

7

Conclusão

No mundo de negócios, as organizações constantemente buscam melhorias e aperfeiçoamento de suas gestões para sobreviver e crescer em face de um mercado competitivo. Nesse movimento, percebe-se que ser profissional é considerado um requisito à sobrevivência e crescimento da empresa, assim como é importante para sua imagem e credibilidade perante clientes, parceiros e sociedade, inclusive para organizações esportivas.

O esporte, além de ser uma forma de entretenimento e de saúde, gera negócios que movimentam consideráveis volumes de recursos financeiros no mundo, sendo uma alternativa de ocupação e ofício para pessoas, sejam atletas, treinadores, profissionais da saúde ou de áreas administrativas junto às organizações esportivas.

Conforme afirmado por alguns entrevistados, observa-se a redução do tempo disponível ao lazer às pessoas, mesmo com os avanços tecnológicos alcançados. Conseqüentemente, a concorrência de opções para ocupação deste tempo no dia-a-dia das pessoas torna-se mais acirrada e impacta o mercado esportivo. Assim sendo, as modalidades e organizações esportivas, além de concorrerem entre si pela preferência da sociedade, concorrem com outras opções de entretenimento, para ocupar um tempo de lazer que está cada vez mais reduzido.

No Brasil, apesar do forte interesse público e do volume de investimento que vem movimentando, o esporte ainda apresenta problemas estruturais, que começam na ineficiência organizacional de entidades esportivas. Atualmente, encerrado os Jogos Olímpicos de Atenas, variados debates têm sido promovidos, visando a busca de caminhos para desenvolver a estrutura do esporte nacional. Contudo, deve ser mencionado que a realização desses debates após o encerramento de Jogos Olímpicos é quase tradicional e apresenta poucos resultados. Nesses debates muitas intenções são observadas, mas poucas soluções são implementadas.

É evidente o crescimento da importância na adoção de uma gestão séria, responsável e estruturada das organizações esportivas, para que possam apresentar aos patrocinadores a estrutura necessária à garantia do retorno dos investimentos realizados e para otimizar os resultados das atividades, visando o alcance de seus objetivos.

Nesse âmbito, observa-se que a profissionalização da gestão de organizações esportivas, em especial, das entidades de direção nacional, é requerida para atender anseios de atletas, técnicos e outros envolvidos no esporte, para poderem dedicar-se integralmente. Da mesma forma, a profissionalização da gestão é do interesse da sociedade, sendo apontada como o caminho para desenvolver o esporte brasileiro.

Contudo, o que seria a profissionalização de uma gestão? O esporte pode ser considerado um negócio? O que facilita e dificulta o seu processo de profissionalização?

Essas questões, somadas ao fato da estruturação do esporte Brasileiro ser desejada pela sociedade, conduziram à pergunta que o presente estudo visou esclarecer: quais aspectos afetam o processo de profissionalização da gestão de organizações esportivas no Brasil?

Este trabalho abordou como tema a profissionalização da gestão de organizações esportivas no Brasil cujo conceito, de acordo com os resultados obtidos, está institucionalizado no campo organizacional do Voleibol no Brasil, que foi objeto de estudo de caso. Conforme observado, o conceito da profissionalização é associado pelos entrevistados às idéias de atividade especializada à qual o indivíduo se ocupa por ofício e da qual pode obter remuneração em troca.

Na visão dos entrevistados, a adoção da profissionalização na gestão das organizações esportivas envolveria responsabilidade, transparência, competência, seriedade, dedicação integral, remuneração, capital humano especializado, estrutura organizacional definida, planejamento das atividades e organização para sua execução.

Ainda na visão dos entrevistados, as razões para profissionalização envolvem benefícios esperados, como a otimização da utilização de recursos, e

também é considerada importante para a legitimidade, a qual, conforme previsto nos conceitos da Teoria Institucional, também é buscada e disputada pelas organizações, sobretudo, visando o desenvolvimento da sua imagem e credibilidade perante a comunidade esportiva, parceiros, mídia e sociedade.

Analisando as informações obtidas nas entrevistas e na pesquisa bibliográfica, compreende-se que a institucionalização da profissionalização emerge tanto por pressões da legislação, sociedade e integrantes da comunidade esportiva, como de forma espontânea. Neste caso, caracterizado pelo fato das organizações esportivas chegarem à conclusão de que a profissionalização é importante para um melhor desempenho das atividades e o alcance de seus objetivos, além da legitimidade perante a comunidade.

No Voleibol, não foram identificados os dilemas de convivência da organização esportiva com a comunidade e a adoção de profissionalismo e filosofia de negócio previstos por Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003). As entrevistas possibilitaram a compreensão de que é compartilhada a visão do esporte sendo um negócio que provê retorno a investidores e remuneração para atletas, técnicos, entre outros envolvidos em suas atividades.

