo.

Observa-se que os dilemas previstos por Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003) não são encontrados no campo organizacional do Voleibol, onde, na visão dos entrevistados, o esporte ser considerado um negócio é importante para o desenvolvimento das atividades e não cria dificuldades para as organizações esportivas, em termos da manutenção dos laços sociais com a comunidade. Para Marcelo Wangler (CBV), eventuais questionamentos de integrantes da comunidade serão superados no futuro:

“Este tabu nós vamos quebrar com o tempo. Porque daqui a pouco as pessoas que no passado faziam o esporte por amor, sem remuneração, cederão espaço para os atletas atuais, que já vivem do esporte. Então no futuro, aqueles já não mais pertencerão à comunidade do esporte e os atletas de hoje vão encarar o esporte como negócio com naturalidade, por já o considerarem um negócio” (Marcelo Wangler – CBV).

Conforme observado, o retorno do negócio esporte, principalmente em competições de alto nível, não se limitaria a dinheiro e estaria diretamente ligado com os objetivos das organizações esportivas, de desenvolvimento do esporte e do aumento do número de envolvidos, bem como de investidores.

Adeildo Bezerra (Ministério do Esporte) afirma que o esporte, além de ser um instrumento de desenvolvimento humano e social, o qual pode ajudar na elevação de índices de qualidade de vida no campo da saúde e da educação, também pode ser um negócio, que precisa aprimorado: “Dentro da estrutura de competições o que prevalece são aspectos comerciais e, portanto, é uma área da economia que precisa de modernização”.

Para José Gonçalves (Patrocinador), o esporte é um negócio que apresenta variadas contribuições aos investidores:

“O esporte contribui para o posicionamento da empresa, objetivos de imagem, onde você busca a transferência dos atributos de imagem inerentes ao esporte à marca da empresa, reforça conceitos de patriotismo... oferece possibilidade de criar ações de fidelização, prospecção, retenção de clientes, onde você pode se relacionar diretamente com nichos. Além disso, você consegue vender produtos diretamente. Só em 2003, através do vôlei de praia e as Seleções Brasileiras de voleibol, nós vendemos 318 mil produtos bancários. Isso foi um delta acima das minhas metas... Você consegue também fazer link com parceiros, com empresas parceiras... usando uma plataforma integrada de comunicação e promoção... O esporte é negócio, é business” (José Gonçalves – Patrocinador).

José Gonçalves ainda complementa afirmando que a “Indústria do Esporte”, proporciona repercussões positivas à sociedade e movimenta outros segmentos da economia:

“O esporte movimento desde o setor hoteleiro e turístico, diversas empresas dependem do esporte. Do lado social, geração de emprego, oportunidade para as pessoas, para o espectador do outro lado. Eu digo com profunda propriedade, o esporte é a indústria do futuro” (José Gonçalves – Patrocinador).

Para Carlos Nuzman (COB), a indústria do esporte é uma das mais poderosas do mundo e vem registrando o maior crescimento da sua história:

“um exemplo seria o próprio EUA, onde o esporte é uma das maiores indústrias de entretenimento. Apesar de todas as crises que tem no mundo, os Jogos Olímpicos arrecadam cada vez mais dinheiro de patrocínio, marketing, de direito de televisão” (Carlos Nuzman – COB).

Luiz Lima (Mídia) aponta que a visão do esporte como negócio requer cuidados para que a organização esportiva não perca o foco dos objetivos. Para tanto, entende ser necessário que a organização esportiva baseie as suas diretrizes considerando os valores do esporte, seus papéis para a sociedade, e defina parâmetros relevantes de avaliação.

“Porque simplesmente, ao considerar o esporte um produto em si, uma máquina de fazer espetáculos, dinheiro, acho que você está com uma visão limitada e condenada em longo prazo a sucumbir. Acho que, em paralelo com uma situação possível e imaginária em relação ao futebol, hoje em dia talvez a melhor maneira do futebol fazer receita seria colocar todos os seus jogos no sistema de pay-per-view. No Brasil, talvez se toda a base assinante do pay-per-view comprasse o pacote do futebol, talvez esse dinheiro fosse maior que a tv aberta dá para o futebol. Agora a exposição do futebol seria reduzida automaticamente. Saindo de um público alvo de 90 milhões da tv aberta, para um público de 4 milhões. Os assinantes de pay-per-view são 2 milhões, mas você colocando 2 considerando 2 pessoas por domicilio, você vai ter um publico de 4 a 6 milhões de telespectadores. No longo prazo você vai ter uma perda significativa, porque as massas que criam um valor para o futebol se mobilizam em torno do futebol, vão perder o contato com o futebol. Aquilo que você levou 100 anos para construir, uma comunidade de 90 milhões que falam de futebol, que é um número que trabalhamos internamente, sendo pessoas de 12 a mais de idade que tenham interesse em futebol, você deixa de falar de futebol, de mostrar para as pessoas, o que você esta fazendo? Está condenando o futebol. Alguma outra coisa vai ocupar o espaço do esporte, no sentido de que elas continuarão com a necessidade de buscar aquilo que o esporte oferece. Ou seja, a incerteza da vitória, a emoção... (Luiz Lima – Mídia).

Fernanda Venturini (Atleta) alerta que a organização esportiva deve adotar a filosofia de negócios, mas sem esquecer seus objetivos:

“Acho que não adianta uma confederação enriquecer loucamente, com dinheiro guardado nos cofres e não dar as melhores condições de treinamento, viagens hospedagem. Os dirigentes têm que ter salário, seja ele qual for, mas tem que ser uma coisa que todos saibam. As contas tem que ser abertas mesmo e todos tem que participar” (Fernanda Venturini – Atleta).

