

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCIO SILVA RODRIGUES

**OS MERCADORES DE EMOÇÃO:
UM ESTUDO SOBRE A EMPRESARIZAÇÃO DE CLUBES DE FUTEBOL NO
BRASIL E SUA CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL**

**FLORIANÓPOLIS
2006**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Marcio Silva Rodrigues

**OS MERCADORES DE EMOÇÃO:
UM ESTUDO SOBRE A EMPRESARIZAÇÃO DE CLUBES DE FUTEBOL NO
BRASIL E SUA CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, Dra.

**FLORIANÓPOLIS
2006**

R696m Rodrigues, Marcio Silva

Os mercadores de emoção: um estudo sobre a empresarização de clubes de futebol no Brasil e sua configuração estrutural / Marcio Silva Rodrigues; orientadora Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva. – Florianópolis, 2006. 275f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

Inclui bibliografia

1. Clubes de futebol – Brasil – Administração. 2. Empresarização. 3. Estrutura organizacional. 4. Futebol. I. Silva, Rosimeri de Fátima Carvalho da. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 65

Marcio Silva Rodrigues

**OS MERCADORES DE EMOÇÃO:
UM ESTUDO SOBRE A EMPRESARIZAÇÃO DE CLUBES DE FUTEBOL NO
BRASIL E SUA CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Comportamento e Organização e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 21 de fevereiro de 2006.

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Profa. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Altamir da Silva Souza, Dr.
Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Prof. Hans Michael van Bellen, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

*Para
Jupiter, Marilda,
Márcia, Tela, Luce,
Fabi,
Mico e Rosi.*

AGRADECIMENTOS

As primeiras pessoas que agradeço são meus pais, seu Jupiter e dona Marilda, não somente pelo apoio e carinho, indispensáveis, para a concretização desse curso, mas, principalmente, por tudo o que vocês fizeram e ainda fazem por mim. Vocês são muito importantes pra mim. Minha eterna fonte de amor, carinho e doação. Tenho o maior orgulho de ser filho de vocês! Amo muito, muito, muito vocês!

À minha querida, Fabiane Ongaratto, que, mesmo muito tempo antes do início desse curso, sempre, digo, SEMPRE fez muito mais do que eu esperava. Fabi: obrigado pelo carinho, dedicação, sacrifício, amor e paciência. Te amo!

Ao amigo, Professor Altamir da Silva Souza, por, primeiramente, ter incentivado e despertado em mim a paixão pela pesquisa. Agradeço, também, por todos os conselhos e todo o apoio prestado. Tu sabes a importância que tens na minha vida pessoal e acadêmica. Eu nunca teria chegado até aqui sem sua ajuda. E obrigado pelas valiosas contribuições nesta dissertação. Gosto muito de ti!

À minha amiga e orientadora, Professora Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, pela confiança depositada em mim. Agradeço pelos ensinamentos que contribuíram tanto para minha vida profissional como pessoal. Assim, como no agradecimento anterior, é difícil encontrar palavras para descrever minha gratidão. Por isso, como forma de explicitar esse sentimento, peço emprestado os versos de Tom Jobim e de Vinícius de Moraes e digo: “*se todos fossem igual a você que maravilhar seria viver*”. Muito obrigado!

Às minhas irmãs, Márcia de Lima Rodrigues, Maristela Silva Rodrigues e Mariluce Rodrigues Acunha, por sempre estarem ao meu lado apoiando e incentivando todas as minhas decisões. Ademais, agradeço, particularmente, a Maristela pelo trabalho de revisão de texto deste e de outros trabalhos. Amo todas vocês!

Aos meus cunhados pela amizade, ajuda e incentivo ao longo de minha caminhada, além disso, agradeço, em especial, ao Brad Acunha, pela revisão de meus textos em inglês.

Aos meus queridos amigos de mestrado Samara Regina Bernardino Hoffman, Fernando Augusto Ferreira Dutra, Eduardo Aquino Hübler e, especialmente, a Elizângela Marcelo Rodrigues. Muito obrigado por tudo! Por todas as conversas, todas as discussões, todos os conselhos, todo o apoio, todas as demonstrações de amizade, de companheirismo e

de afeto. Aprendi muito com vocês. A amizade de vocês foi um dos melhores acontecimentos deste mestrado. Adoro vocês! Contem sempre comigo.

Muito obrigado Maurício Torrada Pereira, Ary Saad Brum, Rafael Rocha de Souza, Leonardo Ramos Rios e Leandro da Cruz Ferreira Dias, meus grandes amigos, por estarem em todos os momentos ao meu lado.

Agradeço a outra pessoa que foi fundamental para a concretização desse curso. Gordo, ou melhor, Deivison Rodrigo Medeiros de Ávila, outro de meus grandes amigos, muito obrigado por tudo que tu fizeste por mim, principalmente, durante o primeiro ano de realização do curso. Sem você por lá, honestamente, eu não saberia como me “virar”. Valeu mesmo!

Às minhas amigas Paula Sória e Adriana Chaves, por estarem sempre ao meu lado, durante o período do curso, compartilhando alegrias e tristezas. Muito obrigado por tudo!

Por suas demonstrações de simplicidade, amizade, dedicação e competência, agradeço ao Professor Hans Michel van Bellen, um de meus exemplos de conduta acadêmica, pelas inúmeras contribuições, não somente nesta dissertação, em minha vida pessoal e profissional.

Por tornarem prazerosa, mesmo nas horas de cansaço, a rotina de estudos durante a realização desse curso, serei sempre muito grato aos meus colegas do Observatório da Realidade Organizacional, especialmente, a Flávia Letícia Biff Cera e a Fabiula Meneguete Vides da Silva, cujo apoio, amizade e dedicação, foram essenciais para este trabalho.

À Professora Eloíse Helena Livramento Dellagnelo cujas discussões, considerações e incentivos, auxiliaram em meu desenvolvimento acadêmico.

À Graça, Graziela e Ivo, da secretaria do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Ao Sport Club Internacional, em especial ao Sr. Giovanni Luigi, ao Sr. Julio Emmel e a Sr^a Maria Sinclair, por terem possibilitado a realização desse estudo.

Do mesmo modo, agradeço ao Figueirense Futebol Clube, pela gentil e sincera acolhida, especialmente, ao Sr. Norton Boppré, ao Sr. J. B. Telles e a Sr^a Lucia, que permitiram a realização da minha dissertação.

Agradeço também, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudo no último ano do curso.

*“Que a força do medo que tenho
não me impeça de ver o que anseio
que a morte de tudo em que acredito
não me tape os ouvidos e a boca,
pois metade de mim é o que eu grito
a outra metade é silêncio.
Que a minha loucura seja perdoada,
pois metade de mim é amor
e a outra metade também”
Oswaldo Montenegro*

*“Eu prefiro ser essa metamorfose ambulante
do que ter aquela velha opinião formada sobre tudo”
Raul Seixas*

*“Ando devagar porque já tive pressa
E levo esse sorriso, porque já chorei demais
Hoje me sinto mais forte, mais feliz quem sabe
Eu só levo a certeza de que muito pouco eu sei,
eu nada sei”
Renato Teixeira / Almir Sater*

*“Foi pouco tempo, mas valeu
vivi cada segundo
quero o tempo que passou”
Duca Leindecker*

RESUMO

RODRIGUES, Marcio Silva. **Os mercadores de emoção**: um estudo sobre a empresarização de clubes de futebol no Brasil e sua configuração estrutural. 2006 275 f. Dissertação de mestrado (mestrado em administração). Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Devido a empresarização ou à crescente influência das empresas (modelo empresarial) no mundo de hoje, as estratégias, a linguagem, as técnicas e o lucro, antes dimensões restritas a este tipo de organização, transbordaram para outras organizações, cujo objetivo principal não era o resultado financeiro. Diretamente inseridos nesse contexto, os clubes de futebol, por força da empresarização, redimensionaram seus propósitos e, em alguns casos, transformaram-se em verdadeiras empresas voltadas para o benefício econômico. Desse modo, considerando que a existência de mecanismos empresariais nessas organizações pode ter influenciado e/ou alterado a gestão organizacional das mesmas, entende-se, que os clubes podem apresentar modificações na sua configuração estrutural. Desse modo, buscou-se analisar a relação entre o processo de empresarização do futebol e a estrutura organizacional do Sport Club Internacional e Figueirense Futebol Clube, ambos participantes do Campeonato Brasileiro de 2005. Para realizar esta pesquisa de natureza descritivo-interpretativa, utilizou-se a técnica de estudo de multi-caso, tendo como unidade de análise o clube de futebol. Os entrevistados foram selecionados por julgamento e os dados foram coletados de duas formas: 1^a) coleta de dados secundários (estatutos, normas, sites e revistas especializadas); 2^a) coleta de dados primários: entrevista em profundidade (semi-estruturada com contato direto) e observação. Esses dados foram tratados mediante análise de conteúdo. Logo após, a partir das categorias de empresarização, preocupação com o mercado, aspectos legais e linguagem, e das dimensões estruturais, complexidade, centralização e coordenação, realizou-se uma análise comparativa dessas organizações. Ficou evidente, nessa análise, as diferenças tanto do grau de empresarização como do processo de estruturação de ambas organizações. Ou seja, o Internacional, além de apresentar fortes traços empresariais, possui também uma configuração estrutural mais rígida e elaborada quando comparado ao Figueirense. Embora os maiores impactos tenham sido identificados no Figueirense, de modo geral, identificou-se uma estreita relação do processo de empresarização com a estruturação das organizações pesquisadas, sobretudo, nos mecanismos de coordenação (profissionalização). Pois, ao adotar uma postura eminentemente empresarial, a preocupação em obter recursos financeiros torna-se a “ordem do dia” para essas organizações, e, desse modo, é clara nesses clubes a necessidade de, para continuarem explorando o futebol como um negócio, contarem com profissionais de diversas áreas, com vistas a inspirar profissionalismo, credibilidade e segurança em suas relações comerciais. Essa condição, conseqüentemente, desencadeia modificações nos outros elementos estruturais pesquisados (complexidade e centralização).

Palavras chave: Empresarização. Estrutura organizacional. Futebol.

ABSTRACT

RODRIGUES, Marcio Silva. **The emotion merchants**: a study about the enterprisation of the soccer clubs in Brazil and their structural configuration. 2006 275 p. Master's Degree Dissertation (master's degree in administration). Course of Masters Degree in Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, Brazil.

Due to enterprisation or to growing influence of the companies (business model) in the world today, the strategies, the language, the techniques and the profit, previously restricted dimensions to this type of organization, they overflowed to other types of organizations, whose main objective was not the financial result. Directly inserted in this context, the soccer clubs, from force of enterprisation, they redirected their purposes and, in some cases, became real companies towards the economical benefit. Thus, considering that the existence of business mechanisms in those organizations might have influenced or altered their organization administration, it is understood, that the clubs can present changes in their structural configuration. This way, it was tried to analyze the relationship between the process of the soccer enterprisation and the organizational structure of Sport Club Internacional and Figueirense Futebol Clube, both participants of the 2005 Brazilian Championship. To accomplish this research of a descriptive-interpretative nature, it was used a technique of multi-case study, having the soccer club as unit to be analyzed. The subjects were selected by judgement and the data were collected in two ways, as it shows: 1^a) secondary data collecting (statutes, norms, sites and specialized magazines); 2nd) primary data collecting, interview in depth (semi-structured with direct contact) and observation. Those data were treated by content analysis. Soon after this stage, starting from the enterprisation categories, concern with the market, legal aspects and language, and of the structural dimensions, complexity, centralization and coordination, a comparative analysis of those organizations was held. Through this analyzes it was obvious concerning the enterprisation degree as well as the process of structuring of both organizations. In other words, "Internacional" besides presenting strong business characteristics, also has a more rigid and elaborated structural configuration when compared to "Figueirense". Although the greatest impacts have been identified in Figueirense, in general, it was identified a narrow relationship of the enterprisation process with the structure of the researched organizations, above all, in the coordination mechanisms (professionalization). Because, when adopting eminently business posture, the concerning about obtaining financial resources becomes the main daily objective for those organizations, and, in that way, it is clear in those clubs the need, for then to continue exploring the soccer as a way of business, they count on professionals from several areas, which view to inspire professionalism, credibility and safety in their commercial relationships. That condition, consequently, causes changes in the other researched structural elements (complexity and centralization).

Key-words : Enterprisation. Organizational structure. Soccer.

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1: Traços selecionados para avaliar a empresarização</i>	57
<i>Quadro 2: Elementos constitutivos da estrutura organizacional</i>	69
<i>Quadro 3: Definição operacional de empresarização</i>	75
<i>Quadro 4: Definição operacional de estrutura</i>	76

SUMÁRIO

RESUMO	9
ABSTRACT	10
LISTA DE QUADROS	11
1 CONTEXTUALIZAÇÕES, PROPOSTAS E PORQUÊS	14
1.1 OBJETIVO GERAL	16
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO: A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO	21
2.1 O FUTEBOL NO BRASIL	21
2.1.1 A origem elitista do futebol no Brasil e sua configuração inicial	22
2.1.2 A profissionalização e a “democratização” do futebol	24
2.1.3 O futebol-empresa	28
2.2 O MUNDO EMPRESA	36
2.2.1 O que é uma organização?	37
2.2.2 Empresarização	39
2.2.3 O tipo ideal de empresa	43
2.1.1.1 Preocupação com o mercado	45
2.1.1.2 Aspectos legais	51
2.1.1.3 Linguagem	56
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	57
2.3.1 O que é estrutura organizacional?	58
2.3.2 Elementos constitutivos da estrutura organizacional	60
2.3.2.1 Centralização	61
2.3.2.2 Coordenação	62
2.3.2.3 Complexidade	66
2.3.3 Variáveis contingenciais	69
3 OPERACIONALIZANDO A DISCUSSÃO	73
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA	73
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (DC) E OPERACIONAIS (DO) DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	73
3.2.1 Empresarização	74
3.2.2 Estrutura organizacional	75
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA	76
3.4 UNIVERSO DA PESQUISA	78
3.5 COLETA DE DADOS	79
3.5.1 Coleta de dados secundários	79
3.5.2 Coleta de dados primários	80
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	82
3.7 FORMATO DO TRABALHO: CONSIDERAÇÕES PESSOAIS	83
4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE, COMPARAÇÕES E CRÍTICAS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	85
4.1 APRESENTANDO AS ORGANIZAÇÕES	86

4.1.1	Figueirense Futebol Clube	86
4.1.2	Sport Club Internacional	91
4.2	EMPRESARIZAÇÃO	95
4.2.1	Preocupação com o mercado	95
4.2.2	Aspectos legais	127
4.2.3	Linguagem	136
4.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	139
4.3.1	Complexidade	139
4.3.2	Coordenação	157
4.3.3	Centralização	169
5	<i>EMPRESARIZAÇÃO: DA SEMELHANÇA COMERCIAL À RECONSTRUÇÃO ESTRUTURAL</i>	177
6	<i>O DESFECHO, AS LIMITAÇÕES E AS SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS</i>	184
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	184
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	188
6.3	RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA	190
7	<i>REFERÊNCIAS</i>	191
	<i>APÊNDICE</i>	197

1 CONTEXTUALIZAÇÕES, PROPOSTAS E PORQUÊS

Já dizia o poeta Carlos Drummond de Andrade: *“a estética do torcedor é inconsciente: ele ama o belo através de movimentos conjugados, astuciosos e viris que lhe produzem uma sublime euforia, mas se lhe perguntarem o que sente exprimirá antes uma emoção política. Somos Fluminenses ou Vasco pela necessidade de optar, como somos liberais, socialistas ou reacionários”*. Complementando essa descrição do futebol, Helal (1997, p.25) argumenta que *“através do futebol, a sociedade brasileira experimenta um sentido singular de totalidade e unidade, revestindo-se de uma universalidade capaz de mobilizar e gerar paixões em milhões de pessoas. É nesse universo que se observam, com frequência, indivíduos cuja diversidade está estabelecida pelas normas econômicas e sociais da sociedade, se transformar em ‘iguais’ através de um sistema de comunicação que os leva a abraços e conversas informais nos estádios, ruas, praias e escritórios”*.

Essas declarações permitem identificar que os sentimentos de unidade, de igualdade, de disputa e de paixão, fazem do futebol, ao lado do carnaval, um dos principais símbolos nacionais, capaz de unir todas as camadas sociais, ou melhor, fazem desse esporte o principal esporte do Brasil (GONÇALVES *et al.* 2003). Por exemplo, qual empresa nunca organizou uma partida de futebol a fim de integrar ou confraternizar com os funcionários? Quem, muitas vezes, na falta de assunto, nunca utilizou o futebol para “puxar assunto”? Ou, ainda, quem nunca assistiu a uma partida da Seleção Brasileira? Enfim, o futebol, como principal esporte do Brasil, está presente no cotidiano dos brasileiros. As pessoas, discutem, julgam, comentam, praticam e assistem ao futebol.

O sistema capitalista ou os empresários capitalistas, percebendo a importância que os clubes de futebol adquiriram na sociedade brasileira, ao longo dos anos e de maneira muito gradual, começaram a alterar a forma como percebiam tal esporte. Pois, alguns anos após a sua chegada ao Brasil, o futebol era cercado por uma forma cultural, lúdica e popular, ou seja, era uma forma de distração social, de cultivo do ócio e do tempo livre e jogado pelos clubes pelo simples prazer de jogar. Com o passar dos anos, conforme Gonçalves *et al.* (2003), percebe-se que diversas são as transformações sociais que têm ocorrido no ambiente dos clubes de futebol. E essas transformações originaram uma nova forma de perceber tal esporte, visto que como um componente presente na sociedade e um dos elementos de identidade

nacional, o futebol passou a ser explorado, também, como uma fonte geradora de recursos financeiros.

Assim, as situações antes descritas, com relação à presença do futebol na sociedade, podem ser pormenorizadas. Por exemplo, hoje, quando existe uma partida de confraternização, além de pagar o aluguel do campo, os jogadores, muitas vezes, utilizam acessórios como: camisetas, calções e chuteiras do seu time de futebol. Ou, ainda, em busca de comodidade e segurança, os torcedores compram pacotes televisivos de um determinado campeonato, e assistem tranqüilamente ao seu time no conforto de suas casas. Sendo assim, Melani (1999), argumenta que o futebol passa a refletir uma situação em que o jogo em si passa a ocupar uma posição secundária em relação a aspectos como estatísticas, cálculos e regras. Pois, o futebol lúdico tem dado lugar a aspectos pragmáticos do lucro. Ou melhor, de acordo com Carvalho (2001), o futebol, como esporte organizado no âmbito dos clubes, parece estar migrando de uma organização baseada em valores e tradições para uma organização que enfatiza critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade. Pois, atualmente, o futebol é tratado como um produto, onde a ênfase por resultado é mais importante que os valores do esporte (MELANI, 1999).

Talvez, tais transformações estejam ocorrendo devido a um fenômeno denominado empresarização. Segundo Solé (2004), este fenômeno é caracterizado pela crescente influência que as empresas ou que a lógica empresarial exercem sobre as demais organizações. De acordo com Solé, buscando a perpetuação dessas organizações e na falta de um outro modelo organizacional, a empresa tem se firmado como o modelo de todas as atividades humanas.