Contudo, deve-se ressaltar que, conforme afirmado por alguns entrevistados, a forma como a profissionalização é implementada nas organizações esportivas requer algumas diferenças das demais organizações, como o tipo de comportamento das pessoas, devido a aspectos emocionais e à dinâmica das atividades ligadas ao esporte. Outrossim, deve-se tomar cuidado para não se perder o foco dos objetivos a serem alcançados.

Observa-se que conceitos como lucro financeiro, retorno financeiro e dinheiro em caixa, estão presentes no discurso de alguns dirigentes. Contudo, embora nenhum dos outros entrevistados tenha discordado da necessidade de se considerar estes aspectos no gerenciamento de uma organização esportiva, alguns alertaram que a visão de lucro e indicadores de desempenho necessita de maior amplitude. A visão do “lucro esportivo” proposta por Bernardinho (Técnico), por exemplo, sugere que a organização esportiva deva considerar resultados técnicos esportivos e o desenvolvimento do esporte no país, entre outros que estão envolvidos no alcance dos objetivos e que, por sua vez, variam de acordo com as características e papel da organização dentro do campo.

Apesar de Leoncini e Silva (2001) sugerirem que a definição dos objetivos das organizações esportivas costuma ser polêmica, podendo ocorrer discordância de visões entre os integrantes da comunidade esportiva, no campo organizacional estudado conclui-se que os objetivos podem ser divididos em dois níveis: os macro-objetivos, entre eles, o desenvolvimento do esporte e a ampliação do número de envolvidos, e os micro-objetivos, como satisfazer e atrair patrocinadores, que seriam importantes para o alcance dos macro-objetivos.

Observa-se também que a convivência entre estes objetivos requer uma habilidade especial dos gestores das organizações esportivas, de modo que eles não sejam conflitantes. Como exemplo, pode ser citado o potencial conflito entre os interesses dos patrocinadores e as necessidades de atividade dos atletas e equipes, como a organização de ações promocionais que podem conflitar com a programação de treinamentos.

Conforme sugerido por alguns entrevistados, as organizações esportivas devem administrar por meio de planejamento que abranja os variados interesses, desde o interesse técnico, de prover suporte às equipes e atletas, desenvolver o esporte, até interesses negociais, como de exposição na mídia e retorno aos investidores.

É importante apontar que, apesar da relação entre a estrutura administrativa e os resultados técnicos esportivos ser de difícil mensuração, os entrevistados foram unânimes na visão de que esta relação é positiva e importante para garantir o desenvolvimento sustentado das atividades das organizações esportivas.

Os aspectos identificados como facilitadores e obstáculos ao processo de profissionalização no campo estudado são apresentados, resumidamente, no Quadro 7.

Aspectos impactantes à Profissionalização	
Positivos (Estimuladores)	Negativos (Inibidores)
<ul style="list-style-type: none"> - Recursos de patrocinadores; - Legislação; - Anseios de atletas, técnicos e outros envolvidos no esporte, para poderem dedicar-se integralmente ao esporte; - Pressões da sociedade; - O fato de a profissionalização ser considerada estimuladora a um melhor desempenho; - O fato de a profissionalização prover Legitimidade perante o campo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitação de recursos para sua implementação; - Resistência de dirigentes amadores; - Sistema de eleição dos presidentes de entidades esportivas não garantir competência ao dirigente; - Legislação que proíbe a remuneração de dirigentes de entidades esportivas; - Desigualdade sócio-econômica entre as regiões do país; - Desnível existente entre a estrutura de federações e clubes, e a CBV.

Quadro 7 – Aspectos impactantes à Profissionalização

Alguns destes aspectos são comentados a seguir, junto com recomendações identificadas para a estimular a profissionalização e o desenvolvimento do campo estudado.

Dentre os aspectos identificados como facilitadores ou estimuladores à profissionalização, destacam-se a dependência de recursos de patrocínio e a legislação, que têm potencial para exigir estrutura burocrática das organizações.

Embora alguns entrevistados afirmem que a utilização do esporte pelos patrocinadores no Brasil ainda esteja abaixo da capacidade, o patrocínio esportivo é considerado a única forma de viabilizar o esporte nacional. Além disso, a necessidade de recursos de patrocínio é considerada um facilitador da profissionalização, pois, segundo alguns entrevistados, para atrair os patrocinadores, as organizações esportivas tendem a buscar um aprimoramento de sua estrutura e atividades.