Bernardinho (Técnico) compartilha esta opinião, afirmando que o esporte é um negócio, porém com características peculiares, e apresenta o conceito de “lucro esportivo”:

“Você não pode encarar o esporte como outro negócio qualquer, quer dizer, a única coisa que se tira daí não pode ser o lucro, o resultado financeiro. Claro que você tem que ver o resultado financeiro, você não pode ter prejuízos constantes, tem que ter lucro, tem que ter algum ganho, mas qual é o tipo de ganho maior que o esporte pode obter? ... É um negócio muito diferente do que as pessoas pensam. Nós vamos ganhar, ganhar, ganhar... não é uma questão de ganhos apenas, do ponto de vista financeiro. Sim, vamos ter preocupação financeira mas de que forma, de que maneira, o que é mais importante: uma vitória, um troféu na competição ou um ganho financeiro naquela competição? Eu vejo que as pessoas entendem pouco, estudam pouco, se dedicam pouco a conhecer o que é realmente um lucro esportivo. Então as pessoas vivem querendo resultados imediatos, resultados pontuais e se esquecem de um todo. O esporte é um negócio, com certeza, mas de uma forma muito peculiar. E não vejo como isso possa trazer prejuízo se for um negócio bem conduzido e fundamentalmente profissional com as suas obrigações, seus deveres e seus direitos” (Bernardinho – Técnico).

6.1.2.

Perfil do dirigente esportivo

Uma das questões visadas nas entrevistas foi a do perfil que o dirigente esportivo deveria ter, na visão dos entrevistados. Observou-se que há uma divisão de opiniões quanto ao perfil considerado como necessário.

Parte dos entrevistados disse não ser importante o dirigente ter tido um envolvimento anterior com o esporte, como atleta, técnico, sendo a sua capacidade técnica de administrar a organização mais importante. Esta visão é similar à de Rocha (2002), para quem a profissionalização da gestão envolveria a prevalência do critério de vocação e competência na seleção de indivíduos, para gerir um negócio.

Para Marcelo Wangler (CBV), a comunidade de um esporte acolhe com mais receptividade um dirigente que tenha participado do esporte. Porém,

acrescenta que discorda desta situação: “isto é apenas um tabu, para você ser um dirigente, você não precisa ter sido um atleta, basta você ser um bom dirigente.”

Bernardinho (Técnico) corrobora com a idéia de que não é fundamental a vivência anterior do dirigente como atleta:

“A pessoa pode não ter sido um atleta, mas conhecer muito do esporte, da estrutura e dinâmica do esporte. Isso é que é fundamental. Não é o fato de você ter sido um grande atleta ou técnico. Você pode ter sido um torcedor, conhecer, se dedicar a estudar e ser um grande administrador, um grande gestor” (Bernardinho – Técnico).

Esta mesma opinião é compartilhada por Luiz Lima (Mídia), para quem o dirigente necessita ter formação em organização, ter visão política-administrativa, entender de legislação e falar outros idiomas, por ser imprescindível ter uma presença internacional.

Em visão oposta, outros entrevistados dizem ser difícil um profissional que não tenha qualquer envolvimento anterior com o esporte crescer e se estabelecer perante a comunidade. Ary S. Graça Fº (CBV) afirma acreditar não ser imperioso as pessoas conhecerem o produto com o qual trabalham, mas, para o esporte, acredita ser difícil um dirigente obter sucesso sem ter um envolvimento prévio, e acrescenta: “Pode até fazê-lo, mas vai ter que ter uma personalidade muito forte e uma liderança nata, para que as pessoas acreditem nele. Lidar com artistas e atletas é realmente muito difícil. É necessário que você tenha um *background*”.

Na mesma visão, Fernanda Venturini (Atleta) afirma ser interessante o dirigente entender bastante do esporte:

“Não adianta querer implantar coisas que os atletas não estão de acordo. Acho que o dirigente tem que ter uma linha muito parecida de pensamento com os atletas. Não adianta a gente achar que temos que treinar em um ginásio com o piso fofo e ele achar que não, que podemos treinar no *cimentão*” (Fernanda Venturini – Atleta).

Em visão conciliadora, outros entrevistados afirmaram que a combinação de profissionais nas respectivas funções da organização (administrativo, contábil, jurídico) com técnicos no esporte seria catalisadora de bons resultados. Assim sendo, ser originário do esporte não garante que o indivíduo será um bom dirigente, mas seria um complemento favorável. Segundo Paulo Costa (CBV), se além de ser um bom administrador, um especialista na área que estiver sendo utilizado em um determinado sistema, o profissional tiver vindo de dentro das quadras, ele teria “um bônus para o seu desempenho”.

Contudo, o sistema de determinação do presidente das entidades esportivas de direção nacional é considerado limitador a alguns entrevistados, não garantindo a qualificação e capacidade dos dirigentes.

Luiz Lima (Mídia) apresenta crítica ao processo eleitoral atualmente adotado para designação dos dirigentes esportivos:

“Você na verdade, não tem uma obrigatoriedade no Brasil de que um dirigente seja melhor ou pior. Existe um processo eleitoral, onde o dirigente é eleito a partir de uma estrutura de clubes que vão eleger um presidente de uma federação, que elegerão o presidente da confederação. A partir daí, você não tem na verdade uma qualificação obrigatória da necessidade do dirigente ter um certo predicado” (Luiz Lima – Mídia).

6.1.3.

Objetivos das Organizações Esportivas

Apesar de Leoncini e Silva (2001) afirmarem que a definição dos objetivos de uma organização esportiva ser polêmica, devido aos variados interesses existentes, as respostas obtidas dos entrevistados sugerem que as organizações esportivas têm como macro-objetivos: desenvolver o esporte, promover excelência, proporcionar prática esportiva saudável e disponibilizar a modalidade esportiva, permitindo acesso da sociedade.