Nesse sentido, não é raro encontrar organizações que, orientadas pelo modelo empresarial, passam a adotar características que anteriormente eram exclusivas das empresas. Assim, hoje em dia, as organizações usam a linguagem, os métodos, as ferramentas das empresas, além disso, estão sujeitas à concorrência e buscam o benefício econômico (SOLÉ, 2004).

Basta ouvir o discurso de pessoas envolvidas com futebol (dirigentes, comentaristas, jogadores) em programas de televisão, para perceber algumas dessas características. Por exemplo, alguns clubes possuem departamentos de Marketing, Recursos Humanos, Produção ou Operações, etc; tratam jogadores como um produto e torcedores como clientes. Enfim, o futebol, impulsionado pela “paixão” dos brasileiros e, principalmente, por parceiros que buscam vantagens econômicas, passou a ser considerado um negócio a ser explorado.

Considerando que a inserção de mecanismos empresariais nessas organizações, segundo Gonçalves *et al.* (2003), têm influenciado e/ou alterado a gestão organizacional das mesmas, entende-se que os clubes podem apresentar modificações na sua configuração estrutural. Uma vez que a estrutura organizacional corresponde, de acordo com Mintzberg (2003), ao modo como as atividades são divididas e depois coordenadas, ou seja, considerando a presença da lógica empresarial nas organizações pesquisadas, como estão dispostas as atividades e como estas são coordenadas dentro das organizações. Pois como afirmam Ranson, Hinings e Greenwood (1980), organizações de um mesmo setor submetidas a pressões ambientais similares podem apresentar diferentes características estruturais, que representam a forma pela qual buscam sobreviver e desenvolver-se.

Desse modo, considerando que as organizações estão passando a adotar cada vez mais características empresariais, ou melhor, que empresarização é uma forte influência e uma realidade no mundo e que a maneira como as organizações estruturam-se é determinante para o desenvolvimento de suas atividades, definiu-se o problema de pesquisa do seguinte modo:

Qual a relação entre o processo de empresarização do futebol e a estrutura organizacional de clubes de futebol da primeira divisão do Campeonato Brasileiro de 2005 dos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul?

1.1 OBJETIVO GERAL

De acordo com o problema de pesquisa levantado, delineou-se o seguinte objetivo geral para a presente pesquisa:

Analisar a relação entre o processo de empresarização do futebol e a estrutura organizacional de clubes de futebol da primeira divisão do Campeonato Brasileiro de 2005 dos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral que se pretende alcançar, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as características do processo de empresarização que, dentre aquelas selecionadas para o estudo, estão presentes nos clubes de futebol;
- Analisar como se caracterizou a estrutura organizacional dos clubes de futebol;

➤ Identificar as possíveis relações entre o processo de empresarização e a caracterização da estrutura organizacional dos clubes de futebol.

A partir do questionamento realizado e dos objetivos levantados, estruturou-se o presente trabalho conforme a seqüência especificada a seguir.

Neste apresenta-se o problema de investigação, os objetivos e a justificativa para a realização deste trabalho.

No segundo capítulo, aborda-se o referencial teórico utilizado para o presente trabalho. Esse tópico foi dividido em três etapas: o futebol, o mundo empresa e a estrutura organizacional, respectivamente. Na primeira, aborda-se a partir de uma perspectiva histórica, a consolidação do futebol no Brasil, tendo como principal foco o futebol-empresa. Na segunda etapa, adotando-se como teoria base Solé (2004), desenvolve-se o conceito de empresarização, bem como suas implicações no mundo. E, por último, discorre-se acerca da estrutura organizacional.

No terceiro capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos que serão utilizados nesta pesquisa. Esse capítulo será dividido em 6 etapas: perguntas de pesquisa, definições constitutivas e operacionais das categorias de análise, delineamento da pesquisa, universo da pesquisa, coleta de dados e, por último, análise dos dados.

No quarto capítulo, realiza-se a descrição e a análise das organizações pesquisadas. Inicialmente, discorre-se acerca do histórico da organização, na seqüência, examina-se o grau de empresarização e, finalmente, a estrutura organizacional do Figueirense Futebol Clube e do Sport Club Internacional.

No quinto capítulo, tecem-se algumas considerações sobre as relações entre o processo de empresarização e a configuração estrutural das organizações pesquisadas. Abordando, inicialmente, as impressões gerais tanto do processo de empresarização como da estrutura dessas organizações e, logo após, realizam-se associações, gerais e específicas, da influência da empresarização na estrutura dos clubes pesquisados.

Por fim, no sexto capítulo, apresentam-se as considerações finais desta pesquisa. Primeiramente, discorre-se sobre as impressões pessoais e teóricas deste estudo, na seqüência, salientam-se as limitações para a realização do mesmo e, finalmente, sugere-se algumas recomendações para futuras pesquisas.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O avanço da modernidade traz a legitimação do uso, por organizações, de técnicas e processos, antes restritos a outras esferas ou espaços sociais, representando o crescimento do espaço econômico e a flexibilização de suas fronteiras, ao ponto de quase fluidez. Assim é que definir hoje o que pertence e o que não pertence a um espaço dito de predominância econômica é tecnicamente impossível, posto que outros campos como a arte, o lazer e a religião se tornaram marcados ou condicionados para objetivos econômicos (CRUBELLATE, 2002).

Nesse sentido, segundo Carvalho (2001), alguns clubes de futebol ainda vivem o dilema de preservar os laços sociais e comunitários que mantêm com as comunidades de onde surgiram, ou ceder à lógica empresarial. Porém, percebe-se que esse dilema é um tanto quanto desigual, porque o modelo empresarial, apoiado em pressupostos de eficácia, qualidade, resultados e perpetuação, é visto por outras organizações como um “exemplo” a ser seguido. Sendo assim, não é raro encontrar, em alguns clubes brasileiros, que estão em busca desses pressupostos ou talvez por medo de não acompanhar as mudanças que estão ocorrendo em diversas organizações inseridas nesse contexto, como por exemplo, os clubes europeus, a presença da lógica empresarial.

Desse modo, a realização deste trabalho justifica-se pelo fato de que os clubes de futebol, como outras organizações culturais, que inicialmente, apresentavam um forte caráter comunitário e associativo, buscando, principalmente, a integração e a recreação, foram, devido à forte pressão que as empresas exercem no mundo de hoje, modificados, envolvidos e orientados pela lógica empresarial, apresentando, assim, um novo enfoque em suas atividades: a preocupação com o mercado (SOLÉ, 2004).

A contribuição teórica deste estudo se justifica de três formas. Primeiramente, considera-se o fato de que, até poucos anos atrás, este tipo de organização não era considerado objeto de pesquisa nos estudos organizacionais, e, sendo assim, entende-se relevante abordar o processo de transformação que algumas dessas organizações estão passando com vistas a contribuir para a teoria organizacional. Num segundo momento, com relação ao processo de empresarização, justifica-se a realização deste estudo, salientando que as evidências levantadas na pesquisa visam contribuir para o aprimoramento e o aprofundamento dessa teoria, uma vez que ela ainda está em construção. Por último, embora o tema estrutura organizacional seja um assunto muito discutido, a pesquisa pode contribuir para analisar, a

partir do processo de empresarização, as mudanças nos componentes estruturais dos clubes de futebol, produzidas com vistas a acompanhar as transformações do mercado; uma vez que, normalmente, na busca por maximização dos resultados, os componentes estruturais tendem, na perspectiva de muitos autores, a apresentar altos índices de complexidade, coordenação e centralização, ou seja, uma elevada burocratização da estrutura. Porém, pode-se argumentar que, talvez pelo caráter das organizações pesquisadas, para manter uma postura mais competitiva, torna-se necessário rever as configurações estruturais de maneira a adequá-las às atuais exigências do mercado, dentre elas, pode-se citar, a instabilidade ambiental (SANTOS e MENDONÇA, 2002). Isso se deve ao fato de as crescentes mudanças econômicas, políticas e sociais no cenário atual exigirem revisão das configurações, de maneira a moldá-las à percepção de um ambiente turbulento e mutável. Desse modo, a rigidez dos componentes estruturais parece não responder adequadamente aos novos valores que vêm sendo progressivamente formados ao longo dos anos (SANTOS E MENDONÇA, 2002).

No aspecto prático, este estudo pretende alcançar e alertar não só a comunidade acadêmica, mas todas aquelas pessoas que, de alguma maneira, estão ligadas ao futebol, sobre as diversas transformações pelas quais estão passando os clubes de futebol. Pois, algumas dessas organizações, conforme salientado anteriormente, devido a força da empresarização, descaracterizaram os jogos, os campeonatos, a concepção de vitória, de rivalidade, de disputa e, principalmente, de torcedor. Dessa forma, pretende-se convidar para a reflexão aqueles interessados no assunto que, muitas vezes, ludibriados por sua paixão, acabam ficando “cegos” às estratégias ou “artimanhas” dos clubes de futebol (e seus parceiros) realizadas em prol de seu sucesso financeiro, ou seja, em muitos casos, a paixão dos torcedores é convertida em ações que buscam aprisioná-los e transformá-los em consumidores do produto futebol, por outro lado, este estudo ainda pretende contribuir para que os clubes de futebol e outras organizações do campo do desporto, compreendam não só a influência do processo de empresarização e da estruturação organizacional no desenvolvimento de suas atividades, mas, a partir das reflexões apresentadas, demonstrar, para aquelas organizações que desejam trilhar o caminho do futebol-empresa, as implicações da adoção desse modelo e o tipo de comportamento esperado dessas organizações.

Assim, busca-se, ao final deste estudo, questionar sobre as ações das organizações pesquisadas, pretendendo, a partir dessas considerações, identificar como estas e outras mudanças poderão afetar, influenciar e/ou definir uma nova tendência no cenário esportivo, bem como fornecer material teórico-empírico sobre o tema.

Baseado no que foi exposto, entende-se relevante analisar a relação entre o processo de empresarização do futebol e a estrutura organizacional de clubes de futebol da primeira divisão do Campeonato Brasileiro de 2005 dos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

Como forma de sustentar o presente estudo, neste capítulo, apresenta-se uma síntese da literatura pertinente com relação aos seguintes temas: futebol, empresarização e estrutura organizacional. Primeiramente, aborda-se, sob uma perspectiva histórica, o futebol no Brasil como fenômeno político, social, econômico e cultural. Num segundo momento, contextualiza-se a empresarização como um fenômeno cada vez mais presente na sociedade. Finalmente, discorre-se sobre a estrutura organizacional, entendendo essa como um elemento inerente a toda e qualquer organização.

2.1 O FUTEBOL NO BRASIL

Buscando manter o foco no futebol como esporte constituído no Brasil, optou-se por não desenvolver um referencial histórico que remonta os possíveis esportes que deram origem ao futebol, bem como a sua origem na Inglaterra, em 1863. Sendo assim, torna-se importante salientar que estes precedentes podem ser encontrados nos trabalhos de Reis (1999), Saldanha (1971), Proni (2000), Elias e Dunning (1992) e Pilatti (1999), e também nos trabalhos do Observatório da Realidade Organizacional – Carvalho (2001), Carvalho *et al.* (2003a), Carvalho *et al.* (2003b) Gonçalves *et al.* (2003), Gonçalves *et al.* (2004) e Gonçalves (2005).

Feitas tais considerações, argumenta-se que esta etapa, a partir de alguns autores referendados, busca contextualizar o futebol no Brasil como prática esportiva, tendo como principal foco os clubes de futebol, assim como visualizar suas transformações ao longo do tempo. Além disso, considerando que o futebol sofreu, ao longo de sua história, significativas mudanças, optou-se por realizar uma análise, sob a perspectiva de um processo de evolução histórica, das transformações que o futebol atravessou, pretendendo que tais mudanças sejam mais facilmente visualizadas e entendidas.

Desse modo, dividiu-se este item em três etapas, a saber: (1) a origem elitista do futebol no Brasil e sua configuração inicial; (2) a profissionalização e a “democratização” do futebol e, (3) o futebol-empresa. Associado às transformações ocorridas com o futebol abordou-se também as transformações econômicas, políticas e sociais que contribuíram e/ou influenciaram as diversas fases as quais o futebol atravessou. Torna-se necessário esclarecer que, como o foco de análise deste trabalho é o processo de empresarização dos clubes de

futebol, o tópico referente ao futebol-empresa possui um maior aprofundamento e, sendo assim, tornou-se mais extenso, pois buscou-se dar uma maior abrangência ao assunto em questão.

2.1.1 A origem elitista do futebol no Brasil e sua configuração inicial

Originado da Inglaterra, a chegada do futebol ao Brasil tem como versão oficialmente aceita aquela em que Charles Miller, após um período de estudos na Inglaterra, jogou no time do condado de *Southampton* e retornou ao Brasil, em 1894, trazendo a bola oficial, os uniformes e um livro com as regras. Nesse período, segundo Proni (2000), Charles Miller começou a ensinar o futebol aos altos funcionários de empresas britânicas, fundando o São Paulo Athletic Club. No Rio de Janeiro, sabe-se que o futebol foi trazido através do descendente de ingleses Oscar Cox, que retornou da Suíça em 1897, onde teve contato com este esporte. Segundo alguns autores, Cox foi responsável pela realização dos primeiros jogos entre os times do eixo Rio-São Paulo (BRUNORO, 1997; DAMO, 2002).

É importante salientar que essa é a versão mais disseminada na literatura, porém, segundo alguns autores, o futebol pode ter surgido em meados de 1870, através da Igreja Católica, quando padres jesuítas introduziram nos colégios que dirigiam a prática futebolística como lazer e, em alguns, o futebol era prática obrigatória, sendo muitas vezes instituído como disciplina. Uma outra corrente argumenta que o futebol surgiu nessa mesma época trazido por marinheiros ingleses e disseminado principalmente nas cidades portuárias (ROSENFELD, 1993; REIS, 1999).

Segundo Mello (1992 *apud* PRONI, 2000), a via principal de transmissão do valor do progresso foi sempre a da imitação dos padrões de consumo e dos estilos de vida reinantes nos países desenvolvidos. Com o futebol não foi diferente, ele passou a ser difundido primeiramente nas altas camadas sociais, destinado principalmente aos jovens da elite nacional. Para melhor visualizar o contexto do futebol brasileiro nessa época, Lopes (1994, p. 70) argumenta que numa partida de futebol visualizava-se “[...] *os rapazes de terno e gravata, as moças com chapéus e flores. Os jogadores eram sócios dos clubes e freqüentavam suas festas e bailes. Os filhos jogavam, as filhas e os pais ficavam na tribuna [...] era visto como normal o confronto entre clubes provenientes das diferentes fontes ‘inglesas’ de introdução do futebol*”.

Nesse período, denominado como amadorismo, o futebol, era um símbolo de diferenciação social, um bem restrito à elite econômica e cultural. Essa situação se manteve

nos dez anos seguintes, sendo o futebol esporte no qual os jogadores eram, em sua maioria, técnicos industriais e engenheiros ingleses. Além disso, para Proni (2000), esse contexto dava a idéia de que o esporte era coisa de gente civilizada, educada, ou pelo menos devia se conservar assim. O prazer e a beleza do esporte estavam em simplesmente jogar o futebol, pois o futebol-arte era o principal objetivo para a construção do espetáculo (CARVALHO *et al.*, 2003a).

A popularização do futebol como esporte não demorou muito tempo para ocorrer. Segundo Brunoro (1997), devido ao surgimento de indústrias, simultaneamente, começaram a surgir campos de futebol ao redor das fábricas. Nessa fase, é importante destacar a fundação do The Bangu Athletic Club, em 1904. Esse clube, o mais famoso clube de fábrica, logo teve que aceitar jogadores-operários para completar o número de jogadores exigido, pois os funcionários eram insuficientes para formar duas equipes necessárias à disputa de uma partida. Salienta-se que, segundo Caldas (1990), nos dias de treino, os funcionários tinham autorização para deixar o trabalho mais cedo, a fim de realizar os treinos coletivos. Na verdade, como será visto na seqüência deste trabalho, essa situação pode ter sido a primeira manifestação de indícios para a profissionalização do esporte.

Juntamente com os indícios de profissionalismo, começou a ocorrer também um indício de que a lógica de ação do mercado também mudaria, ou melhor, a noção de oportunidade de negócio “saltava aos olhos” dos capitalistas industriais, pois, com a proliferação dos torneios amadores, as agremiações e os jogadores divulgavam o nome e os produtos oferecidos pela empresa para a qual trabalhavam; assim, além de aumentar o prestígio das empresas, o futebol também cumpria outras funções desejadas pelos industriais como: motivação no trabalho e controle do lazer (DAMO, 2002).

Em 1917, iniciou-se a cobrança de ingressos para os jogos no eixo Rio-São Paulo e, logo após, em 1919, o Brasil conquistou o seu primeiro título sul-americano e os estádios cariocas e paulistas passaram a ser lotados por um público entusiasta, que comprava ingresso para torcer por seu time e/ou ídolo. Nesse instante, os clubes de futebol passaram a se deparar com um dilema: para manter um bom público, os dirigentes precisavam inscrever cada vez mais jogadores oriundos das classes mais baixas e, para isso, precisavam pagar estes atletas que não tinham como se sustentar. Instaure-se assim, o falso amadorismo, situação na qual alguns jogadores recebiam salários ou “bixo” (quantia paga ao jogador pela participação no jogo) (BRUNORO, 1997; ROSENFELD, 1993).

Embora esses fatores tenham contribuído para o enfraquecimento do amadorismo, o que se pode definir como o marco principal da crise do amadorismo ocorreu em 1926, quando o Clube de Regatas Vasco da Gama venceu o campeonato carioca com uma equipe formada basicamente por jogadores negros, mulatos ou brancos pobres. Nesse momento, tornou-se evidente que a elite tinha perdido sua dominância absoluta sobre o esporte. Não obstante, como o processo de profissionalização na Europa estava bem mais avançado em diversos países, vários jogadores brasileiros receberam propostas para atuarem no exterior (PRONI, 2000).

De acordo com Caldas (1990), a crise do modelo amador do futebol teve três determinantes: (1) a transformação do futebol em espetáculo popular, juntamente com a inclusão de atletas pobres nos times, criando assim uma brecha para o profissionalismo; (2) o ambiente ideológico favorável a uma renovação da sociedade, que demanda direitos civis e sociais, e vai tornando o elitismo uma prática anacrônica; e (3) a crise econômica de 1929 e a transição do governo para o Estado Novo que dificultaram a sustentação financeira.

Assim, de acordo com Bourdieu (1983), o campo esportivo surge da ruptura das atividades antes consideradas lúdicas (jogo) para uma baseada na competência específica (esporte) com fins em vista. Segundo Elias e Dunning (1995), o desporto enquanto atividade recreativa orientada para o ócio, lazer e o uso do tempo livre, começa a mostrar indícios de fraqueza, pois a discussão dos dirigentes dos clubes sobre a profissionalização do futebol, que tem como uma das principais motivações a força pecuniária que o esporte estava desenvolvendo, começa a invadir cada vez mais a lógica de ação dos clubes de futebol.