A legislação brasileira é criticada, mas também é considerada um catalisador em potencial para o processo de profissionalização. Apesar das organizações esportivas necessitarem de autonomia para poder participar de competições internacionais, conforme restrições de organismos esportivos internacionais, observa-se que as legislações esportivas vêm introduzindo exigências burocráticas a estas organizações. Independentemente da legislação necessitar de revisão e de ser focada no futebol, estando distante da realidade de

outras modalidades, como alguns entrevistados, autores, juristas e dirigentes criticam, o fato é que ela possui potencial para contribuir à profissionalização. Iniciativas como a obrigação de publicação de demonstrativos financeiros, imposta pela MP nº 79, de 2002, complementando a Lei 9.615/98 (Lei Pelé), não garantem uma implementação profunda da profissionalização, mas tornam necessária uma estruturação mínima às organizações para poder atender às exigências estabelecidas.

Como proposta a ser avaliada pelo Governo, COB e demais entidades de direção esportiva, considera-se que poderia ser desenvolvido um projeto em concepção similar ao desenvolvido no Canadá, conforme apresentado por Slack e Hinings (1994). Atrelar a liberação de recursos públicos à participação de um projeto de estruturação, sendo exigido das organizações esportivas o cumprimento de planejamentos e metas, poderia auxiliar ao processo de profissionalização.

Por outro lado, dentre os aspectos identificados como dificuldades ou negativos à profissionalização, destacam-se: a limitação de recursos encontrada por algumas organizações, a participação de dirigentes amadores, o sistema atual de eleição dos presidentes de entidades esportivas e o fato da legislação atualmente proibir a remuneração dos dirigentes de entidades esportivas.

A participação de dirigentes amadores foi apontada por alguns entrevistados como limitadora do processo de profissionalização, devido à tendência de alguns dirigentes das organizações esportivas resistirem à profissionalização, sobretudo, na delegação de poder, em situação similar à observada por Slack e Hinings (1994), no Canadá.

Quanto ao perfil requerido aos dirigentes, que foi um dos pontos investigados nas entrevistas, conclui-se que a competência gerencial é considerada necessária pelos entrevistados, mas que também é necessário que o dirigente tenha tido um envolvimento no esporte, sobretudo, para facilitar o seu reconhecimento e respeito da comunidade esportiva. A combinação da competência gerencial com o conhecimento do esporte potencializa os resultados e a aceitação do dirigente junto à comunidade.

Essa combinação, contudo, de acordo com alguns entrevistados, aparenta encontrar dificuldades em se concretizar, devido ao sistema atual de eleição dos presidentes das entidades esportivas não garantir a capacidade e competência gerencial do dirigente, necessitando ser aprimorado, possivelmente estendendo o direito de voto aos atletas, comissões técnicas, árbitros e outros integrantes da comunidade da organização esportiva. Essa idéia é reforçada por Ary S. Graça F^o (CBV), que propõe a alteração da estrutura regulamentar das entidades esportivas, criando-se um Conselho Administrativo, cujo presidente seria eleito em uma base de votos mais ampla, e um “Presidente Executivo”, profissional contratado para dirigir as operações e atividades da entidade.

O fato da legislação ainda proibir que dirigentes de entidades esportivas percebam remuneração inibe a dedicação exclusiva e integral dos dirigentes, além de permitir questionamentos do retorno que os dirigentes obtêm quando estão a frente das entidades. O que recebem em troca? Será que se dedicam puramente por amor ao esporte? Não havendo transparência, há um estímulo a dúvidas e desconfianças.

Esta questão possivelmente poderia ser contornada com a permissão dos dirigentes perceberem remuneração, podendo-se, inclusive, se limitar a faixa de remuneração e determinar a obrigatoriedade da divulgação dos valores.

Na avaliação dos entrevistados, o processo de profissionalização das organizações esportivas está se desenvolvendo no país, embora ainda de forma lenta e heterogênea, apresentando intensidade variada, de acordo com a realidade e contexto da organização esportiva, e o seu campo organizacional.

No campo estudado, por exemplo, os entrevistados afirmam que as federações estaduais e clubes ainda não possuem a mesma estrutura e profissionalismo encontrados na figura central do campo, a CBV, que é considerada profissional. Até mesmo entre estas instituições observa-se realidades bem variadas.

A heterogeneidade é relacionada a limitações orçamentárias e a dificuldades inerentes à desigualdade sócio-econômica encontrada entres as regiões do país. Em alguns estados, como das regiões Norte e Nordeste, as

organizações esportivas encontram dificuldades e apresentam estrutura bem diferente das encontradas nas regiões Sul e Sudeste, onde o Voleibol é bem mais desenvolvido.

O desnível existente entre as federações e clubes com a CBV, bem como a heterogeneidade entre as regiões, também são considerados aspectos inibidores do desenvolvimento da modalidade no país e do processo de profissionalização, e aparentam ser de difícil solução.