Além dos macro-objetivos, as organizações teriam outros objetivos específicos, dependendo do tipo de organização esportiva. As entidades de direção nacional teriam como objetivo o desenvolvimento do esporte através da regulamentação, normatização de regras de convivência, representação internacional e organização interna da modalidade no país. Os clubes e associações teriam objetivos de estimular a prática de esportes, promover recreação e formar atletas.

José Gonçalves (Patrocinador) acrescenta que as organizações esportivas têm como objetivo ter produtos cada vez mais valorizados. Apesar do objetivo atual não ser lucro financeiro, em um futuro próximo, quando as organizações esportivas transformarem-se em empresas de capital aberto, este poderá ser o objetivo.

Em visão mais abrangente, para Bernardinho (Técnico), as organizações esportivas objetivam, através de resultados esportivos, gerar mais negócios. Contudo, a avaliação dos resultados envolveria não apenas resultados esportivos, mas também a expansão do volume de negócios e de envolvidos na comunidade, caracterizando a “ampliação do mercado”.

As dificuldades de definição dos objetivos mencionadas por Leoncini e Silva (2001), segundo José Montanaro Jr. (Equipes), devem ser administradas pelas organizações esportivas através de um planejamento com metas a serem atingidas nas variadas áreas, considerando os variados interesses dos envolvidos. Como exemplo, para o voleibol o objetivo seria desenvolver recursos humanos, entre atletas, integrantes da comissão técnica e de administração esportiva, para contribuir à comunidade. Já para os investidores, o resultado técnico pode não ser suficiente face à expectativa:

“Você tem que identificar as metas porque, às vezes, por incrível que pareça, até os investidores não deixam claro o que realmente esperam do investimento. Todo mundo quer investir, ter uma equipe, para ser campeão. Só que a coisa não caminha bem assim. Ser campeão não é garantia de retorno. Se você for campeão e não tiver a casa cheia, não tiver promoções, não aparecer na mídia, você teve uma performance técnica excelente, mas não alcançou todos os objetivos” (José Montanaro Jr. – Equipes).

Para Luiz Lima (Mídia), as organizações esportivas têm como objetivo sobreviver em um mercado de forte competição onde variados concorrentes lutam para conquistar espaço na vida das pessoas, cujo tempo de lazer está cada vez mais limitado.

“O que você faz no lazer, é uma competição de atrações. O esporte tem ganhado espaço, continua a oferecer algo que sai da rotina das pessoas. Ao mesmo tempo em que estamos ocupando, você está em uma rotina, certa falta de surpresa. Então o esporte consegue ser um grande supridor de uma demanda da vida das pessoas. Oferece um paralelo, eu acho que o esporte tem um paralelo com as grandes questões existenciais, você não sabe o que vai acontecer amanhã, ou daqui a meia hora. Você sai de um lugar e tudo pode acontecer. O esporte é esse tipo de fenômeno, em um determinado local e horário, você sabe vai acontecer um desafio que pode ser de atletas contra a natureza, contra atletas, existem vários tipos de desafio. Esse é um paralelo com a vida. Você não sabe como será a vida amanhã, como vai ser no final, e o esporte tem isso, quando termina tem um vencedor e um perdedor, então, tem um paralelo interessante entre o esporte e a vida, que é uma questão vital na vida das pessoas. Por isso ele tem ganhado um espaço e ocupa um pouco o tempo limitado de lazer das pessoas” (Luiz Lima – Mídia).

Luiz Lima projeta, ainda, que as organizações esportivas terão um novo desafio, em consequência dos avanços tecnológicos, em uma disputa pela aproximação com tais avanços:

“A tecnologia também está fazendo com que o esporte se adapte e se modifique. Quem vai entender melhor a tecnologia e suas mudanças, para poder atender as necessidades de que o mundo tem, da melhor forma, para decidir o que vou fazer em minha hora de lazer? Eu tenho feito uma pergunta muito interessante que é mais ou menos a seguinte: os esportes se adaptarão aos recursos tecnológicos mais rapidamente do que a tecnologia vai correr para criar, ela própria, esportes inteiramente novos baseados na tecnologia? Por exemplo, todo mundo vê que a interatividade é algo que a tecnologia permite, criar um evento em que as pessoas podem responder a este evento e esta resposta influencia este evento. Por exemplo, o Big Brother, um programa de televisão em que as pessoas definem o destino das pessoas que participam do programa, então você está mexendo com os protagonistas. Será que o futebol teria coragem, ou surgirá algum tipo de evento que você tenha em um jogo uma possibilidade das pessoas votando decidam quem vai ser substituído, quem vai ser expulso ou bater um penalty?” (Luiz Lima – Mídia).

6.1.4.

Relação - Objetivos e Resultados Técnicos

Para os entrevistados, a preocupação com a forma administrativa é relevante, pois existe relação entre as atividades administrativas das organizações esportivas com o alcance dos objetivos, inclusive os resultados técnicos esportivos. Dessa forma, a estruturação da organização e planejamento devem estar vinculados ao alcance dos objetivos, o que seria importante para prover sustentabilidade das atividades.

Para Ary Graça Fº (CBV), ter uma administração profissional é fundamental para a organização desenvolver suas atividades com consistência visando o alcance de seus objetivos:

“É uma das coisas mais comprovadas no mundo. Quando você tem uma grande estrutura por trás, credibilidade, moral, ética de uma organização, os resultados aparecem e, o que é melhor, ficam. Você pode até encontrar uma ou outra situação, onde surge um fenômeno, como a Maria Ester Bueno e o Guga no tênis. Só que isso é uma pedra preciosa que você acha no riacho, que só vai encontrar outra daqui a quarenta anos” (Ary Graça Fº - CBV).