2.1.2 A profissionalização e a “democratização” do futebol

Em meados de 1931, após a Copa do Mundo de 1930 no Uruguai, os melhores jogadores brasileiros, Domingos da Guia e Leônidas da Silva, rumam à Europa para jogarem como profissionais remunerados. Além disso, outros clubes, como o Barcelona da Espanha e a Lazio da Itália, também contrataram brasileiros para compor seus times (KASZNAR, 2002).

De acordo com o cenário apresentado, era evidente, que com a disseminação do futebol para as camadas mais populares da sociedade, os clubes viram-se obrigados a contratar tais jogadores buscando manter a demanda por espetáculos esportivos. Assim, segundo Brunoro (1997) e Rosenfeld (1993), embora a prática do pagamento de “bixos” aos atletas estivesse sendo praticada, a regulamentação do futebol como profissão só se deu em 1933, quando o então presidente da República Getúlio Vargas (1930-1936) regulamentou o

futebol como profissão pela legislação social e trabalhista de seu governo. O advento do futebol profissional no Brasil marca a segunda fase da história do futebol brasileiro, qual seja, a profissionalização e a democratização do futebol.

Durante este período, o futebol torna-se um espetáculo de massa. Com o advento do profissionalismo, porém, a entrada do dinheiro no futebol provocou a separação entre duas instâncias: futebol amador e futebol profissional. Cada instância representava seguimentos sociais diferentes. Segundo Caldas (1990), tratam-se de duas ideologias antagônicas: de um lado o amadorismo, padrão da prática futebolística da aristocracia, tendo no futebol um lazer, um símbolo de distinção social e, de outro, o profissionalismo, modelo de futebol almejado pelas classes menos favorecidas, especialmente por trabalhadores que viam no futebol uma profissão. É nesse sentido que se podem articular dois aspectos simultâneos no futebol dentro do período considerado: profissionalismo e democratização. A conversão do futebol em trabalho, consequência direta da profissionalização, significa a abertura de um canal de emancipação social de negros, mulatos e brancos pobres. É por isso que o processo de profissionalização do futebol é paralelo à sua proletarização e popularização. Inicialmente, os jogadores profissionais eram, na sua maioria, de origem proletária. A profissionalização implica em perda de prestígio social do futebol, que era privilégio das elites e torna-se um esporte acessível aos pobres, deixando de ser símbolo de distinção social, deslocando-se da esfera dos bens restritos à esfera dos bens ampliados (BOURDIEU, 1996). Por esta razão, as elites se retiram deste esporte, buscando outros, especialmente as práticas esportivas individuais, como o tênis e o golfe (DAMO, 2002).

De acordo com Carvalho *et al.* (2003a), o futebol, a partir do profissionalismo, começa a determinar a relação dos jogadores com seus empregadores e introduz elementos antes de domínio exclusivo do âmbito do trabalho, como horários, contratos, sanções e punições inscritas e legitimadas pelas normas escritas. Mais do que isso, a regulamentação do profissionalismo no futebol teve o papel de resolver parcialmente a tensão racial entre sócios e jogadores, permitindo que as diferenças fossem mais nítidas e a instalação de critérios eminentemente técnicos na seleção de jogadores. Na verdade, no Brasil, o profissionalismo liberou os jogadores do elitismo, do paternalismo, ajudando-os a criar um estilo nacional de jogar futebol (LOPES, 1998).

Segundo Brunoro (1997), preocupados com a perda de jogadores para o exterior e com a desorganização do futebol profissional naquela época, os dirigentes de futebol do Rio de Janeiro, viram-se obrigados, devido às circunstâncias, a criar a Liga Carioca de Futebol,

em 1933, que era favorável ao profissionalismo, embora não recebesse apoio de todos os clubes cariocas.

Quando houve a cisão entre dois tipos de torneios, não restaram dúvidas de que a opinião pública tinha prontamente aderido aos torneios profissionais. Isso não se explica somente por causa da influência exercida pela imprensa falada e escrita que, de acordo com Sebrelli (1981), ligava os meios de comunicação e o futebol, pois além de contribuir para popularizar o futebol, o rádio produz e vende o espetáculo futebolístico, o que torna possível a construção de uma comunidade virtual de torcedores, admiradores e consumidores de futebol. Nem se explica simplesmente pelo fato da modalidade ter-se transformado num esporte popular. A preferência dos torcedores pelos atletas profissionais (oriundos das camadas mais pobres) também se justifica por propiciarem um espetáculo mais atraente: porque alguns jogadores negros e mestiços possuíam uma ginga especial, um estilo de jogar bonito de se ver, criativo, e porque tinham mais “raça”, empenhavam-se mais nas partidas. Estava nesse momento sendo consolidado o que viria a ser chamado de “estilo brasileiro de jogar”, fazendo com que a popularização do futebol aumentasse, pois havia uma relação de identidade entre o jogador e a torcida (PRONI, 2000; DAMO, 2002).

Assim, segundo Brunoro (1997), entre os anos de 1930 e de 1940, o profissionalismo foi consolidado, os campeonatos ganharam grande força e passaram a atrair grande público. Um dos fatores que contribuíram para esse sucesso foi o terceiro lugar conquistado pelo Brasil na Copa de 1938. Paralelamente à consolidação do futebol profissional, a prática amadora continuava crescendo, muitas vezes impulsionada pela profissional, e não tinha mais rótulo de atividade elitista, embora, segundo Proni (2000), ainda existisse o preconceito. Nessa situação o futebol começava a se estabelecer como um dos principais elementos da cultura popular.

Em 1950, Getúlio Vargas voltou ao poder eleito pela primeira vez e assentou seu governo em três pilares básicos: industrialização, nacionalismo e trabalhismo. Nacionalismo e trabalhismo eram políticas de massa que buscavam construir pontes de ligação com o povo. Uma dessas pontes era o futebol. Segundo Bourdieu (1983), esse meio (esporte) extremamente econômico é utilizado para mobilizar, ocupar e/ou entreter e controlar a população. Assim, os campos de várzea (campos de futebol de chão batido localizados normalmente nos subúrbios) começam a desaparecer, devido à especulação imobiliária, e, em seu lugar, surgem os grandes estádios, alguns construídos pelo governo (Maracanã e Pacaembu) e outros erguidos pelos próprios clubes a partir da colaboração voluntária dos

torcedores (ROSENFELD, 1993; DAMO, 2002). Nesses estádios, foram incentivados torneios e outras atividades esportivas. Um fato que evidencia a ação manipuladora do governo na época era a realização de comícios políticos em estádios de futebol após a disputa de uma partida (CALDAS 1990).

De qualquer forma, segundo Damo (2002), tais ações parecem funcionar, pois fica mais evidenciado o pertencimento clubístico, em que as diferenças sociais começam a desaparecer, sendo tecido um sentimento de pertencer à mesma nação, torcer pelo mesmo time, pela mesma bandeira. Este comportamento torna-se claro quando o Brasil perde a Copa do Mundo de 1950, disputada em “casa”, os sentimentos de euforia e tristeza contribuem para criar um elo comum, reforçando a unidade nacional. Por isso o futebol, a partir daquele momento, ganhou um significado social, que nenhum outro esporte, nenhum outro entretenimento havia alcançado no país (PERDIGÃO, 1986).

A partir dos anos 50 até meados dos 70, o futebol brasileiro, segundo Murad (1996), entra na fase denominada revolução e consolidação. Nesse período, o futebol brasileiro, que já tinha bastante prestígio nacional, passa a ser reconhecido mundialmente com as conquistas das Copas de 1958 e 1962. A maioria dos clubes de fábrica desapareceram no momento em que o “passe” e o salário dos jogadores foram, progressivamente, atingindo cifras incompatíveis com as possibilidades das empresas. Em outras palavras, pode-se dizer que a hegemonia das regras do mercado impostas pelo sistema capitalista altera a relação entre o profissional e o clube. Além disso, como Rosenfeld (1993) destaca, o futebol tornou a mobilidade social algo muito concreto para os meninos de famílias pobres que podiam alcançar a posição do maior ídolo da época, Pelé.

Quando o Brasil conquistou a Copa de 1970 no México, o mundo esportivo já começava a agregar, de maneira bem discreta, especialistas na área esportiva, como médicos, massagistas e dentistas; e os treinadores passaram a apostar cada vez mais num jogo racional. Assim, de acordo com Galeano (2002), a história do futebol começa a mudar do prazer para o dever. Ao mesmo tempo em que o esporte se tornou indústria, foi desterrando a beleza que nasce da alegria de jogar só pelo prazer de jogar.

Essa transformação, apoiada na competitividade crescente, na seriedade imposta na preparação e no jogo, e a busca de resultados/vitórias afeta, também, a arte do futebol. Tem início o predomínio da força física dos atletas e da disciplina do conjunto em torno de uma estratégia de jogo. O jogo, centrado no jogador, baseado na organização voluntária e no acordo das partes sobre o horário das partidas, dá lugar, ao jogo centrado no espectador,

moldado funcionalmente e tecnicamente para renovar sua presença (CARVALHO *et al.* 2003a).

Paralelamente a essas condições, enquanto a população comemorava a conquista do último título mundial, os clubes de futebol entravam em colapso devido à desorganização que cercava o futebol, conforme a declaração de Saldanha (1971) “[...] *nós estamos com um futebol de primeira grandeza, entretanto, a estrutura deste futebol é a mesma de 30 ou 40 anos atrás [...]*”. Com o crescimento do futebol, as contratações de jogadores passam a ser extremamente onerosas e os clubes, por sua vez, tinham que capitalizar quantias que possibilitassem a sua manutenção. Assim, a exploração dos jogos de futebol começou a ser realizada, de maneira desordenada, pois a mentalidade dos dirigentes continuava atrelada à velha estrutura do futebol. Diante dessas constatações, o futebol brasileiro caminha para uma nova etapa, a fase da empresarização do futebol.

2.1.3 O futebol-empresa

Em 1970, a Copa do Mundo realizada no México marcou o prenúncio de uma nova era: a transmissão ao vivo e em cores de partidas de futebol. Assim, conforme salientado anteriormente, os meios de comunicação, mais uma vez, estabeleceram uma nova realidade para o esporte que, segundo Proni (2000), tinha se tornado um dos esportes mais populares do mundo. Nesse mesmo período, foi criada a Loteria Esportiva, ficando sob a responsabilidade do CND (Conselho Nacional de Desportos) o repasse da arrecadação do dinheiro para os clubes de futebol.

Em 1971, foi criado o Campeonato Nacional de Clubes, buscando integrar as principais forças do futebol brasileiro. Vale lembrar que, nesse período, era lançado o II PND (Plano Nacional de Desenvolvimento), no qual o governo federal possuía um projeto ambicioso de modernização da economia e de segmentos da sociedade, e o esporte era visto como um importante meio de promoção dos valores mais caros ao regime, manter a ordem da população e o progresso da economia.

Mesmo com outra forma de arrecadação – loteria esportiva – os clubes de futebol ainda dependiam basicamente das arrecadações incertas das bilheterias, da contribuição limitada de seus associados e do dinheiro obtido com a venda dos passes dos atletas. Assim, quando os clubes entravam numa situação deficitária recorriam ao endividamento bancário, caracterizando o início de mais uma crise do futebol brasileiro. Tentando reverter esse quadro, o governo lança a Lei nº. 6354/76, que fez com que todos os jogadores brasileiros

trabalhassem com carteira assinada (BRUNORO, 1997), com os benefícios da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e com férias e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). Além disso, a lei deu direito ao passe livre ao jogador com mais de 32 anos de idade (PRONI, 2000).

Outro fato importante que deve ser registrado foi o fim da CBD (Confederação Brasileira de Desportos), em 1979, responsável pela regulação das atividades esportivas do país. Pode-se dizer que a CBD foi desmembrada em dezenas de confederações esportivas como: CBF (Confederação Brasileira de Futebol), CBB (Confederação Brasileira de Basquete), CBV (Confederação Brasileira de Voleibol), CBAAt (Confederação Brasileira de Atletismo) e outras (PRONI, 2000).

Ao que se percebe, a ligação do Estado com as práticas esportivas sempre foi muito forte. A partir dos anos 80, esse cenário não se alterou e a crise na economia brasileira afetava diretamente o funcionamento dos clubes. A crise no Brasil era de natureza econômica (inflação elevada, perda de dinâmica) e política (luta pela redemocratização e fim da ditadura militar). Segundo Helal (1997), a crise no futebol brasileiro é explicada pelo modelo tradicional de organização do futebol, baseado no amadorismo dos dirigentes e na política de troca de favores entre clubes e federações. Este modelo é responsável pela desorganização dos campeonatos, gerando jogos deficitários que acabam contribuindo para a emigração dos craques para o exterior. Esse êxodo não somente diminui a qualidade dos jogos, como gera uma escassez de ídolos, elementos importantes para promover a identificação coletiva. Isso acaba levando à queda de público, que afeta as finanças dos clubes, aumentando o êxodo e assim por diante (HELAL 1997; PRONI, 2000).

Neste mesmo período, o marketing, ou melhor, os esforços de marketing começam a surgir de maneira ainda bastante tímida nessas organizações. Primeiramente foram colocadas placas publicitárias ao redor dos campos de futebol, arrecadando dinheiro para clubes, estádios e federações, e, mais tarde, foi aprovado o uso de publicidade nos uniformes dos times e as camisas passaram a apresentar propagandas de empresas. Tal medida foi aprovada pelo Conselho Nacional de Desportos (CND) (RODRIGUES, 2003).

Com o agravamento da situação financeira dos clubes, o debate sobre os problemas quase insolúveis do futebol brasileiro ganharam maior realce e passaram a explicitar a necessidade de mudanças estruturais. No entender de Helal (1997), esse debate se polarizou em dois tipos de posições: de um lado, os dirigentes de federações estaduais e da CBF responsabilizavam a crise econômica e buscavam em “fatores externos” a causa dos

problemas dos clubes; de outro, alguns dirigentes de clubes e alguns jornalistas apontavam para a estrutura administrativa arcaica e para a legislação inadequada como os principais obstáculos à saída da crise. Buscando soluções para esse problema, os dirigentes dos clubes de maior torcida do país criaram o Clube dos Treze, composto pelos seguintes clubes de futebol: São Paulo, Flamengo, Vasco, Botafogo, Corinthians, Palmeiras, Santos, Internacional, Grêmio, Cruzeiro, Bahia, Vitória e Atlético-MG.

No entender de Kfoury (1996), o Clube dos Treze iniciou uma verdadeira revolução no cenário futebolístico nacional, ao aglutinar os principais clubes contra os desmandos da CBF e levar em frente um projeto coordenado de marketing esportivo. Contando com o apoio de alguns patrocinadores (Coca-Cola, Varig e Rede Globo), o Clube dos Treze criou a Copa União, em 1987, visando garantir uma rentabilidade mínima aos participantes do torneio, resgatar o interesse do torcedor pelo esporte e comercializar o futebol. Exceto Corinthians e Flamengo, todos os clubes participantes assinaram contratos de patrocínios com a Coca-Cola. Esse pode ser considerado um momento decisivo na modernização do futebol brasileiro, ou melhor, sua inserção definitiva no futebol industrializado, dominado pelos empresários (KFOURI, 1996).

Nos anos noventa, segundo Proni (2000), mudou completamente a economia brasileira, motivada pelas seguintes situações: (1) decisão do governo Itamar Franco de combater a inflação, promovendo a abertura do mercado interno a concorrência internacional e a valorização artificial do Real (nova moeda criada em 1994); (2) pela tentativa de forçar uma reestruturação produtiva por meio do estímulo à importação de máquinas, insumos e componentes, da privatização de empresas estatais e da atração de empresas multinacionais; (3) pela eliminação de controles à entrada e saída de capitais financeiros de curto prazo e (4) pela progressiva flexibilização das relações de trabalho. Ainda de acordo com esse autor, essas medidas, consolidadas no governo de Fernando Henrique Cardoso, colocaram a globalização e a liberalização na ordem do dia, criando um ambiente econômico que era orientado pelo discurso da eficiência econômica, baseada na ética do mercado. Olhando pela ótica do esporte, esse discurso implicou, por um lado, em aumentar a (in)satisfação (ver discussão da página 111) do consumidor e, de outro, fomentar a iniciativa privada e diminuir o patrocínio público ao esporte profissional, principalmente ao futebol.

Em termos legais, o Estado, num primeiro momento, em 1988, disciplinou a prática esportiva no Brasil, através da Constituição de 1988, em seu artigo 5º. Mais precisamente no futebol, orientado mais para uma ótica comercial, em 1991, era encaminhado ao Congresso

Nacional o Projeto Zico. Buscava-se com esse projeto, providenciar uma nova legislação para o futebol, bem como modernizar e democratizar as instituições esportivas. Sendo assim, em 1993, foi aprovada uma lei que demonstraria todo o discurso a favor da empresarização do futebol, prevendo a possibilidade de criação de clubes-empresas no Brasil. Estava sendo aprovada a Lei nº. 8672/93 ou “Lei Zico”, elaborada quando Arthur Antunes Coimbra, o Zico, foi secretário de esportes do governo federal (AIDAR *et al.*, 2002).

A Lei Zico tinha por objetivo modificar a organização do futebol nacional, promovendo (1) o fim do “passe” (contrato de vinculação exclusiva de um atleta profissional a um clube), proporcionando autonomia aos jogadores em forma de liberdade de contrato; (2) a ruptura com o modelo intervencionista do Estado nos clubes e federações; (3) a permissão e não obrigação concedida aos clubes de se tornarem empresas e, (4) alterações no sistema eleitoral da Confederação Brasileira de Futebol (PIMENTA, 2000).

Na verdade, a nova legislação está em consonância com a comercialização do futebol e a necessidade de profissionalização de sua gestão. Relações empresariais são introduzidas, de acordo com Helal (1997), visando substituir da paixão e da tradição dos dirigentes por administrações imparciais e transparentes. Mas a modernização incutida na Lei Zico não se completou, ou melhor, realizou-se levando em conta a ética dual, onde o moderno e o tradicional se mesclam, por exemplo, jogadores profissionais e dirigentes amadores. Assim, a modernização administrativa, significando comercialização do espetáculo, teria que vir acompanhada de uma modernização política (HELAL, 1997).

Alguns fatores contribuíram para que o discurso pró-mercantilização se consolidasse. Exemplos como o do São Paulo (bicampeão de interclubes em 1992 e 1993), o do Palmeiras (bicampeão brasileiro e paulista em 1993 e 1994) e do Grêmio (que em 1996 conquistou a Taça Libertadores da América), serviram para confirmar a tese de que a obtenção de contratos milionários de patrocínio, a construção de centros de treinamento, a modernização do departamento de Futebol, a renovação das gerências de Marketing e licenciamento, a reformulação do departamento Médico e da Fisioterapia, o investimento em profissionais qualificados para cuidar dos atletas, tudo isso combinado, havia se tornado determinante no sucesso de uma equipe numa competição de ponta (PRONI, 2000).