Alguns entrevistados chegaram a sugerir que a CBV deveria estimular as Federações a desenvolverem a sua estrutura, mas não apresentaram propostas concretas para implementação. Qualquer iniciativa aparenta encontrar dificuldades na falta de recursos, que também é considerada limitadora da profissionalização, sobretudo nas Federações Estaduais e clubes de estados das regiões Norte e Nordeste.

Contudo, variados entrevistados apontaram a criação de uma lei de incentivo fiscal para estimular o patrocínio esportivo, a exemplo do que acontece atualmente para a cultura, como um caminho para solucionar o problema da falta de recursos.

Complementando as propostas e recomendações de melhoria identificadas à CBV e ao Voleibol no Brasil, para massificar a prática da modalidade, destacam-se sugestões da adoção de estratégias para aumentar o valor, percepção e entendimento do público. Estas iniciativas envolveriam estratégias para aproximar o nível técnico das competições internas ao nível técnico internacional, para que ele seja um espetáculo, e a adoção de iniciativas para aumentar o entendimento do público sobre o voleibol, suas regras, técnicas e táticas, o que envolve a possibilidade do indivíduo praticá-lo. Assim sendo, além de ações em comunidades carentes, a aproximação ao sistema de ensino também é recomendada, visando estimular a prática da modalidade em escolas e universidades, o que pode, até mesmo, ampliar a base de formação de atletas, além de praticantes e fãs.

Os resultados revelam que a temática da profissionalização é, hoje, um significado em desenvolvimento no campo organizacional do voleibol, o qual, se

por um lado aproxima a visão dos atores, por outro suscita questionamentos quanto ao modo como ela deve ocorrer.

Observou-se que alguns entrevistados afirmaram não existir modelo de estrutura sendo seguido pelas organizações esportivas e que cada uma deveria estruturar-se de acordo com as suas características e realidade. Entretanto, foram identificadas possibilidades de ocorrência de isomorfismo coercitivo, mimético e normativo propostos por DiMaggio e Powell (1991b).

Pressões exercidas pela legislação e expectativas da sociedade apresentam condições à ocorrência do isomorfismo coercitivo. O voleibol, cujo processo de profissionalização teve origem nos anos 1970, apesar de ainda possuir pontos a serem desenvolvidos, é considerado um exemplo a ser seguido, caracterizando a possibilidade de que ele alimente o isomorfismo mimético entre outras modalidades esportivas. Também se prevê a possibilidade de ocorrência do isomorfismo normativo, em decorrência do próprio processo de profissionalização e especialização dos colaboradores.

O presente estudo não esgota a temática da profissionalização de organizações esportivas, que carece de mais pesquisas científicas e acadêmicas no Brasil e no mundo. Em uma pesquisa posterior, a amostra pode ser expandida, para abranger organizações de outras modalidades esportivas, podendo-se inclusive realizar uma pesquisa de levantamento da situação organizacional atual das diversas organizações esportivas no país. Outra possibilidade de pesquisa seria a de buscar informações da estrutura das organizações esportivas em outros países, o que permitiria situar a estrutura esportiva no país internacionalmente.

Apesar de se reconhecer que a estrutura de uma organização deve ser de acordo com o seu contexto e realidade, recomenda-se, ainda, a realização de investigações a respeito da viabilidade de se definir um modelo estrutural a ser seguido por uma organização esportiva no país, o que poderia facilitar a sua implementação.

Finalmente, seria interessante, também, que outros estudos buscassem avaliar a influência da estrutura administrativa nos resultados esportivos, possivelmente, comparando a evolução do desempenho de organizações

esportivas que tenham investido na profissionalização, em momentos diferentes do tempo. Essa avaliação poderá ser útil para alimentar o processo decisório gerencial das organizações esportivas, na definição da equação do quanto de recursos e atenção deve ser alocado à estrutura administrativa, em relação às atividades técnicas.

Os resultados deste estudo indicam que a profissionalização é valorizada e considerada importante pelos atores do campo organizacional do Voleibol no Brasil. De acordo com o objetivo proposto para a pesquisa, foram identificados aspectos que estimulam e dificultam o processo de profissionalização de organizações esportivas e, em tentativa de contribuição ao campo organizacional, foram apresentadas possibilidades para estimular o processo.

Observa-se que, independentemente das dificuldades ainda existentes na tentativa de profissionalização das organizações esportivas que atuam no campo estudado, o caminho vem sendo seguido por esta modalidade no Brasil, parecendo ser um exemplo para organizações de outras modalidades no país, especialmente em um ambiente de crescente concorrência de opções de entretenimento para as pessoas e de investimento promocional à empresas. Afinal, mesmo havendo discordâncias observadas quanto ao modo de se reforçar a estrutura das organizações esportivas, há uma percepção de que a profissionalização é considerada importante para tão desejado desenvolvimento do esporte brasileiro.