Compartilhando a opinião, Marcelo Wangler (CBV) afirma que “sem uma boa administração você não consegue chegar à excelência”. Para Fernanda

Venturini (Atleta), ter uma estrutura administrativa forte auxilia no desempenho técnico esportivo:

“Se você tem um empresa que te dá todo o suporte, que trabalha da melhor maneira, dando toda a estrutura, remuneração, plano de saúde, bons profissionais de treinamento, você pode saber que vai obter resultados. Ganhar ou perder é consequência, mas você vai estar ali disputando, brigando. Enfim, saber que existe uma instituição atrás te dando todo o suporte administrativo, te dá tranquilidade de trabalhar e saber que você não precisa se preocupar. Você entra com tranquilidade na quadra” (Fernanda Venturini – Atleta).

Para Carlos Nuzman (COB), deve haver integração entre a administração das organizações esportivas e a área técnica esportiva. A estrutura administrativa deve ter como foco o suporte ao desenvolvimento das atividades esportivas, e deve se desenvolver de acordo com as necessidades da área técnica:

“Você cresce administrativamente no momento que você cresce tecnicamente. Conforme o crescimento técnico, você é obrigado a reforçar a administração, trazendo tecnologia, elementos administrativos, se não você fica defasado” (Carlos Nuzman – COB).

Através das respostas fornecidas pelos entrevistados, é possível observar que o conceito da importância da profissionalização está institucionalizado no campo. No momento, torna-se relevante analisar a opinião dos entrevistados de como o processo de profissionalização de organizações esportivas está se desenvolvendo e os aspectos que o influenciam.

6.2.

Avaliação do fenômeno

Os resultados demonstram que, conforme previsto por Rosseto (2002), as organizações esportivas são induzidas a se profissionalizar tanto por pressões de mercado, para tornarem-se mais atrativas a investidores, como também por pressões institucionais, pois, entre os atores envolvidos, o profissionalismo é valorizado e tido como o caminho no campo.

6.2.1.

Como a profissionalização vem sendo implementada

Para Gabrielle van Zwieten (FIVB), o processo de profissionalização de organizações esportivas está crescendo de forma desigual pelo mundo, com diferentes realidades nos continentes: “Na Europa é totalmente diferente do que na América do Sul”. Gabrielle van Zwieten ainda afirma que o processo também está vinculado à pressão do Governo dos países, por meio de exigências para liberação de recursos, que facilitariam o processo.

No Brasil, Fernanda Venturini (Atleta) acredita que o esporte e a sua profissionalização estejam crescendo: “eu acho que a participação dos profissionais no esporte está em alta. Você vê mil coisas acontecendo, o esporte sendo bem movimentado no Brasil, rendendo dinheiro. Hoje temos patrocínios fortes”.

Para Ary Graça Fº (CBV), o processo de profissionalização das organizações esportivas no Brasil estaria sendo estimulado pela legislação, especialmente pela obrigatoriedade da publicação de demonstrações financeiras: “pelo fato de ter se tornado lei, essa gente vai ter que se profissionalizar. Serão obrigados a ser mais transparentes e a lidar com gente mais competente, mais preparada”.

Contudo, os entrevistados acreditam que o processo ainda esteja se desenvolvendo lentamente no Brasil. Apesar do esporte ser considerado um negócio, ainda haveria muito a crescer.

Para os entrevistados, o Brasil possui grande potencial para desenvolver o “*marketing esportivo*”. Contudo, a captação de recursos e o volume de negócios movimentados é considerado abaixo da capacidade por José Gonçalves (Patrocinador), para quem o marketing esportivo está crescendo muito, mas ainda está em um “*estágio embrionário*”. José Gonçalves ainda afirma que o patrocínio esportivo ainda estaria dependente de dinheiro público, não sendo muito desenvolvido por empresas privadas:

“Infelizmente, a grande máquina que movimenta o mercado esporte é o dinheiro público. As estatais, juntando Petrobrás, Correios, Patrocinadores, o próprio Ministério, Lei Agnelo Piva, Eletrobrás e as demais, investimos 1 bilhão no mercado esportivo de patrocínio” (José Gonçalves – Patrocinador).

A falta de recursos é considerada por Carlos Nuzman (COB) inibidora do processo de profissionalização e do desenvolvimento do esporte no país: “não adianta a gente ter boas idéias sem ter as condições materiais para executá-las. Essa é a primeira equação que tem: sem dinheiro você não faz”. Carlos Nuzman complementa afirmando que, além dos recursos financeiros, também observa-se a falta de recursos humanos qualificados para trabalhar com o esporte: “Talvez seja o setor que tem a maior carência de recursos humanos no Brasil. Acho que esse é um processo que está crescendo, melhorando, mas é um caminho longo.”

Para Paulo Costa (CBV), o fenômeno está ocorrendo, mas ainda tem muito a ser desenvolvido, como o poder de decisão dentro das organizações esportivas, que ainda estaria centralizado em dirigentes amadores:

“Claro que existe uma evolução, onde já se encontra profissionais em atividade nos clubes, federações e confederações. Contudo, o poder de decisão ainda pertence a dirigentes amadores, mecenas, que, por amor ao esporte, dedicam-se como voluntários para poder organizar uma modalidade. Contudo, a sua dedicação não é integral, pois ele tem a sua própria atividade profissional. O esporte seria um hobby” (Paulo Costa – CBV).

Paulo Costa complementa afirmando que a referida participação dos dirigentes amadores poderia estar restringindo o processo de profissionalização:

“eles estão vendo que as necessidades das organizações esportivas estão muito próximas a uma empresa. Contudo, culturalmente ainda é muito forte aquela participação do dirigente amador, que sabe que a profissionalização é o caminho, mas resiste, por ter a consciência de que o processo poderia levar à diminuição de sua importância. Eles teriam que delegar poderes para os profissionais” (Paulo Costa – CBV).