Nesse novo modelo de futebol, era evidente que não só os clubes de futebol estavam ganhando cifras muito altas; os patrocinadores e a televisão, principalmente, ganhavam tanto ou mais que os clubes de futebol. Isso sem considerar o resto da indústria esportiva que também ganhava, devido à popularidade do esporte. Sendo assim, a proposta de

empresarização ganhou mais força, pois deixava de contar exclusivamente com os clubes de futebol. Em 1987, a Copa União havia sido vendida para a Rede Globo por US\$ 3,4 milhões e, em 1994, o Campeonato Brasileiro rendeu aos clubes a cifra de US\$ 10 milhões, pagos pela Rede Globo e pela Rede Bandeirantes. Isso sem contar com a receita originada da publicidade nos gramados, do patrocínio dos times e da venda de ingressos.

Enquanto, em 1994, o Brasil conquistava o seu tetracampeonato mundial, o Plano Real estabilizava a economia nacional e sobrevalorizava a moeda em relação ao dólar, ampliava o poder de compra dos salários e abria um horizonte maior de crédito ao consumidor. Com o poder de compra ampliado, o futebol – considerado o principal esporte nacional – foi o principal meio de divulgação de muitos tipos de produtos. Embora o futebol e as equipes tenham se desenvolvido economicamente nesse período, ele ainda estava longe de alcançar as características presentes no futebol Europeu (RODRIGUES, 2003).

Como os indícios de que a comercialização era um negócio rentável não só para os clubes de futebol mas também para outras organizações envolvidas, o debate sobre a modernização do futebol ganhou força. Assim, em 1996, Edson Arantes do Nascimento, ou Pelé, Ministro Extraordinário dos Esportes desse período, apresentou à comunidade esportiva uma proposta que buscava alterar a lei do passe propiciando aos jogadores, segundo Brunoro (1997), o direito de serem seus próprios “donos”. Num primeiro momento, essa lei não deu certo e, sendo assim, Pelé voltou atrás e criou uma tabela decrescente para o direito ao passe livre: 1997, jogadores com 30 anos; 1998, jogadores com 27 anos; 1999, jogadores com 26 anos; e no ano 2000 todos os jogadores com 25 anos completos.

A discussão em torno da transformação do futebol em produto se acirrou ainda mais, impulsionada pela declaração de Pelé (1997 *apud* PRONI), argumentando que o Brasil, que tem o melhor futebol do mundo, os melhores jogadores, possui, ao mesmo tempo, uma das piores estruturas futebolísticas em termos financeiros. Outras declarações, também enfatizando o aspecto econômico do futebol, corroboraram a afirmação de Pelé. Para Suzuki Jr. (1997 *apud* PRONI, 2000), a figura da associação esportiva sem fins lucrativos é anacrônica e ineficiente e, por fazer parte de uma economia globalizada, os países que souberem aproveitar suas vantagens comparativas no campo esportivo saltarão à frente e obterão os melhores resultados (leia-se resultados financeiros). Em 1997, a Seleção Brasileira de Futebol assinava um contato histórico com a Nike, no valor de US\$ 160 milhões por dez anos de exclusividade de fornecimento de material (substituindo a Umbro) e pelo direito de promover 50 partidas amistosas da seleção brasileira. E, em 1998, a Coca-Cola (que havia

substituído a Pepsi como patrocinadora oficial) antecipou-se em renovar seu contrato. Tais situações demonstram que a seleção brasileira juntamente com a CBF oferecem um dos melhores exemplos de mercantilização da imagem construída pela tradição futebolística no Brasil.

Também em 1998, foi sancionada a Lei Pelé (Lei nº 9615/98), que reformulou os artigos da Lei Zico. Dentre as mudanças mais importantes destacam-se: (1) o fim do “passe”, determinado num prazo de três anos; (2) a democratização dos processos eleitorais das entidades nacionais de administração de desportos; (3) num prazo de dois anos, a conversão obrigatória dos clubes de futebol profissional em sociedades civis de fins econômicos ou sociedades comerciais. Logo após a publicação da lei, devido às reações contrárias vindas dos clubes de futebol, alguns artigos foram profundamente modificados através da Lei nº 9981/2000, cita-se como o mais importante, considerando o foco deste trabalho, a adaptação do clube profissional ao modelo empresarial, obrigatória na redação original, passou a ser facultativa (AIDAR *et al.* 2002).

Mais tarde, em junho de 2002 foi publicada a Medida Provisória nº 39 que alterou dispositivos da Lei Pelé, dentre os quais destaca-se: 1) o reconhecimento do caráter eminentemente empresarial da gestão e exploração do desporto profissional; 2) a implementação de medidas reguladoras das atividades dos dirigentes e das entidades de prática desportiva, como a urgência da transformação dos clubes em empresas; a atribuição de responsabilidade civil e criminal dos dirigentes; 3) a obrigatoriedade de publicação das demonstrações financeiras dos clubes e; 4) a previsão de impedimentos fiscais aos clubes que não atendessem aos comandos legislativos (GONÇALVES *et al.*, 2004). Preocupados com o fim do “passe”, alguns meses depois, alguns dirigentes pressionaram o Poder Legislativo e conseguiram a promulgação da Medida Provisória nº 79, a 27 de novembro de 2002, que dispõe sobre o direito ao ressarcimento dos custos de formação de atleta não profissional e a exploração comercial da imagem do atleta profissional. Além disso, nos últimos dois anos, outras duas importantes determinações, também vieram implementar a atual situação do futebol brasileiro, que são: o Estatuto de Defesa do Torcedor, Lei nº 10.671/03, que estabeleceu normas de proteção e defesa do torcedor e o novo Código Brasileiro de Justiça Desportiva (que entrou em vigor em 01 de janeiro de 2004) encarregado de regular os casos de doping, corrupção, agressão e outras faltas graves praticadas durante as competições, a partir de multas com valores que chegam a R\$ 500.000,00 (GONÇALVES *et al.*, 2004).

Contudo, torna-se importante registrar que as determinações legais, principalmente aquelas relacionadas às alterações da Lei Pelé, expostas no parágrafo anterior, estão em vigor até hoje. Como ainda não sofreram alterações, elas são os dispositivos norteadores da organização e do funcionamento dos clubes de futebol atualmente, ou seja, percebe-se, pelo conteúdo dessas imposições legais, que elas impulsionam e/ou contribuem para aumentar a pressão da lógica empresarial sobre os clubes de futebol brasileiro.

Contudo, de acordo com Carvalho *et al* (2003a), sabe-se que a inserção da lógica de mercado “*num setor de reconhecida importância social, como é o futebol, atribui peso à discussão sobre a mudança de valores e dos objetivos da prática esportiva*” . Cedendo a uma lógica empresarial, esse esporte perdeu seu caráter lúdico, uma vez que a impessoalidade nas relações entre os participantes se instalou, a profissionalização dos atletas é rigorosa e a cultura do negócio se apropriou do contexto do futebol. Orientados sob esses aspectos, os clubes passaram a ser organizados e geridos semelhantemente aos modelos empresariais, com todos os setores de planejamento, marketing, gestão de recursos, etc., associados à competência, produtividade e eficiência que as organizações empresariais já conheciam (CARVALHO, 2001; CARVALHO *et al.*, 2003b).

Aidar *et al.* (2002 p.139) argumentam que “*quer gostemos ou não, a fase do amadorismo, do amor à camisa, não mais existe, e o futebol, com o volume de recursos envolvidos, deve ser encarado como tal*”. É evidente que as características do jogo também mudaram, visto que o futebol, antes jogo, centrado no jogador, baseado na organização voluntária e no acordo das partes sobre o horário das partidas, dá lugar ao jogo centrado no espectador, moldado funcionalmente e tecnicamente para renovar sua presença. Essa transformação, apoiada na competitividade crescente, na seriedade imposta na preparação e no jogo, e na busca de resultados/vitórias afeta, também, a arte do futebol. Predomina a força física dos atletas e a disciplina do conjunto em torno de uma estratégia de jogo (GONÇALVES *et al.* 2004).

Para Bourdieu (1983), o esporte, que nasceu dos jogos realmente populares, isto é, produzidos pelo povo, retorna ao povo sob a forma de espetáculo esportivo produzido para o povo, comercializado e tratado como um produto. Atualmente, alguns clubes de futebol possuem um discurso predominantemente empresarial, no qual: 1) os jogadores se transformaram em mercadorias valiosas, sendo comercializados como um produto que gera grandes ativos para os clubes; 2) os torcedores, antes percebidos como devedores eternos de sua devoção ao clube por seu amor à camisa, são hoje percebidos como clientes ou

consumidores, classificados economicamente; 3) os estádios estão se transformando, devido a determinações legais impostas pelo Estatuto do Torcedor, de um local com pouca ou quase nenhuma infraestrutura para locais com boas instalações, como cadeiras numeradas, com bons serviços tanto de alimentação como de segurança, e em alguns casos, esses estádios tornaram-se em modernos “palcos” que oferecem uma estrutura com lojas, para a comercialização de produtos, identificados com a marca do clube (ver caso do Atlético Paranaense e do São Paulo); 4) o jogo, antes visto como uma forma de integração social, hoje representa um ativo financeiro a ser explorado, devido ao poder de penetração da televisão e à capacidade de, segundo Sodré (1973), transformar uma simples ação em uma mensagem interessante capaz de atrair a atenção e o desejo do público. Nesse sentido, o futebol, antes entendido como uma forma de manifestação popular, hoje é visto como uma poderosa fonte de captação de dinheiro tanto para os clubes como para outras organizações envolvidas (CARVALHO, 2001; PRONI, 2000).

Torna-se relevante salientar que outras organizações envolvidas no futebol são ao mesmo tempo consumidores e produtores do espetáculo esportivo. Esse universo é formado pela mídia, que compra das entidades esportivas o direito de transmissão de um jogo ou campeonato e vende aos seus clientes industriais espaços para publicidade e aos seus clientes finais pacotes televisivos e; as indústrias de artigos esportivos (patrocinadores dos clubes ou não) que vendem bens necessários à prática do esporte. Percebe-se que independente do ramo industrial que a organização esta inserida, normalmente o torcedor, ou melhor, o cliente é o alvo dessas ações mercadológicas (AIDAR *et al.*2002).

De qualquer forma, percebe-se que o discurso de empresarização do futebol, pelo menos do aspecto econômico, produz resultados, essa constatação pode ser evidenciada a partir da declaração de Pilatti (1999), que argumenta que o esporte contagia o mundo com a espontaneidade, dá lucro com a emoção. O esporte vende de tudo e de vários modos, o esporte vende moda, vende estilo de vida, equipamentos, acessórios, idéias, necessidades. Segundo Brunoro (1997, p.7), “*bilhões de dólares, circulados anualmente, fazem do futebol um grande negócio*”. Esse nível foi alcançado por muitos clubes europeus a partir do momento “*em que romperam laços paternalistas e amadores, adotando posturas mais profissionais em sua organização*”, amparadas por estratégias de empresas privadas, com ênfase no marketing, finanças, contabilidade e muitos mecanismos utilizados por empresas privadas que buscam alcançar rentabilidade.

No âmbito econômico, ao que parece, o futebol tem obtido resultados. Questiona-se, porém, nas palavras de Hobsbawn & Ranger (1984), a ambição desmedida dos poderes modernos e globalizantes, tendo como problema o esquecimento do torcedor. Para esses autores, a preocupação é que se leve adiante “projetos de futebol” que sistematicamente esquecem as pessoas, o homem comum. E, Couto (1999 *apud* PRONI, 2000) complementa, tem havido uma pressa muito grande em identificar a modernização do futebol com a adoção da ideologia do mercado todo poderoso. O clube-empresa altamente competitivo é o modelo ideal dessa ideologia aplicada ao esporte, mas antes de tudo deve-se considerar o futebol como um organismo complexo, que envolve paixões, apego às tradições, laços de identidade; não podendo ser tratado como um mero negócio. No Brasil, se esta tendência se confirmar, será criado um abismo entre uns poucos grandes clubes capitalizados e o “resto” – um grande número de clubes falidos ou, pelo menos, sem capacidade de endividamento, transformados em meros coadjuvantes pela incapacidade material de competir. Como salientado anteriormente, o futebol-empresa fez com que os clubes se transformassem em empresas econômicas de prestação de serviços, que vendem as exposições de futebolistas, enquanto mercadoria, a um público que consome (VINNAI 1978 *apud* PRONI, 2000).

2.2 O MUNDO EMPRESA

Como estão cada vez mais presentes no nosso mundo, as empresas com um discurso orientado para o mercado, ou melhor, orientado para o benefício econômico, passaram a exercer forte influência sobre outros tipos de organizações. Assim, hoje em dia, não é raro encontrar organizações que estão passando a adotar algumas características que anteriormente eram exclusivas das empresas (SOLÉ, 2004). Nesse sentido, utiliza-se o tema empresarização como um meio para identificar a existência de indícios de mercantilização dos clubes de futebol.

No intento de desenvolver tal tema, Solé (2004), autor dessa teoria, faz a seguinte pergunta: O que é uma empresa? Tal pergunta, aos olhos de um leitor desatento, pode parecer óbvia, mas, segundo esse autor, grande parte da bibliografia existente não faz distinção entre empresa e outros tipos de organizações. Ou seja, existe uma confusão entre o que é uma empresa e o que é uma organização.

Como forma de desenvolver o presente assunto, utilizando como teoria base Solé (2004), realiza-se, num primeiro momento, a definição de organização; logo após,

desenvolve-se o conceito de empresarização e, finalmente, aponta-se os traços que caracterizam uma empresa.

2.2.1 O que é uma organização?

No campo científico, o conceito de organização recebe diferentes tentativas de delimitação. Os estudos organizacionais revelam-se extremamente diversificados, repletos de controvérsias e apresentam perspectivas muito diferenciadas de conceber, delimitar ou definir a organização. Contudo, o presente tópico busca abarcar alguns dos diversos conceitos sobre organizações, considerando que seu entendimento é muito para a seqüência deste trabalho.

Para Simon (1979), o termo organização refere-se ao complexo sistema de comunicações e interrelações existentes num grupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.

A definição de Simon concentra-se mais no papel do indivíduo na construção da organização, do que no papel determinante da organização sobre os processos individuais, ou melhor, o autor percebe a organização como um sistema de indivíduos em interação. Essa mesma perspectiva pode ser identificada a partir da seguinte declaração: *“são sempre as ações de pessoas, por palavras, olhares, gestos, movimentos, nunca objetos físicos, embora coisas possam ser usadas convenientemente como evidência da ação, como no caso da escrita [...] coisas físicas são sempre uma parte do ambiente, uma parte do sistema cooperativo, mas nunca uma parte da organização”* (BARNARD, 1979, p.96).

Uma outra vertente no conceito de organização é aquela que considera a organização com uma existência própria independente das pessoas e das suas atividades. Sendo assim, a organização se comporta, interage com outras organizações, adapta-se aos seus ambientes e é capaz de aprender, entre tantas outras disposições. Como afirma Etzioni (1967, p. 11) *“mais do que qualquer outro agrupamento social, as organizações controlam sua natureza e seu destino”*.

Para esse autor, organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente criadas e recriadas com o fim de atingir metas específicas. Incluem-se nessa definição, corporações, exércitos, escolas, hospitais, igrejas e prisões, excluindo-se as tribos,

as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias. Além disso, *“podemos reservar, sem riscos, a palavra organizações para unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos”* (ETZIONI, 1967, p.11).

Segundo Blau e Scott (1979), as organizações são definidas como coletividades que foram estabelecidas para a concretização de objetivos relativamente específicos de forma mais ou menos contínua. Deve, no entanto, ficar claro, que as organizações têm características diferenciadoras, além da especificidade e da continuidade da meta. Essas características incluem fronteiras relativamente fixas, uma ordem normativa, níveis de autoridade, um sistema de comunicações e de incentivos que permite, aos diversos tipos de participantes, trabalhar juntos para a realização de metas comuns.

Uma outra definição ao termo é a de Hall (2004, p.30). Segundo esse autor, *“uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente estabelecida identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade”*.

Dentre estas definições de organização ainda podem ser esplanadas outras colaborações, como a de Mintzberg (2003), que argumenta que as organizações, desde as mais simples até as mais complexas, necessitam de duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para obter resultados.

Apesar de todas as definições apresentadas, Solé (2004) sustenta que a dúvida sobre *“o que é uma organização?”* ainda permanece. Segundo esse autor, não resta dúvida que, os investigadores, mesmo após diversos anos de estudo sobre o objeto organização, quando escrevem ou dizem organização, na maior parte das vezes estão se referindo a empresa.

Sendo assim, o referido autor desenvolveu uma teoria que define a organização da maneira mais aberta possível. Para Solé (2004) duas condições são necessárias: (1) que a teoria possa abranger diversas áreas de conhecimento como economia, sociologia, psicologia e outras, ou seja, transdisciplinar e (2) que esta teoria da organização seja aplicada tanto a uma empresa como a uma organização humanitária.

Como afirmam Blau e Scott (1979), deve-se deixar claro quando se fala de alguma organização, o que queremos e o que não queremos dizer com o uso do termo. Portanto, uma organização é definida como um “conjunto de relações entre humanos” (Solé, 2004). Conseqüentemente, como forma de verificar a abrangência desta teoria, argumenta-se que a empresa, o Exército, a Igreja, a Máfia, dentre outras, constituem conjuntos singulares de relações humanas. Segundo Blau e Scott (1979), existem várias organizações e várias maneiras delas se desenvolverem. Neste trabalho, por questões evidentes, será abordado um tipo particular de organização, a empresa. De acordo com Solé (2004), distingue-se a organização da empresa considerando-se a primeira como gênero e a segunda como espécie, ou seja, a empresa é apenas uma parcela do grande conjunto que caracteriza uma organização. Associado a essa abordagem, discorre-se ainda acerca da influência que as empresas estão exercendo no mundo de hoje, e, principalmente, nos clubes de futebol.

2.2.2 Empresarização

Segundo Etzioni (1967), a nossa sociedade é uma sociedade de organizações, visto que nascemos em organizações, somos educados por organizações e quase todos nós passamos a vida trabalhando para organizações. Além disso, passamos muitas de nossas horas de lazer em organizações. Quase todos nós morremos numa organização. Sendo assim, Etzioni (1967) afirma que a sociedade moderna depende, em grande parte, das organizações. Complementando essa afirmação, Perrow (1991) usa o termo sociedade de organizações para mostrar que as atividades que outrora foram executadas por pequenos grupos informais e relativamente autônomos estão sendo agora executadas por grandes burocracias. Percebe-se que atualmente uma das características da nossa sociedade é o fato de ser constituída por um conjunto de organizações, considerando que hoje os indivíduos têm uma dependência muito grande das organizações.

Tal perspectiva, talvez pela confusão existente entre o que é realmente uma empresa e o que é uma organização, ou pela crescente onda de privatizações que transformaram organizações públicas em empresas privadas, ou ainda, pela introdução de ferramentas empresariais de gestão nessas organizações, modificaram, definitivamente, as características da nossa sociedade e principalmente dessas organizações. De acordo com essas colocações, percebe-se que o parágrafo anterior pode ter uma segunda leitura. Para Solé (2004), não é freqüentemente em uma clínica privada – uma empresa – que abrimos os olhos pela primeira vez? Ou melhor, para trabalhar em quais organizações somos formados? Quais são as

organizações que nos divertem? Não é a televisão, o cinema etc? Não se tratam de empresas? Nossa sociedade não é uma sociedade de empresas? Sendo assim, nossa sociedade reside, atualmente, na singularidade da organização que a caracteriza, a empresa. O mundo é o mundo das empresas, pois elas nos divertem, ensinam-nos, fornecem alimentos, vestem-nos etc; ou seja, as empresas determinam toda a atividade da sociedade, esse mundo é denominado mundo-empresa.

Nesta etapa pretende-se discutir as seguintes questões: que é uma empresa? Qual a singularidade da empresa em relação às demais organizações? e, Qual a influência das empresas no mundo de hoje?

Para Pareto (1996), a empresa é a organização que reúne os elementos da produção e que os dispõe de maneira a realizá-la. Esses elementos da produção provêm, em parte, dos indivíduos, como, por exemplo, o trabalho e certos produtos; em parte também de outras empresas, como, por exemplo, certos produtos que devem servir para a materialização de uma corrente única, o produto.

Quanto ao fim a que a empresa se propõe, Pareto (1996) diz que existem dois tipos de fenômenos: (1) a empresa aceita os preços do mercado, sem tentar modificá-los diretamente, se bem que contribua, sem o saber e sem o querer, para modificá-los indiretamente; (2) a empresa pode, ao contrário, ter como objetivo modificar inteiramente os preços do mercado, para daí tirar em seguida certo lucro ou com qualquer outra finalidade.

Independente dos fins de uma empresa, ela sempre busca obter uma vantagem e quase sempre essa vantagem é medida em dinheiro. Para obter o maior lucro em dinheiro, serve-se de meios diretos e meios indiretos. Sendo assim, cada empresa esforça-se por pagar o mais barato possível o que ela adquire, e cobrar o mais caro possível o que vende (PARETO, 1996).

Uma outra contribuição ao referido tema é a percepção de Weber (2004). No entanto, antes de efetivamente apresentar o conceito de empresa, torna-se necessário explanar o conceito de ação economicamente orientada, visto que tal conceito é o princípio norteador do conceito de empresa. Uma ação será economicamente orientada, na medida em que, segundo seu sentido visado, esteja referida a cuidados de satisfazer o desejo de certas utilidades. De acordo com Weber (2004, p. 38) “*ação economicamente orientada [...] é, toda a ação que se determina pela situação econômica, mas que não se orienta por ela em primeiro lugar ou não o faz de maneira pacífica*”.

A partir dessa definição inicial, torna-se possível compreender de uma maneira melhor o conceito de empresa, visto que ação economicamente orientada, baseada no cálculo utilitário das conseqüências, passa a se legitimar em toda a sociedade e em especial no seio das organizações, onde a noção de maximização do retorno esperado passa a assumir uma posição de natureza imperativa.

Sendo assim, segundo esse autor, a moderna empresa capitalista baseia-se fundamentalmente no cálculo e pressupõe um sistema administrativo e legal cujo funcionamento pode ser racionalmente calculado, em princípio pelo menos, em virtude de suas normas gerais fixas, exatamente como o desempenho previsível de uma máquina. De maneira mais simplificada, pode-se dizer que uma empresa é um sistema de atividade contínua perseguindo um fim de uma espécie definida (WEBER, 1987; WEBER, 1997).

A abordagem Schumpeteriana também traz importantes subsídios para este assunto. No entanto, assim como os outros autores citados, para visualizar a totalidade de seu conceito, será abordado, inicialmente, o desenvolvimento econômico, visto que, inserido nesse contexto, encontra-se o conceito de empresa.

Para Schumpeter (1988), o desenvolvimento pode ser entendido como as mudanças da vida econômica que não lhe foram impostas de fora, mas que surgiram de dentro, por sua própria iniciativa. Se as mudanças ocorreram devido a mera adaptação às variações nos dados externos, então não há desenvolvimento econômico, mas pode haver crescimento. Para o desenvolvimento econômico, são necessários três elementos: novas combinações, créditos e empresários inovadores.

As novas combinações consistem em criar mudanças estranhas àquelas praticadas habitualmente, como, por exemplo, introduzir um novo bem, uma nova qualidade de um bem ou introduzir um novo método de produção. O desenvolvimento consiste primariamente em empregar recursos diferentes de uma maneira diferente, em fazer coisas novas com eles, independentemente de que aqueles recursos cresçam ou não. Para o autor, a obtenção dos meios de produção é um problema especial das empresas estabelecidas que trabalham dentro do fluxo circular (situação sem desenvolvimento). Se o empresário não possuir recursos para concretizar as novas combinações, deve-se recorrer ao crédito. Por fim, chama-se de empreendimento à realização de combinações novas e, de empresários, aos indivíduos cuja função é realizá-las (SCHUMPETER, 1988).

Schumpeter (1988) argumenta que, no centro destas transformações, está a empresa, ou seja, de acordo com o pensamento Schumpeteriano, a empresa é o único organismo capaz de gerar o desenvolvimento econômico. São as empresas que, de posse de novas combinações, de crédito e de empresários, criam o desenvolvimento. Esse desenvolvimento se dá a partir do processo econômico que é baseado, segundo o autor, no mecanismo de troca econômica, que governa a atividade do indivíduo.

Como foi salientado anteriormente, buscando eliminar a confusão existente entre o uso do termo organização referindo-se a empresa, Solé (2004), a partir da pergunta de Ronald Coase sobre o que é uma empresa, apresenta as peculiaridades que uma empresa possui perante outras organizações. Salienta-se, novamente, que este conceito é o princípio norteador para a verificação de sinais de mercantilização dos clubes de futebol.

De acordo com Solé (2004), a distinção da empresa diante das demais organizações é verificada a partir de cinco postulados gerais.

Para o autor a empresa é:

- a) um conjunto – singular – de relações entre humanos;
- b) um fenômeno social total, ou seja, é uma organização econômica, social, política, psicossocial, jurídica, etc, o que supõe um enfoque transdisciplinar;
- c) uma organização histórica, ou seja, não é natural ao ser humano, surgiu no tempo em determinado momento e pode vir a desaparecer;
- d) uma organização característica e fundamental do mundo que se considera moderno e desenvolvido. A empresa organiza este mundo, sendo assim, as relações que caracterizam a empresa, são aquelas que caracterizam o mundo;
- e) como toda organização humana, a empresa é um evento contingente da história humana que poderia ter tomado outro rumo, e não necessariamente surgiria como defendem Marx e Smith.

Antes de efetivamente caracterizar uma empresa, torna-se necessário discorrer acerca da última pergunta realizada no início desta seção – qual a influência das empresas no mundo de hoje? Para responder esta questão, recorre-se ao quarto postulado de Solé: a empresa é uma organização característica e fundamental deste mundo.

Atualmente, o modelo empresarial se converteu no modelo universal de organização das atividades humanas. Por exemplo, o crescente número de privatizações, a conversão de

organizações em empresas (como é o caso de alguns times de futebol), a disseminação da linguagem empresarial para outros campos (mercadoria, produto, clientes, eficiência), o aumento do uso de métodos (benchmarking, brainstorm) e de ferramentas (marketing, produção) por organizações que não são empresas (Estado, igrejas) e a premissa de que tudo deve ser transformado em produto. Ou seja, segundo Powel e Dimaggio (1991), talvez por pressões isomórficas do ambiente, a lógica empresarial passa a ser adotada por organizações que anteriormente não possuíam essa característica. Assim, a linguagem, os métodos, as ferramentas, as técnicas, as práticas das empresas penetram cada vez mais nas organizações que pode-se razoavelmente considerar como não sendo empresas, uma vez que não estão submetidas à competição e ao imperativo de benefício econômico (SOLE, 2004).

Essa situação evidencia o que Solé (2004) denomina de empresarização do mundo. Segundo ele, essa expressão é utilizada para caracterizar a crescente influência que as empresas exercem sobre os seres humanos e as demais organizações. Contudo, Solé (2004) salienta que não se conseguiu imaginar outra possível forma/modelo universal de organização que não a empresa, porque o discurso ainda vigente (e, sobretudo forte) é o de que todas as organizações humanas devem se organizar como a empresa. Sendo assim, pode-se assumir que a empresa é a principal instituição desta sociedade e a responsável por criar grande parte de nossas necessidades. Corroborando essa afirmação, Schumpeter (1988) argumenta que é o produtor (a empresa) que inicia a mudança, a ele cabe a “domesticação” dos hábitos de consumo do indivíduo, ou melhor, ele ensina e desperta nos indivíduos o desejo de querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar.

A partir postulados apresentados por Solé (2004), busca-se na seqüência deste trabalho, apresentar, na perspectiva desse autor, sua teoria transdisciplinária da empresa e, além disso, como essa teoria ainda está em construção, propor algumas considerações complementares a respeito da mesma.

2.2.3 O tipo ideal de empresa

Na busca de estabelecer um conceito transdisciplinário sobre o que é uma empresa, Solé (2004) argumenta que esta é constituída a partir de um conjunto de traços. Esses traços foram concebidos a partir do método de construção de um tipo ideal preconizado por Max Weber. Este tipo ideal, no entanto, é caracterizado por uma construção do pesquisador, uma “pintura do pensamento”, ou seja, jamais será observado em sua forma pura (WEBER, 2004).

Afirmando esta concepção, Pareto (1996) considera a empresa, em sua forma mais pura, uma abstração. Sendo assim, Solé (2004) apresenta vinte e dois traços que particularizam uma organização singular, a empresa. São eles:

1. A empresa é um conjunto humano, mais ou menos estável, vasto ou reduzido, mais ou menos concentrado, podendo desaparecer a qualquer o momento;
2. A empresa é uma organização onde a atividade é única ou múltipla;
3. A empresa é uma organização que concebe, produz e vende mercadorias;
4. A empresa é uma organização que concorre permanentemente com outras empresas;
5. A empresa é uma organização que supõe outra organização: o mercado;
6. A empresa é um processo de criação destrutiva de relações entre humanos;
7. A empresa é um conjunto de relações incertas entre humanos;
8. A empresa é uma organização com moeda, capital e benefício econômico;
9. A empresa é uma organização com escritura e contabilidade;
10. A empresa é uma propriedade privada;
11. A empresa é uma mercadoria;
12. A empresa é uma organização salarial;
13. A empresa é uma relação dirigente/dirigido;
14. A empresa é uma organização que produz e implica desemprego;
15. A empresa é uma organização submetida ao direito, às leis;
16. A empresa é uma organização que está sujeita a outra organização: o Estado;
17. A empresa é uma organização onde a propriedade e a direção podem estar juntas ou separadas;
18. A empresa possui divisão do trabalho;
19. A empresa é uma organização que implica e produz o indivíduo;
20. A empresa é uma organização que produz linguagem;
21. A empresa é uma organização que produz e implica humanos insatisfeitos;
22. A empresa é uma organização que implica e produz uma concepção de felicidade.

Segundo Solé (2004), cada um dos traços apresentados é uma condição necessária, mas não suficiente para se falar em empresa. É o conjunto dos vinte e dois traços que formam a empresa. Como se trata de uma teoria transdisciplinar, cada traço apresenta ao mesmo tempo características das mais diversas áreas, não tendo, portanto, um caráter exclusivamente, econômico, social ou político.

Como foi salientado inicialmente, essa teoria será utilizada, a partir da escolha de alguns traços que parecem mais adequados ao estudo, como forma de identificar a existência de sinais que permitam perceber o processo de mercantilização dos clubes de futebol. Torna-se importante salientar que a teoria de Solé ainda está em construção e, sendo assim, existem dúvidas e discordâncias com relação a algumas dessas características. Neste estudo, a não inclusão de todos os traços que formam a empresa pode ser justificada da seguinte forma: (1) os traços 1, 2, 7 e 17 não foram incluídos por serem um tanto ambíguos, ou seja, eles não são nem traços diferenciadores nem característicos (predominantes) das organizações empresariais; (2) os traços 12, 13, 14 e 18 não foram incluídos nesta categoria de análise, mas serão incluídos na outra categoria, estrutura organizacional, no qual serão discutidos quando for analisada a diferenciação horizontal nas organizações pesquisadas; e (3) os traços 19, 21 e 22 que, embora sejam importantes e característicos das empresas, não serão apresentados, considerando a profundidade conceitual que a discussão exige, devido à disponibilidade de tempo para a realização desta pesquisa, uma vez que cada um deles poderia ser analisado separadamente resultando em dissertações diferentes.

A partir de tais considerações e com vistas a responder o problema proposto, foram selecionados onze traços e agrupados, por associação, em três categorias: preocupação com o mercado, aspectos legais e linguagem. Deste modo, em cada traço selecionado, apresenta-se, primeiramente, a definição realizada por Solé (2004), autor da teoria, seguida de uma breve discussão de cada um dos traços na perspectiva de outros autores.

2.1.1.1 Preocupação com o mercado

Na categoria preocupação com o mercado, foram incluídos os seguintes traços: 3 - a empresa é uma organização que concebe, produz e vende mercadorias; 4 - a empresa é uma organização que concorre permanentemente com outras empresas; 5 - a empresa é uma organização que supõe outra organização: o mercado; 6 - a empresa é um processo de criação destrutiva de relações entre humanos; e 8 - a empresa é uma organização com moeda, capital e benefício econômico.

1) Traço 3 – A empresa é uma organização que concebe, produz e vende mercadorias

Uma empresa não produz para os seus membros. Ela é uma organização que produz para vender. Os bens e os serviços produzidos são mercadorias, ou seja, os bens e serviços produzidos são trocados por dinheiro (SOLÉ, 2004).

A produção e a comercialização de mercadorias, na perspectiva de diversos economistas, é o meio utilizado para que a empresa atinja seu objetivo (lucro). Nesse sentido, de acordo com Smith (1996), o consumo é a única finalidade e propósito de toda a produção. Pois, a partir desse consumo, a empresa realiza a troca de seu produto acabado por dinheiro, por trabalho ou por outros bens, ou seja, obtém lucro (SMITH, 1996).

Do mesmo modo que a produção e a comercialização de produtos e/ou serviços é primordial para a empresa, o consumo tornou-se um aspecto central também na vida dos atores sociais. Segundo Baudrillard (1995), os produtos e serviços adquiriram significados e importância que transcendem sua utilidade e valor comercial, carregando consigo a capacidade de transmitir e comunicar significados culturais. Corroborando essa afirmação, Slater (2001) argumenta que é através das mercadorias que a vida cotidiana, assim como as identidades e relações sociais que nela vivemos, são sustentadas e reproduzidas. Assim, cada vez mais, as empresas, através de uma saturação de produtos e serviços de todas as espécies, incentivam os indivíduos para que se esforcem a fim de satisfazer suas necessidades de consumo (SOUZA, 2003).

2) Traço 4 - A empresa é uma organização que concorre permanentemente com outras empresas

Para Solé (2004), a concorrência pode ser mais ou menos forte. Quando a empresa possui concorrentes, a situação é considerada normal, se não, a situação é julgada anormal. Mais do que isso, existem leis que visam garantir a concorrência e impedir as situações de monopólio.

Pareto (1996) argumenta que existem basicamente dois tipos de concorrência: o monopólio e a concorrência livre. O monopólio é caracterizado por casos nos quais a concorrência não existe. Nessa situação, é permitido que um indivíduo aja a fim de modificar, em seu proveito, as condições do mercado. Isso pode acontecer seja com ajuda da lei, seja porque somente ele possui certas mercadorias, seja porque, pela intriga, pelo engano, por sua influência ou inteligência, ele consegue se descartar dos concorrentes (PARETO, 1996).

Na concorrência livre, o pressuposto básico é que existe o reconhecimento de que nenhuma das partes poderia ser prejudicada pela troca, uma vez que a recusa a negociar sempre é possível, pois os produtos estão em condições idênticas de preço e qualidade (SAMUELSON, 1997). Os indivíduos que estão em concorrência movimentam-se até que todos estejam satisfeitos; e basta que apenas um não esteja satisfeito para obrigar os demais a

se movimentarem. Desse modo, percebe-se que o conceito de concorrência livre, tanto para Pareto com para Samuelson, é uma abstração, visto que, numa condição de mercado o objetivo da empresa é sempre maximizar os lucros, pois, para Pareto (1996, p. 13), *“o bem-estar de uma sociedade é máximo se não existe outro estado tal que seja possível aumentar o bem-estar de um indivíduo sem diminuir o bem-estar dos demais; isto é, não há forma de melhorar a situação de um, sem prejudicar situação dos outros”*.

Entretanto, tanto o conceito de concorrência como o de monopólio para Pareto (1996) constituem-se, além de uma abstração, extremos de um continuum, assim, com vistas a sistematizar essa discussão, utiliza-se a classificação de Kotler & Amrstrong (1998) sobre a concorrência. Para estes autores, existem quatro tipos de competição, a saber: 1) a concorrência perfeita – quando o mercado é composto por vendedores que comercializam um produto uniforme, no qual a variação dos preços é muito pequena e as propagandas e as promoções possuem pouco significado no preço; 2) a concorrência monopolista – quando o mercado é composto por muitos vendedores que oferecem um produto num amplo espectro de preços e que podem apresentar diferenças reais (de natureza física) ou imaginárias (propaganda); 3) a concorrência oligopolista – quando o mercado é composto por poucos vendedores, altamente sensíveis as estratégias de apreçamento de seus concorrentes, que ofertam produtos uniformes (aço) ou não uniformes (automóveis); e 4) o monopólio – caracterizado pela ausência de concorrentes.

Mais que isso, a concorrência pode ser entendida como luta de vida e morte, entre aqueles inseridos no mercado, que culmina com a eliminação do mais fraco, ou melhor, na busca por quantidades cada vez maiores de benefícios econômicos, os capitalistas eliminam as empresas estacionárias sob a compulsão da concorrência (MARX, 1996).

3) Traço 5 - A empresa é uma organização que supõe outra organização: o mercado

Na concepção de Solé (2004), o mercado é uma organização, ou seja, um conjunto de relações entre humanos. Nessa linguagem, a palavra mercado designa, geralmente, as relações entre vendedores e compradores de mercadorias. A empresa vende os bens e serviços que produz no mercado. Compra igualmente dos mercados: compra de matérias-primas, solicita empréstimos, compra força de trabalho.

Para Polanyi (2000), a permuta, a barganha e a troca constituem um princípio de comportamento econômico que depende do padrão de mercado para sua efetivação. Desse

modo, o padrão de mercado, relacionando-se a um motivo peculiar próprio, o motivo da barganha ou da permuta, é capaz de criar uma instituição específica, o mercado (POLANYI, 2000). Semelhantemente a Polanyi, Weber (2004) argumenta que existe mercado quando pelo menos por um lado há uma pluralidade de interessados que competem por oportunidade de troca.