Esse fato sugere que a efetiva implementação da profissionalização pode sofrer resistências. Assim como observado por Slack e Hinings (1994), no projeto “*Sport Canada*”, a necessidade de profissionalismo da gestão é compartilhada, porém líderes das organizações esportivas ainda seriam resistentes à delegação de poder. Essa situação é apresentada por Paulo Costa (CBV):

“Culturalmente ainda é muito forte aquela participação desse dirigente ainda como um amador, um mecenas, aquele camarada voluntário ao esporte... eles buscam o profissionalismo porque estão vendo que hoje as necessidades são muito próximas a uma empresa... mas, ao mesmo, resistem. Por uma questão

cultural ainda resistem. Porque é obvio que se você começar a profissionalizar, a tua importância diminui um pouco naquele processo, como presidente e tudo mais. Você passa a ter que delegar poderes para as pessoas que você está pagando” (Paulo Costa – CBV).

Carlos Nuzman (COB) considera, porém, que a delegação de poder de decisão não pode ser confundida com omissão. Segundo o entrevistado, além de qualificação e desejável envolvimento anterior ao esporte, o presidente de uma entidade esportiva deve ser atuante e responsável, estando envolvido em todos os acontecimentos na organização, centralizando as decisões: “não sou favorável às pessoas que mandam os outros fazerem para amanhã se esconder atrás dos erros deles”.

Para Carlos Rios (Federação Estadual), as restrições impostas pela legislação, proibindo que dirigentes de entidades esportivas percebam remuneração, estariam dificultando o processo, por não possibilitar a dedicação integral dos dirigentes.

O sistema de eleição dos dirigentes de entidades esportivas também é apontado como limitador do processo de profissionalização. Para Luiz Lima (Mídia), o processo eleitoral não garante a obrigatoriedade de um dirigente ser competente.

Carlos Nuzman (COB), registra uma evolução na estrutura administrativa das organizações esportivas, em consequência da implementação da Lei nº 10.264/2001 (Lei Agnelo Piva): “antes muitas confederações não tinham nem sede. Hoje elas podem pagar aluguel, remunerar atletas, enfim, está ajudando à profissionalização”.

Adeildo Bezerra (Ministério do Esporte) avalia que o processo de profissionalização ainda está incipiente. O entrevistado Bezerra complementa afirmando que o processo pode se acelerar a partir da constatação do sucesso das organizações que buscaram se profissionalizar: “O sucesso alcançado por algumas entidades e clubes tem estimulado quase todo o setor a implementar ações nessa direção”.

O Voleibol é considerado a modalidade esportiva na qual o fenômeno estaria mais bem desenvolvido, sendo um exemplo às organizações esportivas das

demais modalidades. Para José Montanaro Jr. (equipes), o voleibol apresenta uma situação diferenciada das demais modalidades esportivas, fruto de um trabalho iniciado nos anos 1970, de estruturação do Voleibol e da profissionalização da CBV.

A CBV é considerada um exemplo positivo, sendo um exemplo de profissionalismo de organização esportiva. Para Ary Graça Fº (CBV), “a grande cabeça já demonstrou o exemplo do que deve ser e o que não deve ser feito. O modelo já está estabelecido, sendo inclusive recomendado pela FIVB, e deve ser seguido”.

Contudo os entrevistados apontaram dificuldades vividas no voleibol para consolidar o processo de profissionalização em todas as organizações esportivas e a expansão da modalidade no país. Para Paulo Costa (CBV), a CBV é a entidade mais profissionalizada no Brasil e uma das melhores do mundo, mas as federações e clubes ainda encontram-se em um estágio de profissionalização abaixo.

Como aspectos facilitadores, Paulo Costa aponta o anseio de que atletas, técnicos e alguns dirigentes apresentam para que a profissionalização aconteça, compreendendo que será positivo para que possam dedicar-se ao esporte como profissão. Outro aspecto catalisador seria a presença dos patrocinadores, que esperam retorno do investimento aportado.

Como aspectos que dificultam o processo, Paulo Costa indica a limitações de recursos e a resistência de dirigentes amadores a profissionalizar de forma plena a gestão das entidades que dirigem: “querem ter seu feudo, não querem abrir mão disso. A profissionalização implicaria na perda do poder”.

José Montanaro Jr. (equipes) aponta para o desnível existente entre as organizações esportivas das regiões Sul e Sudeste, com as das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. As primeiras apresentam um desenvolvimento e estruturação muito mais forte. Contudo, em visão similar a de Paulo Costa (CBV), José Montanaro Jr. afirma a existência de uma “cultura de coronéis”, marcada pela resistência de dirigentes amadores ao movimento de profissionalização, que estaria inibindo o desenvolvimento no Norte, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil.

6.2.2.

Caminhos para o fenômeno

Quando questionados dos caminhos para minimizar as dificuldades e potencializar o desenvolvimento do fenômeno, a maior parte dos entrevistados disse acreditar que o processo poderia ser estimulado através de pressão do Governo Federal, lançando leis, obrigando as organizações a se profissionalizarem e atrelando a liberação de recursos para quem apresentar planejamentos e atingir metas.

Ary Graça F° (CBV) acrescenta que o modelo e estrutura regulamentar das entidades de direção nacional deveriam ser alterados, extinguindo-se as comissões, criando-se cargos remunerados, delegando responsabilidades e funções aos profissionais, passando o presidente das organizações a cuidar apenas da política, filosofia e cobrança de resultados.