Como Polanyi (2000) descreve em *A Grande Transformação*, ao separar o trabalho das outras atividades da vida e sujeitá-lo às leis do mercado, foram aniquiladas todas as formas orgânicas de existência, sendo substituídas por um tipo diferente de organização, uma organização atomista e individualista (POLANYI, 2000). Weber (2004) corrobora esta afirmação argumentando que, o mercado é estranho se comparado a todas as demais associações comunitárias. Assim, quando o mercado é deixado à legalidade intrínseca, leva apenas em consideração a coisa e não a pessoa, inexistindo para ele deveres de fraternidade e devoção ou qualquer das relações humanas originárias sustentadas pelas comunidades pessoais (WEBER, 2004).

Desse modo, o cálculo utilitário e, conseqüentemente as lutas, passam a ser a “ordem do dia” para aquelas organizações que desejam se manter no mercado, ou seja, “*a calculabilidade das ações sociais tornou-se um novo valor para a sociedade moderna*” (DELLAGNELO e MACHADO-DA-SILVA, 2000).

Assim, a lógica predominante passa a ser a lógica do mercado, que agora é responsável pela satisfação ou insatisfação (ver BAUDRILLARD, 1997; HELLER e FEHÈR, 1998) das necessidades humanas e é criada deliberadamente para a maximização de recursos (RAMOS, 1989). Como afirma Bourdieu (1979a, p.69): “*a necessidade econômica que tende a impor a subordinação de todas as finalidades (e em particular das finalidades tradicionais) e de todos os meios da atividade ao lucro monetário, as antigas normas e particularmente aquelas que regulavam as relações com os parentes, assim como os antigos valores de honra e de solidariedade, devem também contar com as exigências do cálculo e, às vezes, a ele se curvar*”.

4) Traço 6 - A empresa é um processo de criação destrutiva de relações entre humanos

Como está em constante competição, a empresa, para se desenvolver ou sobreviver, cria novos produtos, muda de tecnologia, demite pessoas e destrói as idéias anteriores. Por isso, a empresa é um processo de mudança permanente.

Como foi salientado anteriormente, para Schumpeter (1988), a inovação ou desenvolvimento econômico são características inerentes das organizações empresariais quando estas interrompem o fluxo circular (situação de equilíbrio), e proporcionam mudanças espontâneas e descontínuas. Essas mudanças espontâneas e descontínuas no canal do fluxo circular aparecem na esfera da vida industrial e comercial, não na esfera das necessidades dos consumidores de produtos finais. Então, é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele e ensinados a querer coisas novas ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar. É a partir dessa situação que surge a “destruição criadora”, ou seja, a substituição de antigos produtos e hábitos de consumir por novos (SCHUMPETER, 1988).

Assim, sempre que surgem empresários inovadores, logo após, aparecem os imitadores. Estes chegam em época menos propícia, ou seja, quando a inovação já gerou grandes retornos aos inovadores. Seus cálculos nem sempre exatos, juntamente com um aperto de crédito, tendem a forçar as empresas marginais ao estado de falência. Para Schumpeter (1988), esse processo é a essência da depressão. Mas, por toda a destruição que pode causar, também é criativo, porque os ganhos da inovação são verdadeiramente assimilados pela economia somente em uma depressão. Além disso, a luta pela sobrevivência que caracteriza a depressão também estimula e encoraja a crescente invasão no processo de inovação que alavancará a economia para seu próximo nível de realização econômica (RIMA, 1977).

5) Traço 8 - A empresa é uma organização com moeda, capital e benefício econômico

De acordo com Solé (2004), os assalariados trabalham por dinheiro, o proprietário espera que a empresa produza mais dinheiro, a empresa vende os seus produtos, toma empréstimos de bancos, ou seja, há sempre uma moeda em circulação na empresa. A empresa é uma organização humana que constitui uma economia monetária. Duas condições fundamentais para a existência de uma empresa são o capital e o lucro. Para Solé (2004), o capital é dinheiro investido, isto é, dinheiro encarregado de produzir dinheiro e manter a existência da empresa. Mais que isso, segundo Smith (1996), o proprietário de capital, pode auferir renda deste, seja aplicando-o ele mesmo, seja emprestando-o a outros. No primeiro caso, seu rendimento é lucro, no segundo, são juros.

De acordo com Samuelson (1997), o principal objetivo das organizações empresariais é a maximização de seus resultados. Desse modo, muito freqüentemente as

empresas buscam proporcionar-se a maior vantagem, e essa vantagem é quase sempre, poderíamos dizer sempre, medida em dinheiro. Os demais casos podem ser considerados exceções. Para obter o maior lucro em dinheiro, serve-se de meios diretos e meios indiretos. Diretamente, cada empresa esforça-se por pagar o mais barato possível o que adquire e cobrar o mais caro possível o que vende. Indiretamente, a empresa, quando tem poder para tanto, procura levar às condições do mercado e da produção todas as modificações que podem, ou que esta empresa acredita poder, proporcionar-lhe algum lucro pecuniário (PARETO, 1996).

Por outro lado, enquanto a teoria econômica considera o lucro como o principal objetivo das empresas, os financistas argumentam que esse objetivo está sujeito a diversas restrições e questionamentos. Segundo Assaf Neto (2003), o lucro é apenas uma das variáveis capazes de determinar o desempenho da empresa, pois outras variáveis como tecnologia absorvida, qualidade de seus produtos, estratégias de marketing e participação no mercado, também influem nesse processo. Essa concepção deve-se, principalmente, ao fato de o lucro não definir a capacidade financeira de pagamento da empresa, pois seu critério de apuração é baseado no regime de competência e não no de caixa. Além disso, o lucro, como medida de desempenho, quando projetado para o futuro, não leva em conta os riscos associados aos fluxos esperados de rendimentos. Assim, para a administração financeira, o principal objetivo da empresa é, além da maximização do lucro, a maximização de retorno para seus acionistas (ASSAF NETO, 2003).

De qualquer forma, Smith (1996) argumenta que, só depois que forem deduzidos todos os investimentos necessários à manutenção e sobrevivência do negócio têm-se o lucro. Torna-se importante registrar que, na busca por manutenção, sobrevivência, desenvolvimento e inovação da empresa, o capitalista depara-se com um problema fundamental: a obtenção de recursos financeiros.

Para Schumpeter, existem duas maneiras de se adquirir esses recursos. A primeira, os recursos próprios, constituídos a partir da acumulação dos excedentes da produção. Segundo ele, essa forma de obtenção de recursos só funciona para a manutenção das organizações inseridas no fluxo circular (situação sem inovação), pois se julga que a acumulação de capital exija um produto total suficientemente grande de modo a haver um resíduo para lucro depois de a renda dos capitalistas e da população trabalhadora terem sido satisfeitas. Além disso, o empresário ainda pode obter recursos financeiros se possuir outras fontes de recursos, como, por exemplo, outros bens que possam ser utilizados imediatamente na realização da combinação nova ou na troca pelos bens e serviços necessários. Caso contrário, o possuidor

da riqueza, se desejar realizar uma nova combinação, que não pode, como numa empresa estabelecida, ser financiado pelos retornos da produção anterior, deve recorrer à segunda forma de obtenção de recursos, o crédito. Para Schumpeter (1988), é tão claro que o crédito é primariamente necessário às novas combinações, pois tomar emprestado não é um elemento necessário da produção no fluxo circular. Se por acaso o indivíduo não tiver as quantias necessárias para novas combinações, ele pode obter tais recursos através do crescimento da poupança, mas seu acúmulo vem de desenvolvimentos anteriores, resultado de inovação bem-sucedida. Portanto, mesmo que exista acúmulo, essa quantia só seria suficiente para casos excepcionais. Assim, enquanto o sistema bancário for capaz de prover crédito, o sistema se expande em uma onda de inovação para um novo nível de prosperidade (SCHUMPETER, 1988).

2.1.1.2 Aspectos legais

Na categoria aspectos legais, com vistas a identificar os traços incluídos foram: 9 - a empresa é uma organização com escritura e contabilidade; 10 - a empresa é uma propriedade privada; 11 - a empresa é uma mercadoria; 15 - a empresa é uma organização submetida ao direito, às leis; e 16 - a empresa é uma organização que está sujeita a outra organização: o Estado. É importante registrar que, embora pudessem ser enquadrados na categoria anterior, os traços 10 e 11 foram incluídos nesta como uma forma de identificar o enquadramento jurídico das organizações pesquisadas (ver Quadro 4). Entretanto, por estarem intimamente relacionada a categoria anterior, algumas considerações realizadas nestes traços podem servir tanto para a caracterização dos mesmos como para complementar algumas discussões anteriores.

Cabe lembrar que os traços subseqüentes estão enumerados de forma a dar continuidade a seqüência numérica utilizada na seção anterior.

6) Traço 9 - A empresa é uma organização com escritura e contabilidade

Uma outra condição fundamental da existência de uma empresa é a manutenção por esta das suas contas. Essa contabilidade pode ser desenvolvida de forma mais ou menos sofisticada. Desse modo, a empresa cria contratos escritos, documentos das operações, balanços contábeis etc. Tudo isso é aplicado buscando avaliar o comportamento da empresa com relação às suas contas.

Segundo Solé (2003), a nossa maneira de “estar” no mundo é orientada pelo desejo de dominá-lo. As pessoas tentam dominar o outro (através do uso do poder), dominar a natureza (a partir do uso da tecnologia) e dominar o tempo. No desejo de dominar o tempo, busca-se antecipar os resultados futuros, ou seja, redução da incerteza da ação e da decisão. No âmbito empresarial, uma das formas de reduzir a incerteza da ação e da decisão é através do uso da contabilidade.

A contabilidade enquanto sistema de informações é destinada a captar, registrar e interpretar fatos administrativos a partir de um banco de dados, a fim de que esses dados possam ser processados e transformados em informações úteis, satisfatoriamente acessíveis a todos os seus usuários, sejam eles internos ou externos (IUDÍCIBUS, 1997). Desse modo, percebe-se que os objetivos básicos das demonstrações contábeis residem em fornecer auxílio à empresa disponibilizando informações com enfoque no planejamento, no controle ou na tomada de decisão. Assim, a contabilidade enquanto sistema de informações constitui um dos instrumentos capazes de propiciar aos gestores maior segurança no controle das ações e estratégias gerenciais, permitindo que, em um determinado período, possa haver uma avaliação de desempenho econômico, financeiro e social da entidade. Dessa forma, é possível analisar a situação atual da organização e delinear suas tendências futuras (SANTOS e VASCONCELOS, 2002).

7) Traço 10 - A empresa é uma propriedade privada

Os meios de produção que permitem à empresa produzir e vender possuem dono, ou melhor, a empresa possui um dono, e este pode ser uma pessoa, uma família, um grupo de pessoas (acionistas) ou outra empresa (SOLÉ, 2004).

A propriedade privada pode ser entendida como a qualidade de próprio, ou seja, que pertence a alguém. No caso das empresas, esse alguém é classificado como o detentor dos meios de produção (capitalista) (MARX, 1996). O detentor da propriedade privada tem o direito de usar, gozar e dispor de bens, bem como de reavê-los do poder de quem quer que injustamente os possua. Segundo Boatright (1999), a propriedade é um conjunto de direitos que definem o que um proprietário ou entidade pode fazer com a coisa possuída.

Essência do capitalismo, a propriedade privada criou uma divisão social entre aqueles que não possuem (assalariados) e aqueles que possuem (capitalistas). Além disso, tornou-se o coração desse sistema, pois, de acordo com Marx (1996), os meios de produção tiveram uma relevância tão grande que tornaram insignificantes a contribuição do trabalho

humano. Como o objetivo da empresa é sempre maximizar os resultados, os instrumentos de produção passaram a usar o trabalhador, uma vez que este vende sua força de trabalho, em troca de salário, trabalhando em busca de uma única finalidade, o lucro para os capitalistas (MARX, 1996).

8) Traço 11 - A empresa é uma mercadoria

Segundo Solé (2004), por se tratar de uma propriedade privada, o detentor dessa pode usá-la a seu gosto, ou seja, ele pode continuar a colher os frutos (lucros) de sua propriedade, pode vendê-la por partes, no caso da transformação de uma empresa em sociedade anônima, ou pode vendê-la por inteiro.

As considerações a respeito desse traço podem ser realizadas a partir das informações contidas nos traços 3 e 10. Contudo, torna-se importante registrar que esse traço constitui uma característica fundamental da sociedade moderna: com algumas exceções, atualmente, quase tudo se torna vendável e comprável.

Na sociedade moderna, basta que se possua dinheiro para que seja possível materializar os desejos em mercadorias, ou seja, a força do dinheiro permite que tudo se transforme em mercadoria. O dinheiro mesmo é uma mercadoria que pode converter-se em propriedade privada de qualquer um, como por exemplo, uma empresa. A mercadoria, por sua vez, como valor de uso, satisfaz a uma necessidade particular e constitui um elemento específico para a medição da riqueza material (MARX, 1996). Além disso, segundo Souza (2003), salienta-se que as mercadorias passaram a definir outros aspectos da vida que não eram orientados sob essa lógica, como práticas sociais, valores culturais, idéias, aspirações e identidades, ou seja, conforme Slater (2001), sob todos os aspectos da vida, o nosso mundo é dominado pelo consumo de mercadorias.

9) Traço 15 - A empresa é uma organização submetida ao direito, às leis

Uma empresa é uma entidade caracterizada pelo seu estatuto jurídico, cuja existência é declarada e reconhecida perante organismos públicos. Assim, uma organização não declarada não pode, por conseguinte, ser considerada como uma empresa. Desse modo, a empresa é uma entidade jurídica sujeita às leis que regulam suas atividades (SOLÉ, 2004).

Na definição deste traço, Solé (2004) atém-se principalmente aos aspectos legais que formalizam juridicamente uma organização como empresa. Mas deve-se chamar a atenção, também, para as leis que regulam as atividades das ações empresariais.

Para Weber (2004), a regulação das ações empresariais em uma situação de mercado, pode ser realizada de quatro formas: 1) do modo tradicional, pela assimilação de limitações ou condições da troca; 2) de modo convencional, pela desaprovação social da mercabilidade de determinadas trocas, utilidades ou da livre luta de preços e de concorrência para determinados objetos de troca ou para determinados círculos de pessoas; 3) de modo jurídico, pela efetiva limitação jurídica da troca ou da liberdade na luta de preços e de concorrência, de forma geral ou para determinados círculos de pessoas ou objetos de troca, no sentido de uma influência da situação de mercado dos objetos de troca (regulações de preços) ou de uma limitação da posse, aquisição ou alienação do poder de disposição sobre bens, para determinações de círculos de pessoas (monopólios juridicamente garantidos ou limitações jurídicas da liberdade da gestão econômica) e; 4) de modo voluntário (pela situação de interesses), regulação material e, ao mesmo tempo, liberdade formal do mercado. Essa situação tende a surgir quando determinados interessados na troca, em virtude de sua possibilidade efetiva, total ou aproximadamente exclusiva, de possuir ou adquirir o poder de disposição sobre determinadas utilidades (situação de monopólio), estão em condições de influir sobre a situação de mercado, eliminando de fato a liberdade de mercado de outros interessados. Para esse fim, podem criar especialmente acordos reguladores do mercado (monopólios voluntários e cartéis de preços) entre si ou (e eventualmente ao mesmo tempo) com parceiros típicos de troca.

Desse modo, percebe-se que as normas compartilhadas não são necessariamente formalizadas, elas podem ser tácitas, além disso elas também não são sempre determinadas por um poder regulador, por exemplo, o Estado, podendo ser formadas a partir de acordos entre aqueles que serão sujeitos a elas (WEBER, 1997).

10) Traço 16 - A empresa é uma organização que está sujeita a outra organização: o Estado

Não há empresa sem Estado. O Estado caracteriza uma organização, que, a partir de seus serviços públicos, atende aos cidadãos e usuários. O Estado é encarregado de garantir pela lei, defender pela força, se necessário, a propriedade privada. Sem propriedade privada, não há empresa. Ou, ainda, sem Estado não há empresa. Ele é responsável pela criação das diversas leis e regulamentações que visam manter o controle social, dentre essas aquelas às quais se sujeitam as empresas.

Para uma melhor compreensão da importância e da maneira de agir do Estado, torna-se necessário recorrer aos estudos de Max Weber. Em seus estudos, Weber (1997), distingue no conceito de política duas acepções, uma geral e outra restrita. No sentido mais amplo,

política é entendida por ele como qualquer tipo de liderança independente em ação. No sentido restrito, política é a liderança de um tipo de associação específica, em outras palavras, trata-se da liderança do Estado. Este, por sua vez, é defendido por Weber como uma comunidade humana que pretende o monopólio do uso legítimo da força física dentro de determinado território. Segundo Weber (1997), para que um Estado exista é necessário que um conjunto de pessoas (toda a sua população) obedeça à autoridade alegada pelos detentores do poder no referido Estado, ou seja, para que os dominados obedeçam é necessário que os detentores do poder possuam uma autoridade reconhecida como legítima. A autoridade pode ser distinguida segundo três tipos básicos: a racional-legal (baseada na legitimidade das ordens legalmente asseguradas e no direito de mando daqueles que estão no direito de exercer a dominação), a tradicional (baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade) e a carismática (baseada na veneração da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por essa reveladas ou criadas) (WEBER, 2004).

Atualmente, a forma mais comum de autoridade utilizada pelo Estado é a racional-legal, e a forma estrutural mais comum das instituições, devido ao caráter da autoridade, é a burocracia. Sob essa forma de coordenação das atividades, o Estado busca a impessoalidade nas decisões.

Assim, a partir da sua forma “impessoal” de agir, o que lhe garante uma legitimidade reconhecida, o Estado tem o poder de determinar, em parte, o destino da sociedade. Por exemplo, o Estado, por meio de sua legislação e de seu quadro administrativo, pode, de fato, mediante comportamento efetivo (regimental), dominar formalmente o sistema monetário no território que governa (WEBER, 2004). Desse modo, a partir dessas e de outras considerações nas seções anteriores e, como será visto na análise das organizações pesquisadas, é evidente o papel do Estado como órgão regulador das atividades organizacionais e, especificamente, no processo de transformação do futebol brasileiro. Por outro lado, segundo Gonçalves (2005), é certo também que, como participante da história e formador dos contextos em permanente mudança, o Estado foi se adequando às conveniências do mercado, com vistas a tratar o futebol como um negócio, como exemplo, basta analisar as determinações contidas na Lei Pelé.

2.1.1.3 Linguagem

Finalmente, na categoria linguagem, foi incluída um único traço: 20 - a empresa é uma organização que produz linguagem.

11) Traço 20 - A empresa é uma organização que produz linguagem

De acordo com Solé (2004), a linguagem própria da empresa pode ser dividida de três maneiras (1) a linguagem básica da empresa, contendo palavras como: cliente, fornecedor, mercado, concorrente, custo, preços de venda, lucro, competitividade; (2) a linguagem especializada de "ofícios" ou "funções" da empresa (linguagem dos financeiros, linguagem do marketing...); e (3) a linguagem da moda, que utiliza termos derivados da língua inglesa como: benchmarking, coaching, company.