Assim como Luiz Lima (Mídia), Ary Graça F° (CBV) acredita que as mudanças envolvem modificar o sistema de eleição dos dirigentes das entidades esportivas e projeta a estrutura ideal vislumbrada para a CBV e às demais entidades esportivas de direção nacional:

“Nós nos integramos totalmente à modernização da gestão da CBV. A primeira fase foi uma fase de grande empenho para implementar o novo sistema de gestão, e para demonstrar a todos dentro e fora da CBV que, quanto mais transparente nós formos, melhor é para o sistema, porque as pessoas vão acreditar mais e os patrocinadores virão com mais profusão. Quando você tem um lugar onde o investidor sabe que colocando o dinheiro tem uma resposta, é transparente, ele sabe onde está indo o dinheiro, ele certamente ficará com você e outros virão. Essa foi uma revolução na mentalidade do voleibol. Atualmente, nós estamos aprimorando o sistema de gestão, no sentido de que cada vez mais o presidente deixa de atuar no dia-a-dia, deixa de ter uma relação direta com os problemas diários, e passa a realmente a ser um presidente, na representação política de uma empresa, na confecção de filosofias e doutrinas de desenvolvimento do esporte. Essa é a função que estamos exercendo hoje. A minha perspectiva de futuro é poder sair daqui com um terceiro modelo de gestão, em que as coisas não fiquem tão amarradas na presidência. O sistema do presidencialismo é muito bom quando o presidente é bom, e ele é desastroso quando o presidente é desastroso. Como nós não podemos saber, antecipadamente, se as pessoas saberão, ou não, administrar bem o esporte, o melhor é montar um sistema de profissionalização efetiva, dando aos cargos, às funções por escrito e contratando profissionais com contratos de no mínimo quatro anos, que é o ciclo olímpico, para que eles desempenhem a sua área, e de metas e sejam feitas cobranças, por um conselho de administração. Até o presidente executivo será contratado como um dirigente profissional e remunerado como tal. E o conselho de administração, esse sim, presidido por um presidente que será eleito pelas federações, e um conselho de

representantes de todos os envolvidos na atividade do voleibol, ou seja, jogadores, técnicos, médicos, fisioterapeutas, árbitros, presidentes de federação, jornalistas esportivos, esse grande conselho é que exercerá grande cobrança sobre aqueles executivos. Aí sim, com mais o centro de treinamento, mais esse modelo de gestão, eu tenho certeza de que posso sair daqui tranquilo sabendo que não há como destruir o voleibol. Chama-se isso de governança“ (Ary Graça Fº - CBV).

6.3.

Avaliação Geral dos atores do Campo sobre o Voleibol

Embora não fosse o objetivo da pesquisa, foi solicitado aos entrevistados que avaliassem o desempenho do voleibol no Brasil e foi oferecida oportunidade para apresentação de sugestões de melhorias.

De acordo com Gabrielle van Zwieten (FIVB), dentre as virtudes do voleibol, encontram-se características do esporte que desenvolvem a socialização e integração entre as pessoas, trabalhando o espírito de coletividade, que favorecem a disseminação do esporte pelo mundo.

Na mesma visão, para Ary Graça Fº (CBV), a grande virtude do voleibol é poder ser praticado por pessoas de todas as idades, de ambos os sexos, e por servir como fator de integração social: “é um fator de integração entre o menino e a menina, e mostra para a sociedade como é importante a presença do outro. Essa é a grande mensagem do voleibol”.

No Brasil, conforme opinião dos entrevistados, o voleibol é considerado um exemplo de estrutura e desenvolvimento, tendo como elemento catalisador, os resultados técnicos obtidos pelas equipes de representação nacional que, de acordo com Ary Graça Fº (CBV), contribuíram para a difusão da modalidade no Brasil: “Como resultado, o voleibol se disseminou pelo país inteiro e, hoje, é o segundo esporte disparado na preferência do povo”.

Luiz Lima (Mídia) compartilha essa opinião, afirmando que a representação nacional é a grande virtude do voleibol, estando consolidada e tendo alcançado um destaque internacional.

Contudo, para os entrevistados, existem pontos passíveis de melhorias, sobretudo, no âmbito das organizações esportivas do campo organizacional, cujas limitações estariam fazendo com que o desenvolvimento da modalidade esteja abaixo das possibilidades. Dentre as dificuldades relacionadas está o fato das Federações Estaduais ainda não apresentarem estrutura forte como a da CBV. Para Marcelo Wangler (CBV) e Paulo Costa (CBV), a defasagem entre o “comando central” (CBV) e as Federações Estaduais estaria limitando a continuidade das ações em todo o território nacional.

Segundo ilustração de Ary Graça Fº (CBV), esta defasagem permite a comparação do Voleibol a “um ser humano de total anomalia, com uma cabeça enorme e um corpo definhado”.

José Montanaro Jr. (equipes) acrescenta às limitações, a desigualdade na intensidade da estruturação da modalidade entre as regiões do país, caracterizando a situação do voleibol brasileiro como um retrato do Brasil:

“O voleibol brasileiro é um retrato do Brasil. Temos no Sul e Sudeste como países do primeiro mundo: Tecnologia, informação, desenvolvimento humano. O voleibol não é diferente: temos o voleibol no Sul e Sudeste como o melhor do mundo. Temos a Superliga, jogadores campeões do mundo no infante-juvenil, juvenil, adulto... Enquanto em outras regiões estão isolados. Só vêm pela televisão, não têm contato, não participam, não têm nem um autógrafa dos jogadores. Então, nós temos ali um subdesenvolvimento” (José Montanaro Jr. – equipes).

Além da defasagem entre a estrutura da CBV e as Federações, Fernanda Venturini (Atleta) afirma que as equipes/clubes também encontram dificuldades em desenvolver as suas atividades, em decorrência dos altos custos para manutenção de uma equipe, o que, inibiria o fortalecimento das competições internas.