As organizações mantêm uma estreita relação com a linguagem. Como afirmou Foucault (1999), as coisas não existem se elas não possuem um nome, ou seja, para Oliveira, (2001), não se pode imaginar nem lidar com os objetos da organização, seus processos, valores, suas estruturas, sistemas, transmissões de ordem, entendimento de grupos, etc. fora de uma perspectiva lingüística. É o sistema lingüístico verbal que nos permite falar de coisas e acontecimentos organizacionais remotos no tempo e no espaço. Desse modo, a linguagem utilizada e produzida numa organização, muito mais que um instrumento de comunicação, é antes um instrumento de representação do mundo organizacional (identidade) (OLIVEIRA, 2001).

Ainda de acordo com Oliveira (2001), a linguagem organizacional pode ser entendida como um subsistema da língua, ou seja, como é formada por mais de uma língua (português, inglês, francês), por várias línguas de especialidade e por jargões inerentes a cada especialidade, a linguagem empresarial passa a ter significado somente dentro daquele contexto. Além disso, se, considerando a velocidade com que as transformações organizacionais ocorrem, por exemplo, um novo método de fabricação é adotado pela organização, conseqüentemente novos conceitos e novas expressões são incorporados à linguagem já existente na empresa.

Contudo, argumenta-se que, diante das considerações apresentadas, além de identificar um determinado grupo social, a linguagem tem o poder de, através do uso de expressões particularizadas, comunicar a diferença perante a sociedade, realizando direta ou indiretamente um mecanismo de diferenciação, inclusão e exclusão social (BOURDIEU, 1979b).

Como forma de sistematizar a discussão realizada, no quadro 2 apresenta-se quais foram os traços escolhidos, bem como as categorias em que eles foram enquadrados.

Categoria	Traços
Preocupação com o mercado	3 - A empresa é uma organização que concebe, produz e vende mercadorias
	4 - A empresa é uma organização que concorre permanentemente com outras empresas
	5 - A empresa é uma organização que supõe outra organização: o mercado
	6 - A empresa é um processo de criação destrutiva de relações entre humanos
	8 - A empresa é uma organização com moeda, capital e benefício econômico
Aspectos Legais	9 - A empresa é uma organização com escritura e contabilidade
	10 - A empresa é uma propriedade privada
	11 - A empresa é uma mercadoria
	15 - A empresa é uma organização submetida ao direito, às leis
	16 - A empresa é uma organização que está sujeita a outra organização: o Estado
Linguagem	20 - A empresa é uma organização que produz linguagem

Quadro 1: Traços selecionados para avaliar a empresarização

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Toda a organização, por mais simples que possa parecer, apresenta uma maneira de dispor e realizar suas atividades. Além de colaborar para melhorar o desempenho de uma organização, a estrutura também revela informações importantes sobre as características desta organização. Contudo, os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização (MINTZBERG, 2003).

Neste estudo, pressupõe-se que, ao sofrer influência do processo de empresarização, as organizações passam a adequar, também, suas estruturas e processos aos novos objetivos organizacionais. De acordo com Solé (2004), a tendência das organizações que adquirem um comportamento empresarial é a de burocratizar sua estrutura, mas, atualmente, em busca de uma maior eficiência operacional, as empresas estão adotando formas estruturais mais flexíveis. Assim, ao contrário do que propõe Solé, talvez as organizações sujeitas aos impactos da empresarização, não necessariamente, passem a apresentar um comportamento excessivamente burocrático, uma vez que a flexibilidade está delineando a estrutura das organizações de referência (empresas).

Assim, para Hall (2004 p. 47), *“as estruturas organizacionais executam três funções básicas. Primeiro, e mais importante, as estruturas têm por finalidade produzir resultados*

organizacionais e atingir metas organizacionais, em outras palavras, ser eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências da organização, e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas”.

A partir dessas considerações, percebe-se que a estrutura organizacional possui a incumbência de organizar todo o funcionamento da organização, assim, nas etapas subsequentes, são abordados os seguintes tópicos: o que é estrutura organizacional, elementos constitutivos da estrutura e variáveis contingenciais.

2.3.1 O que é estrutura organizacional?

Uma das definições mais abrangentes da estrutura organizacional é encontrada no trabalho de Hatch (1997). Segundo esta autora, estrutura é o relacionamento entre as partes de um todo organizado. Buscando definições mais detalhadas, apresentam-se a seguir as contribuições de outros autores.

Para Stoner e Freeman (1994), estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. De acordo com Mintzberg (2003, p.12), *“a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas”.*

Seguindo essa mesma corrente de pensamento, Bowditch e Buono (1992, p.167) argumentam que *“a estrutura organizacional pode ser definida genericamente como os padrões de trabalho e disposições hierárquicas que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização”.*

A partir do exposto acima, pode parecer que as definições estabelecidas tratam a estrutura organizacional como se ela fosse independente, ou seja, não sofresse a intervenção de nenhum outro fator. Como salienta Mintzberg (2003), nenhuma estrutura se sustenta sozinha, pois fatores de várias naturezas, como humanos, materiais e ambientais, entre outros, interferem na formação e atuação de uma estrutura.

As organizações nem sempre adotam as estruturas com base somente em suas condições impessoais como: idade/tamanho, sistema técnico e/ou as características de seu

ambiente. Fatores de poder também interferem no delineamento da estrutura, principalmente a presença de controles externos à organização, as necessidades pessoais de seus diversos membros e a moda do dia, internalizadas na cultura onde a organização está inserida (MINTZBERG, 2003).

Além disso, torna-se relevante salientar que os indivíduos, em especial, representam uma grande força capaz de gerar e/ou sofrer impactos devido à sua disposição e participação dentro da estrutura organizacional (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980). Corroborando esta perspectiva, Hatch (1997) argumenta que, quanto mais as interações entre os indivíduos da estrutura formal se repetem, maiores as possibilidades de desenvolverem laços de amizade. Dando continuação ao seu raciocínio, a autora argumenta que a estrutura social é produto dos padrões de interação dos indivíduos assim como dos padrões de não interação, ou seja, havendo necessidade de reestruturação da organização, esta dependerá que os indivíduos mudem seus padrões de interação. Levando em consideração o indivíduo como parte integrante da estrutura, explanam-se, a seguir, alguns autores que compartilham esta idéia.

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (1997), a estrutura de uma organização é o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para a obtenção dos objetivos organizacionais. Blau (*apud* HALL, 2004) considera que a estrutura organizacional consiste na distribuição das pessoas entre posições sociais, o que ocorre em diversos sentidos, gerando influência nas relações de papel entre as pessoas. A partir dessa mesma suposição, Wagner III e Hollenbeck (2000) consideram que a estrutura organizacional é uma rede estável de interdependências entre as pessoas e as tarefas que compõem a organização.

Uma outra perspectiva ainda pode ser elucidada já que esta diz respeito à contínua construção e desconstrução da estrutura organizacional. Para Ranson; Hinings; Greenwood (1980), a estrutura organizacional é um mecanismo de controle bastante complexo e o conceito de estrutura deveria contemplar os padrões de interação da organização, descrevendo como os atores realmente conduzem os seus trabalhos, formulam as políticas e alocam recursos. Demonstrando as disputas de recursos, de poder, ou seja, as interações que fazem com que a estrutura seja constituída e constitutiva. Tal idéia é corroborada por Hall (2004) ao salientar que as estruturas alteram-se continuamente, à medida que são influenciadas por

grupos sucessivos de membros, pela interação entre eles e pelas mudanças ambientais contínuas.

A partir das definições expostas, constata-se que a estrutura de uma organização não pode ser definida simplesmente como as subdivisões existentes dentro de uma organização, mas também como uma força capaz de integrar todas as atividades e atores envolvidos a fim de que seja atingido um determinado objetivo, ou como uma força que permite a manutenção das relações existentes facilitando para cada indivíduo a realização de uma determinada tarefa. Na seqüência deste trabalho, discorre-se sobre os elementos que compõem a estrutura.

2.3.2 Elementos constitutivos da estrutura organizacional

A partir de uma análise histórica sobre estrutura, identifica-se que a visão da Escola Clássica era generalista, ou seja, determinava uma estrutura organizacional única com o objetivo de aplicação em todos os diferentes tipos de organização. Visto que essa visão da Escola Clássica era limitada, a Escola de Relações Humanas introduziu as questões humanas dentro da organização, focando suas necessidades psicológicas e sociais relevantes à estrutura organizacional (AZEVEDO *et al.* 2003).

A partir dos anos 60, a Teoria da Contingência preocupou-se em demonstrar a influência de fatores externos nas estruturas organizacionais. De acordo com essa teoria, não se pode estabelecer um modelo padrão de estrutura organizacional que se aplicasse a todas as organizações, uma vez que isso não era possível devido às suas especificidades (AZEVEDO *et al.* 2003).

Assim, a partir dos trabalhos de Lawrence e Lorsh (*apud* Azevedo *et al.* 2003), definiu-se que os elementos básicos da estrutura organizacional são a diferenciação e a integração. Por diferenciação entende-se a especialização dos cargos e a divisão do trabalho e, por integração, o grau nas quais unidades diferenciadas trabalham juntas a partir da coordenação de seus esforços. O desempenho de uma determinada organização será analisado pela capacidade de gerir a integração e a diferenciação de maneira que os conflitos sejam reduzidos e que ela consiga adaptar-se às mudanças ambientais (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Como salientado, a estrutura é analisada a partir dos elementos que a constituem. Percebe-se que, a partir dos referenciais consultados, vários autores consideram ou utilizam praticamente os mesmos elementos, apenas com algumas diferenças em sua semântica. Sendo

assim, as categorias ou elementos associados à estrutura organizacional são: centralização, coordenação (formalização) e complexidade (divisão do trabalho e departamentalização). Tais categorias, segundo Hall (2004), podem existir em determinadas organizações, dependendo de sua atividade, em maior ou menor grau, devendo, dessa maneira, ser concebidas como um *continuum*.

2.3.2.1 Centralização

Para Bowditch e Buono (1992), centralização refere-se à localização da autoridade para tomar decisões na organização. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000), a centralização está relacionada com a concentração de autoridade e decisão na cúpula de uma empresa. Semelhante à definição de Wagner III e Hollenbeck, Hall (2004) diz que a centralização está relacionada com a distribuição de poder dentro das organizações.

De acordo com Hatch (1997), a centralização está associada ao nível dentro da organização que as decisões são tomadas. Além disso, a centralização constitui-se como o meio mais cerrado de coordenar a tomada de decisão no ambiente organizacional (MINTZBERG, 2003).

Percebe-se, a partir da contribuição dos autores explanados, que esse termo diz respeito ao grau em que a tomada de decisões está concentrada em um único ponto da organização. Mintzberg (2003) complementa, argumentando que a centralização está relacionada com o tipo de ambiente no qual a organização está inserida, por exemplo, em ambientes turbulentos ou instáveis opta-se pela centralização da autoridade, caso contrário, descentraliza-se o processo de tomada de decisão. Por outro lado, Lawrence e Lorsh (1967 *apud* Stoner e Freeman, 1992) apontam que em ambientes turbulentos a descentralização é apropriada, pois possibilita maior agilidade na resolução de problemas.

Segundo Mintzberg (2003), a descentralização de uma organização é utilizada porque nem todas suas decisões podem ser compreendidas em um centro, em uma única mente. Algumas vezes, a informação necessária não pode ser trazida a tempo para esse centro, talvez porque muitas delas sejam difusas e difíceis de transmitir. Nesse sentido a descentralização pode ser vertical (delegação de poder aos escalões inferiores) e horizontal (transferência de poder para indivíduos situados no mesmo nível hierárquico daqueles que delegaram o poder) (MINTZBERG, 2003).

Além de estar relacionada com a tomada de decisão, a centralização refere-se também à maneira como as atividades são avaliadas. Por avaliação, entende-se, segundo Hall (2004), a determinação de o trabalho ser realizado de modo apropriado, certo ou pontual. Segundo esse mesmo autor, quando a avaliação é efetuada por pessoas no topo da organização, há centralização, independentemente do nível em que as decisões sejam tomadas. Assim, a participação na tomada de decisão não quer dizer que a organização possua uma estrutura descentralizada, pois, pode haver grande abertura para opiniões, mas a decisão estar concentrada sob o comando de poucos (VOLBERDA, 1998).

Hatch (1997, p.169) afirma que “*estudos sobre centralização mostram que a quantidade de comunicação, comprometimento e satisfação tendem a ser maior em organizações descentralizadas, mas a coordenação e controle são mais difíceis de se realizar*”. Contudo, de acordo com Hall (2004), a alta centralização leva a supor que os membros precisam de um controle estrito, por outro lado, a baixa formalização sugere que os membros podem dirigir a si próprios. Tal afirmativa resgata uma outra idéia proposta por Hall (2004), de que estruturas altamente centralizadas não possuem confiança em seus indivíduos tanto no processo decisório como na sua própria avaliação. Por outro lado, a recíproca não necessariamente é verdadeira, pois uma organização pode apresentar uma estrutura descentralizada por mera necessidade de sobrevivência e/ou de adaptação ao ambiente.

Finalmente, Mintzberg (2003) salienta que a centralização e a descentralização não devem ser tratadas como absolutas, mas, ao contrário, como extremos de um *continuum*.

2.3.2.2 Coordenação

Por coordenação, Stoner e Freeman (1992, p. 237), entendem como, “*o processo de integrar objetivos e atividades de unidades de trabalho separadas (departamentos ou áreas funcionais) com o objetivo de realizar com eficácia os objetivos da organização*”. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000), a coordenação é vista como um processo no qual as ações, de outro modo desordenadas, são integradas de forma a produzir um resultado desejado. De acordo com Mintzberg (2003), a estrutura organizacional envolve duas exigências básicas que são a divisão do trabalho em diferentes tarefas (diferenciação) e a consecução da coordenação (integração) entre tais tarefas.

Na proporção em que o trabalho organizacional se torna mais complexo, os meios que facilitam a coordenação parecem mudar, deste modo Mintzberg (2003), apresenta cinco mecanismos de coordenação que podem abranger as maneiras fundamentais pelas quais as

organizações coordenam suas tarefas: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho; padronização dos resultados; e padronização das habilidades dos trabalhadores.

- **Ajustamento mútuo** – obtém a coordenação do trabalho pelo processo simples da comunicação informal. O controle do trabalho permanece nas mãos dos operadores, e, devido à sua simplicidade, é utilizado em organizações mais simples;
- **Supervisão direta** – esse mecanismo consegue a coordenação por meio de uma pessoa tendo a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando instruções a eles e monitorando suas ações;
- O trabalho pode também ser coordenado sem ajustamento mútuo ou supervisão direta, através da **padronização**, ou seja, através de normas escritas e pré-elaboradas. Nesse caso, cada funcionário não deve se preocupar com o que o outro faz, pois cada um já sabe o que é esperado do outro. A padronização pode ser de três tipos, a saber: padronização dos processos de trabalho, padronização dos outputs (produto ou desempenho) e padronização das habilidades.
 - a) *Padronização dos processos de trabalho* – quando as execuções do trabalho são especificadas ou programadas, como por exemplo, uma linha de montagem;
 - b) *Padronização dos outputs* – quando as saídas são padronizadas, ou seja, quando os resultados do trabalho são especificados, por exemplo, as dimensões do produto ou do desempenho;
 - c) *Padronização das habilidades* – as habilidades (e conhecimentos) são padronizadas quando o tipo de treinamento necessário para executar o trabalho é especificado.

Assim como Mintzberg, Wagner III e Hollenbeck (2000) também elaboraram mecanismos que visam a coordenação da atividade organizacional. Embora muito semelhante aos mecanismos citados anteriormente, torna-se interessante conhecê-los, são eles: ajuste mútuo, supervisão direta e padronização.

- **Ajuste mútuo** – refere-se à troca de informações entre os indivíduos inseridos na organização;

➤ **Supervisão direta** – quando um indivíduo supervisiona o trabalho de outra pessoa ou de um grupo;

➤ **Padronização** – nesse caso, a coordenação é realizada a partir do estabelecimento de padrões e procedimentos pré-estabelecidos. Esse tipo de coordenação pode ocorrer através da padronização do processo de trabalho (padronização comportamental), padronização dos produtos e padronização das habilidades.

a) *Padronização do processo de trabalho (padronização comportamental)* – estabelecendo a seqüência que deve ser seguida ou estabelecendo o comportamento para a tarefa;

b) *Padronização dos produtos* – padronização das metas a serem atingidas;

c) *Padronização das habilidades* – padronização das habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar determinada atividade;

Torna-se importante registrar que, de acordo com Mintzberg (2003), na proporção em que o trabalho organizacional se torna mais complexo, os meios que facilitam a coordenação parecem mudar, do ajustamento mútuo para a supervisão direta, e depois para a padronização, de preferência para a dos processos de trabalho, ou, caso contrário para a das saídas, ou ainda para a das habilidades, finalmente revertendo para o ajustamento mútuo inicial. Assim, dependendo da forma como os mecanismos de coordenação, hierarquia e centralização estão combinados, diferentes tipos de estrutura serão originados. (WAGNER III E HOLLENBECK, 2000).

Considerando que a padronização constitui-se como um dos elementos de coordenação e que essa apresenta a característica de estabelecer ou formalizar padrões e normas, é correto afirmar que a formalização constitui-se como uma forma de se obter coordenação e controle.

Sendo assim, para (Hall, 2004, pg.61) a formalização é caracterizada como “[...] *as normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização*”.

De acordo com Hatch (1997), a formalização implica no grau em que são explícitas as regras, normas, políticas e procedimentos que governam as atividades organizacionais. Do mesmo modo, Wagner III e Hollenbeck (2000) afirmam que a formalização é o processo de

planejar regulamentos e padrões escritos que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional (cargo, fluxo de trabalho e regras).

As organizações formalizam o comportamento para reduzir sua variabilidade, com a finalidade última de predizê-lo e controlá-lo. Seu parâmetro de design correspondente, a formalização do comportamento é, com isso, utilizado quando as tarefas exigem uma precisa e cuidadosa predeterminada coordenação (MINTZBERG, 2003).

Para Mintzberg (2003), existem três tipos de formalização do comportamento:

- *Pela função*, quando as especificações são associadas à função em si, como em uma descrição de tarefas;
- *Pelo fluxo de trabalho*, quando as especificações são associadas ao trabalho, como no caso de uma listagem de ordens para impressão;
- *Por normas*, quando as especificações são emitidas para o geral, como os vários regulamentos – qualquer coisa, desde a roupa de uso até a utilização de formulários – descritos nos chamados manuais de procedimentos.

Esses três tipos de formalização: por posição, por fluxo de trabalho e por regras, correspondem, segundo Wagner e Hollenbeck (2000), aos três tipos de padronização abordados anteriormente: padronização do processo de trabalho, padronização de outputs e padronização de normas, respectivamente.