Competições internas cujo nível técnico, segundo Luiz Lima (Mídia), apesar dos avanços que o voleibol conquistou, atualmente, ainda não estão no patamar das Seleções, que atingiram um nível de excelência internacional. Para o voleibol consolidar-se no Brasil, Luiz Lima afirma que seria necessário desenvolver o nível dos clubes, o que somente ocorrerá com o aumento do valor, da percepção e do entendimento do público, em relação ao voleibol:

“O 2º nível do voleibol, que é dos clubes, só acredito que ele crescerá de valor, quando ele conseguir um nível técnico, quando a percepção do público quanto ao voleibol aumentar ainda mais. As pessoas têm que entender voleibol mais do que elas entendem hoje. Senão, você vai ter um Maurício, campeão olímpico, vai atravessar uma bola lá junto à arquibancada e levantar na outra ponta, e as pessoas não vão saber valorizar isso, o que significa. O cara olha aquilo e não vê nada. Não vai saber avaliar. Agora se você já jogou, se já tentou fazer aquilo, vai dizer: puxa vida que troço fantástico o cara fez! Então dar valor é um instrumento fundamental no mecanismo psicológico digamos assim, quando você consegue julgar você automaticamente está se envolvendo com o esporte. Se a pessoa souber julgar que houve uma grande defesa, uma grande jogada, então esse gatilho, que detona a fagulha emotiva na pessoa: ‘opa aconteceu algo fantástico’, é que permite você se envolver com o jogo” (Luiz Lima – Mídia).

6.3.1.

Avaliação CBV

A gestão da CBV foi considerada profissional pelos entrevistados. Para Ary Graça Fº (CBV), este fato é constatado por institutos de pesquisa: “em pesquisa do IGPP, deu que 95% das pessoas envolvidas com o voleibol acham que a CBV está profissionalizada”.

Para Paulo Costa (CBV), a CBV tem atingido seus objetivos traçados ao longo dos últimos 30 anos, com foco na organização, logística das Seleções Brasileiras, implementação de ideologias adequadas ao sistema e planejamento.

A gestão da CBV também é considerada profissional por Gabrielle van Zwieten (FIVB), para quem a CBV tem como pontos fortes o alto interesse por esporte da mídia brasileira, e um forte patrocinador para as Seleções Brasileiras.

Ary Graça Fº (CBV) afirma que o segredo é gerenciar a organização esportiva como uma empresa comercial: “Eu pessoalmente acho que nós não temos uma confederação esportiva aqui, temos uma empresa que gere o voleibol”, e é apoiado por José Montanaro Jr. (Equipes), para quem a gestão da CBV é profissional e funciona como a de uma empresa, onde os profissionais envolvidos são cobrados para ter planejamento e cumpri-lo.

Luiz Lima (Mídia) afirma não conhecer suficientemente a estrutura da CBV para julgar como ela é ou está, mas diz percebê-la como uma entidade que adota como método a busca de uma constante profissionalização.

Bernardinho (Técnico) também afirma perceber a CBV como uma empresa. Contudo, sendo uma entidade esportiva, requer parâmetros diferentes de uma empresa de outro setor, como, por exemplo, de uma empresa financeira. O conceito de resultado positivo, lucro, seria mais complexo: “Não adianta você querer que uma empresa esportiva trabalhe como uma da área financeira. Os parâmetros são diferentes. O lucro que a empresa obteve ou deixou de ter é apenas o financeiro?”.

Em opinião similar, Paulo Costa (CBV) apresenta expectativa pessoal para o futuro, quando o foco da CBV seria mais voltado à formação de recursos humanos, o que garantiria o funcionamento do sistema:

“A minha expectativa é que alcancemos o estágio onde as conquistas não sejam mais o nosso foco principal. Que já esteja bem impregnada a nossa força depois de toda a exposição que as Seleções Brasileiras deram no nível internacional, que isso já seja suficiente para manter o público atraído pela modalidade, como espetáculo e prática. Que possamos passar daqui a diante a focar mais na formação de recursos humanos em todas as áreas” (Paulo Costa – CBV).

A falta de recursos é considerada um fator limitador da profissionalização das Federações Estaduais. Contudo, Carlos Rios (Federação Estadual) acredita que o caminho para reduzir a defasagem existente entre a estrutura da CBV e as Federações Estaduais, ou, ao menos, estimular um trabalho mais consistente nos estados, seria das federações serem influenciadas para estimular o aprimoramento das suas estruturas, seguindo o modelo da CBV.

Outra sugestão para aprimorar as atividades nos estados foi apresentada por José Montanaro Jr. (Equipe), para quem, devido ao tamanho do país, a CBV deveria estimular as Federações Estaduais a regionalizar, ainda mais, as suas ações, sobretudo para facilitar a logística para que equipes e clubes de cidades distantes dos grandes centros participem de competições.

“Acredito que, como no Brasil nos temos dimensões continentais, com realidades completamente diferentes, para o Voleibol crescer ainda mais, temos que regionalizar muito, até além das federações. O voleibol poderia ser também pioneiro nesta questão. Seria, por exemplo, se aqui em São Paulo, onde não tem como a Federação atuar lá no interior, em cidades que estão a 700 quilômetros. Eles podem até ter acesso a internet e televisão, mas não vêem a coisa acontecer, não jogam conosco, não participam aqui e nós não vamos lá. É como se estivessem em outro país, não têm acesso direto ao sistema. Nada melhor que você poder tocar, participar, então teria que ter uma organização regional ali, para que aquela região se promova o máximo, e o intercâmbio ocorra de uma forma

mais constante e tranqüila. Deveria haver uma mini estrutura de federação naquela cidade/região. Talvez em um raio de abrangência de 200 km, onde podemos promover competições locais, depois vamos ampliando e jogando contra os outros. Do jeito que está hoje, você imagina nos estados no Norte e Nordeste, é uma coisa mais absurda ainda, onde os estados são maiores, ainda mais carentes, sem uma tradição tão grande” (José Montanaro Jr. – Equipes).

Como sugestão para o desenvolvimento do voleibol no Brasil, Luiz Lima (Mídia) afirma que as organizações esportivas do voleibol, especialmente a CBV, deveriam adotar estratégias para fazer com que as pessoas associassem o voleibol à cultura Brasileira:

“Então eu acho que as pessoas têm que associar no Brasil o voleibol à cultura mais ampla de brincar com as bolas nas mãos, brincar de equilibrar a bola. Se fosse um país onde você desde pequeno dá valor a brincar com a bola, e que está entendido que isso também é vôlei, você automaticamente teria todo mundo brincando com a bola, um levantando para o outro e a bola não ia cair. Enquanto esta percepção não existir nas pessoas, o voleibol não consegue aumentar a base dele. Para eu me envolver eu preciso entender o que está sendo feito para burro, preciso entender que ali está ocorrendo algo que eu sei fazer, que é o valor do esporte em si” (Luiz Lima – Mídia).

6.4.

Análise da Institucionalização e Implementação da Profissionalização

Os resultados sugerem que, dentro da classificação proposta por Tolbert e Zucker (1999) para o processo de institucionalização, o conceito de profissionalização estaria na fase de sedimentação, ou estágio de institucionalização total, havendo um consenso oriundo de avaliações positivas dos que adotam. Contudo, na visão de outros entrevistados, ainda não existe um modelo de estrutura sendo seguido pelas organizações esportivas.

Para Paulo Costa (CBV), não existe modelo sendo seguido e cada modalidade deve estruturar-se de acordo com suas características, realidade e necessidades. José Montanaro Jr. (equipes) complementa afirmando ser interessante conhecer os modelos de outros países, organizações e modalidades, mas apenas como referência, não havendo uma receita de bolo.

Josebel Palmeirim (Árbitro) afirma que não há nenhum modelo sendo seguido no Brasil, havendo uma diversidade de modelos, o que não seria adequado, pois deveria haver um modelo predominante. Para Josebel Palmeirim, a

estrutura de outros países com maior desenvolvimento esportivo serviria como modelo a ser seguido e implementado. Esta última visão é questionada por Bernardinho (Técnico), que afirma que seguir modelos de outros países não seria realista, pois o Brasil tem realidade bem diferente de outros países.

Entretanto, considerando o conceito de que pressões ambientais podem levar organizações a se assemelharem, quando submetidas a condições ambientais parecidas (César e Machado-da-Silva, 2002), é provável a tendência das estruturas organizacionais das organizações esportivas se assemelharem. Os resultados demonstram que o conceito de profissionalização está institucionalizado no campo e, de acordo com Meyer e Romam (1991) e Holanda (2003), os conceitos institucionalizados transformam-se em regras de conduta espontaneamente ou decorrente de pressões da opinião pública e legislação, o que, conforme observado, acontece no campo estudado.

Além disso, diferentemente das críticas apresentadas à legislação atual, exemplificada por Perry (2003) e Silva (2003), os esforços empenhados pelo Governo, através da legislação, foram considerados importantes pelos entrevistados para o processo de profissionalização das organizações esportivas e o desenvolvimento do esporte no país.

Apesar da legislação Brasileira ser criticada, acredita-se que ela estimula a profissionalização ao proporcionar exigências estruturais das organizações. Com o aumento das exigências legais, sobretudo para utilização de verbas públicas, como publicação de demonstrações financeiras e prestação de contas, as organizações esportivas se vêem obrigadas a incrementar suas estruturas organizacionais para poderem cumprir exigências burocráticas.

Estas exigências, somadas às expectativas dos indivíduos envolvidos (atletas, técnicos e alguns dirigentes) que, conforme apontado por Paulo Costa (CBV), são ansiosos pela profissionalização, criam condições à ocorrência do Isomorfismo Coercitivo definido por DiMaggio e Powell (1991b), o qual seria resultante de pressões formais e informais exercidas por legislações e expectativas da sociedade.

Este processo seria similar ao Isomorfismo Coercitivo que Slack e Hinings (1994) afirmam ter ocorrido no Canadá. Contudo, não se pode desconsiderar o

fato de que o projeto desenvolvido naquele país exibiu de forma mais explícita as pressões coercitivas do Governo, atrelando a liberação de recursos à participação do programa de estruturação e profissionalização.

O Isomorfismo Mimético, conceituado por DiMaggio e Powell (1991b), também pode estar ocorrendo. Para Ary Graça F^o (CBV), voleibol estaria servindo como modelo para as demais modalidades e organizações esportivas. “o nosso modelo de gestão está sendo imitado por grande parte das confederações”. Ary Graça F^o complementa que, mediante o fato da legislação estar obrigando as organizações a aprimorarem as suas estruturas, as organizações vencedoras funcionariam como modelo para as demais: “Serão obrigados a ser mais transparentes, a lidar com gente mais competente, mais preparada. E não há nada melhor para ser seguido do que um modelo vencedor. O que está dando certo? O que funciona?”.

Embora nenhum dos entrevistados tenha mencionado, prevê-se, também, a possibilidade de ocorrência de Isomorfismo Normativo, também proposto por DiMaggio e Powell (1991b), em decorrência do processo de profissionalização e a progressiva especialização dos colaboradores, conduzindo à padronização de métodos de execução de atividades.

Dessa forma, apesar de alguns entrevistados afirmarem não existir um modelo de estrutura organizacional sendo utilizado pelas organizações esportivas, considerando as pressões isomórficas identificadas e os benefícios envolvidos no Isomorfismo, como o fato da similaridade facilitar as transações interorganizacionais mediante a incorporação de regras socialmente aceitas (Machado-da-Silva e Fonseca, apud Carvalho e Vieira, 2003), conclui-se que as estruturas organizacionais das organizações esportivas tendem a se assemelhar.

Neste Capítulo, foram apresentadas as análises sobre as percepções dos atores do campo, acerca da profissionalização das organizações esportivas e seu processo de implementação. O próximo Capítulo apresenta as principais conclusões do estudo.