Com relação aos três tipos de formalização, Mintzberg (2003, p.45) salienta que *“não importa quais os meios de formalização – pela função, fluxo de trabalho ou normas – o efeito sobre a pessoa que executa o trabalho é o mesmo; seu comportamento é regulamentado”*.

A padronização pode ser alcançada utilizando-se outros mecanismos além da formalização. Wagner e Hollenbeck (2000) mencionam que a profissionalização (contratação de pessoas previamente habilitadas, ou seja, que conhecem as regras e os padrões necessários para desempenhar seus cargos), o treinamento (diferencia-se da profissionalização simplesmente porque as habilidades necessárias são fornecidas pela empresa), a socialização (doutrinação que os funcionários recebem ao ingressar na organização) e a especialização do trabalho (modo pelo qual o trabalho é dividido em tarefas individualizadas) também constituem formas de se coordenar.

Resgatando a idéia de que a estrutura é formada pela diferenciação e integração das unidades da empresa, na medida em que uma organização aumenta o número de suas atividades, ela necessitará uma maior diferenciação e integração. Diferenciação porque ela necessitará de uma diversificação das atividades as quais realiza e necessitará de integração para torná-la coesa e capaz de unir diferentes unidades dentro do mesmo ambiente organizacional. Assim, quando se fala em diferenciação, indiretamente, está-se referindo a complexidade, divisão ou especialização do trabalho e departamentalização.

2.3.2.3 Complexidade

A complexidade organizacional é definida por Price (1969 *apud* HALL 2004) como o grau de conhecimento exigido para elaborar o produto de um sistema. O grau de complexidade de uma organização pode ser medido pelo grau de instrução de seus membros. Quanto mais alto o grau de instrução, maior a complexidade. Para Bowditch e Buono (1992) a complexidade está associada ao conceito tanto de diferenciação horizontal quanto de diferenciação vertical. Complementando essa colocação, Hall (2004) argumenta que existem três, e não dois elementos que permitem avaliar a complexidade organizacional: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão geográfica.

A diferenciação horizontal, para Hall (2004), refere-se ao modo como as tarefas desempenhadas pela organização são subdividas. No entendimento de Mintzberg (2003), a especialização horizontal do trabalho demonstra como a organização subdivide inúmeras tarefas e as distribui para seus funcionários. Por exemplo, em uma linha de montagem, cada funcionário faz uma parte do todo. Existem duas maneiras básicas pelas quais as tarefas podem ser subdivididas. A primeira consiste em atribuir a especialistas altamente treinados uma faixa abrangente de atividades para desempenhar. A segunda consiste em subdividir detalhadamente as tarefas, para que pessoas não especializadas possam executá-las. A diferenciação horizontal pode ser avaliada de duas formas: (1) pela contagem do número de diferentes cargos que as pessoas ocupam, sejam eles relacionados a profissões, especializações ou por tarefas rotineiras ou, (2) pela contagem do número de divisões, departamentos ou unidades em uma organização.

De acordo com Hall (2004), a diferenciação vertical, ou hierárquica, refere-se à estratificação da hierarquia que, por conseguinte determina a distribuição da autoridade. Através da especialização vertical do trabalho, separa-se o desempenho do trabalho de sua administração, ou seja, o indivíduo simplesmente executa uma determinada atividade, não

sendo possível realizar a tomada de decisão sobre seu trabalho, esta fica a cargo de um chefe situado acima na hierarquia. Essa diferenciação é medida pelo número de níveis hierárquicos existentes dentro da organização. Assim, quanto menor o número de níveis hierárquicos, menos verticalizada é a organização (HALL, 2004).

A dispersão geográfica, sugerida por Hall (2004, p.53), “*é uma forma de diferenciação horizontal ou vertical, isto é, as atividades e o pessoal podem estar dispersos geograficamente, de acordo com as funções horizontais ou verticais, por meio da separação dos centros de poder ou das tarefas*”. Como forma de identificar esse fenômeno, cita-se como exemplo os Bancos que, frequentemente, possuem uma matriz nacional, sedes regionais e, então, as agências, caracterizando uma diferenciação vertical com dispersão geográfica. Esse elemento é relativamente fácil de avaliar. Pode-se, simplesmente, contar o número de localidades nas quais uma organização mantém escritórios ou fábricas.

Contudo, Hall (2004) complementa que a diferenciação horizontal, vertical e a dispersão geográfica, não variam necessariamente no mesmo sentido. Por exemplo, a diferenciação horizontal varia proporcionalmente ao tamanho da organização, por outro lado, a diferenciação vertical varia de forma mais lenta com relação ao tamanho. Mais do que isso, torna-se importante salientar que, quanto mais complexa é a organização, mais difícil é para atingir o controle e a coordenação (HALL, 2004).

A partir do conceito de complexidade, pode-se dizer que, quando se está diferenciando horizontalmente uma organização, se está, ou colocando especialistas altamente treinados para desempenhar uma atividade, ou pormenorizando as atividades para que sejam realizadas por pessoas não especializadas, ou melhor, está sendo realizada a divisão do trabalho (HALL, 2004).

A divisão do trabalho, para Wagner III e Hollenbeck (2000), é o modo como o trabalho é dividido na organização em tarefas individualizadas. De acordo com Hatch (1997), este conceito é definido como o agrupamento do trabalho entre os membros, dentro das unidades funcionais na organização.

Stoner e Freeman (1994) são mais eloqüentes em sua definição enfatizando que a divisão do trabalho ou a especialização da tarefa, constitui-se pela decomposição de uma tarefa complexa em componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa como um todo.

Quanto maior for o grau de especialização, mais estreitas serão as relações entre cada cargo. A especialização da tarefa pode ser tanto na dimensão vertical como na dimensão horizontal. Independente do tipo de especialização da tarefa, quanto mais diferenciada for a organização maior será a sua complexidade (MINTZBERG, 2003; WAGNER III e HOLLENBECK, 2000).

Na medida em que há essa fragmentação das atividades, a tendência é agrupá-las em departamentos. Portanto, pode-se inferir que a departamentalização é decorrente da divisão do trabalho.

Para Vasconcellos (1982), a departamentalização nada mais é que o processo através do qual as atividades desempenhadas pelos indivíduos que formam a organização são agrupadas em unidades administrativas. Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000), a departamentalização é a forma como as pessoas estão agrupadas dentro da organização. Ela caracteriza-se como o agrupamento, em departamentos, de atividades de trabalhos que sejam semelhantes (STONER e FREEMAN, 1994).

A forma como uma organização está departamentalizada, segundo Stoner e Freeman (1992), é retratada num organograma. Nesse organograma, é possível visualizar, também, o número de subordinados que determinada gerência ou diretoria possui, e, Mintzberg (2003) complementa que o organograma pode representar um retrato fiel da divisão de trabalho, exibindo em um relance: (1) quais posições existem na organização; (2) como estas são agrupadas em unidades; e (3) como a autoridade formal flui entre elas (na realidade, descreve a utilização da supervisão direta). Entretanto, tais autores ressaltam que somente a estrutura formal de uma organização está explícita num organograma, não sendo possível captar a estrutura informal, a qual exerce um papel fundamental no funcionamento da organização. De acordo com Simon *apud* Stoner e Freeman (1992, p.231), as estruturas informais são “*os relacionamentos interpessoais, dentro da organização, que afetam decisões internas, mas que, ou são omitidos do esquema formal ou não são coerentes com o mesmo*”.

A departamentalização é classificada em duas dimensões, quais sejam: (1) departamentalização funcional – estruturas agrupadas de acordo com as funções que os funcionários executam; e, (2) departamentalização divisional – baseada no fluxo de trabalho. Assim, o departamento pode ser dividido por produtos, por clientes e, também, geograficamente quando se trata de multinacionais (WAGNER III E HOLLENBECK, 2000).

Para Stoner e Freeman (1992), o resultado entre essas duas formas de departamentalização é a estrutura matricial. Tais estruturas reúnem características das estruturas funcional e divisional. Existem, num mesmo nível hierárquico, chefes de divisão (produto, cliente ou localização geográfica) e chefes de função (marketing, produção etc.), estando, assim, os demais funcionários subordinados a dois chefes, devendo reportar-se a cada um conforme o objetivo da questão.

Como forma de tornar mais claro o que foi exposto, no quadro 3, apresenta-se os elementos constitutivos da estrutura organizacional utilizados pelos principais autores desta seção.

Autor	Hall	Hatch	Wagner e Hollenbeck	Stoner e Freeman	Bowditch e Buono
Elementos	Complexidade	Complexidade			Complexidade
	Centralização	Centralização	Centralização		Centralização
	Formalização	Formalização			Formalização
			Coordenação	Coordenação	
			Departamentalização	Departamentalização	
				Divisão do trabalho	

Quadro 2: Elementos constitutivos da estrutura organizacional

Contudo, torna-se importante argumentar que os elementos constitutivos da estrutura não aparecem de maneira dicotômica, ou seja, presente ou ausente, mas sim em níveis gradativos de presença na forma de um *continuum*. De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2000), dependendo dos arranjos de combinações entre eles resultarão os diferentes tipos de estrutura organizacional.

2.3.3 Variáveis contingenciais

Considerando que haja indícios de que os clubes de futebol foram influenciados pelos efeitos da empresarização, ou melhor, que os clubes de futebol passaram a apresentar algumas características do comportamento empresarial, questiona-se se essas características influenciaram apenas a orientação econômica destas organizações. Por isso, torna-se relevante também, além de compreender as suas modificações no que diz respeito à preocupação com o mercado, analisar suas transformações no âmbito interno, ou seja, estrutura e processos.

Como foi salientado na justificativa deste trabalho e no início desta seção, se os clubes de futebol tornaram-se empresarizados, busca-se verificar a validade do paradigma estrutural dominante, ou seja, se a inserção dos clubes de futebol na lógica empresarial fez com que seus elementos estruturais ficassem mais rígidos. Ou se, como afirmaram Ranson,

Hinings e Greenwood (1980), a estrutura é constituída e constitutiva. Pois, entendendo a atual preocupação das organizações empresariais com a flexibilidade estrutural, se as mesmas sofrerem os impactos da empresarização, por estarem sempre em busca de “novidades” (semelhança ao atual contexto empresarial), podem “atalhar” o processo de estruturação descrito por Mintzberg (2003), no qual as organizações deveriam, inicialmente, perpassar por um elevado estágio de burocratização para depois flexibilizarem suas atividades. Dessa forma, é possível compreender que essas organizações, antes mesmo de atingirem um alto grau de burocratização, começam a apresentar uma preocupação com a flexibilidade estrutural. Tal condição talvez possa ser explicada a partir de duas perspectivas inter-relacionadas, a saber: 1) devido ao fato do modelo empresarial, segundo Solé (2004), ter se tornado no modelo universal de todas as atividades humanas, conseqüentemente, transformando-se num exemplo de “sucesso” e de “eficácia” organizacional, sendo seguido por todas as organizações que desejam incorporar um comportamento empresarial e/ou; 2) devido às alterações das variáveis contingenciais, ou seja, uma vez modificadas as variáveis contingenciais, novos arranjos estruturais surgiriam e alterariam o grau de rigidez em que os elementos estruturais estão presentes numa organização, gerando uma nova configuração estrutural, mais flexível. Desse modo, discorre-se, a seguir, acerca das variáveis contingenciais que influem nos elementos da estrutura.

Segundo Hall (2004), as variáveis contingenciais que devem ser consideradas para a determinação da estrutura são: o tamanho, a tecnologia, o ambiente e a estratégia.

Para Hall (2004), o **tamanho** de uma organização é influenciado por variáveis do tipo pessoas, insumos, capacidade física e recursos diversos disponíveis a uma organização sob a forma de riqueza ou de bens líquidos. Nesse sentido, o resultado do que é tamanho torna-se algo não muito fácil de ser determinado. Como afirma Mintzberg (2003), quanto maior a organização, mais elaborada é a estrutura, ou melhor, suas tarefas são mais especializadas (aumento da complexidade), suas unidades mais diferenciadas e seus componentes administrativos mais desenvolvidos, justificando que essas relações parecem nascer da especialização de função e da crescente habilidade organizacional para distribuir o trabalho, na medida em que aumenta o número de empregados e crescem os resultados.

A **tecnologia** é para Costa (1974) como conhecimento acumulado e desenvolvido sobre o significado e execução das tarefas e pelas suas manifestações físicas decorrentes, máquinas, equipamentos, instalações, podendo estar ou não incorporada a bens físicos. Esse conceito também pode ser visualizado com três componentes: a) a tecnologia de operações,

que refere-se às técnicas empregadas nas atividades do fluxo de trabalho; b) a tecnologia dos materiais, que se relaciona aos materiais processados no fluxo de trabalho; c) a tecnologia do conhecimento, que se refere às características do conhecimento empregado no fluxo do trabalho (HICKSON, PUGH, PHEYEY, 1969 *apud* HALL, 2004).

O sistema técnico é abordado por Mintzberg (2003) como uma forma simplificada da tecnologia, na qual são focados os instrumentos utilizados no núcleo operacional para transformar as entradas e saídas. Para trabalhar esse conceito, o autor utiliza-se das análises de Joan Woodward sobre os efeitos na estrutura das diferentes formas de sistemas técnicos. Woodward (*apud* MINTZBERG, 2004) enfocou três sistemas básicos de produção – unidade (essencialmente o cliente), massa (de muitos itens padronizados) e processo (o fluxo contínuo ou intermitente de fluidos), encontrando algumas relações significativas entre esses três sistemas de produção e os vários parâmetros para delinear as estruturas. Assim, a tecnologia pode gerar um trabalho operacional mais formal e burocratizado, dependendo de quão regulador for o sistema técnico e quanto mais sofisticado, mais descentralizado e maiores instrumentos de coordenação houver (MINTZBERG, 2004).

Considerando que as organizações são sistemas abertos, o **ambiente**, de acordo com Mintzberg (2003), pode apresentar-se de formas distintas às organizações, caracterizando-se como hostil ou amistoso e, ainda, oferecendo situações de diversidade, estabilidade e complexidade variando num continuum. Deve-se observar como as organizações encaram ambientes que são simples e estáveis ou complexos e dinâmicos, afirmando que estas dimensões têm sido muito confundidas, pois as organizações podem defrontar-se, em um caso, com ambiente simples e dinâmico e, em outro, com um complexo e estável. Além disso, os estudos relacionados ao ambiente apresentam resultados divergentes, alguns autores apontam que em ambientes turbulentos a descentralização é apropriada, enquanto outros assinalam que a centralização é favorável em situações de instabilidade (HALL, 2004).

Finalmente, em se tratando de **estratégia**, Child (1972 *apud* Hall, 1984) argumenta que as políticas internas das organizações determinam as formas estruturais, a manipulação de características ambientais e a escolha de padrões de desempenho, ou seja, além de determinar as formas estruturais, a estratégia interfere na manipulação das características do ambiente e na estipulação de padrões de desempenho. Para Mintzberg (2003), a estrutura e a estratégia são interdependentes, ou melhor, cada uma influencia a outra. Sendo assim, algumas vezes, a estrutura é reformulada para conduzir uma estratégia; porém, a escolha de qualquer nova

estratégia é da mesma forma influenciada pelas realidades e potenciais da estrutura existente (MINTZBERG e QUINN, 2001; HALL, 2004).

3 OPERACIONALIZANDO A DISCUSSÃO

Demo (1989) define a metodologia como condição necessária para a competência científica e como disciplina instrumental para o cientista. A metodologia é a idéia do caminho a ser seguido para a pesquisa. Do mesmo modo, Castro (1978), afirma que a metodologia tem como objetivo auxiliar na compreensão do processo de pesquisa. Complementando essas colocações, Arnal, Del Rincón e Latorre (1994), argumentam que a metodologia científica descreve, explica e justifica o método.

Considerando que o presente trabalho buscou analisar a relação entre o processo de empresarização do futebol e a estrutura organizacional de clubes de futebol, no presente capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados e que visaram fornecer meios para responder tal inquietação. Como forma de melhorar a compreensão e a visualização, estruturou-se este capítulo da seguinte forma: inicialmente, apresentam-se as perguntas de pesquisa; logo após, realizam-se as definições constitutivas e operacionais dos termos; na seqüência, desenvolve-se o delineamento da pesquisa; em seguida, apresenta-se o universo da pesquisa; e, finalmente, determina-se o processo de coleta de dados, bem como a análise desses.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Na busca por respostas ao problema levantado, a partir dos objetivos apresentados, foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais as características do processo de empresarização, dentre aquelas selecionadas para o estudo, presentes nos clubes de futebol?
- Como se caracterizou a estrutura organizacional dos clubes de futebol?
- Quais as possíveis relações entre o processo de empresarização e a caracterização da estrutura organizacional dos clubes de futebol?

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (DC) E OPERACIONAIS (DO) DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

De acordo com Kerlinger (1980), a definição das categorias de análise pode ser realizada de duas formas. A primeira, definição constitutiva, caracteriza-se por uma definição

conceitual utilizada por todo mundo. Esse tipo de definição nem sempre é suficiente para atender às especificidades da pesquisa científica, sendo assim, torna-se necessário tecer as definições operacionais. Para Kerlinger (1980), a definição operacional, permite que seja conferido um significado para a categoria de análise através da especificação de seus indicadores.

Com base no objetivo geral estabelecido para essa pesquisa, qual seja, identificar as conseqüências na estrutura organizacional devido ao processo de empresarização de clubes de futebol participantes do Campeonato Brasileiro de 2005 dos Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, as categorias de análise definidas são empresarização e estrutura organizacional.

3.2.1 Empresarização

Definição constitutiva (DC) – crescente influência das empresas sobre os seres humanos e outras organizações, fazendo da empresa o modelo universal para todas as atividades humanas. Essa influência faz com que as outras organizações passem a adotar características ou traços típicos do modelo empresarial (SOLE, 2004).

Definição operacional (DO) – essa categoria será operacionalizada a partir do agrupamento por semelhança de onze traços, que parecem mais adequados ao estudo, em três categorias. Desse modo, a operacionalização desta variável pode ser identificada no quadro 3.

Categoria	Indicadores	Detalhamento
Preocupação com o mercado (Traços 3, 4, 5, 6 e 8)	Produtos e serviços oferecidos	Aponta quais são os produtos e serviços, onde eles são comercializados e para quem.
	Concorrência com outras organizações	Descreve quem são os concorrentes do clube e que ações são tomadas para evitar essa concorrência.
	Relação com outras organizações	Descreve como é e como se forma o relacionamento com os parceiros.
	Destruição criadora	Indica as mudanças de layout e/ou design de produtos e serviços que procuram estimular o consumo.
	Obtenção de recursos	Refere-se a forma como são obtidos os recursos necessários para o funcionamento do clube.
	Investimentos	Reflete a forma que os recursos obtidos são aplicados no clube.
	Obtenção de lucro	Indica a preocupação, a busca e em quais ações a organização tem por fim o resultado financeiro.
Aspectos legais (Traços 9, 10, 11, 15 e 16)	Formalização financeira (contabilidade)	Descreve quais os registros contábeis utilizados pela organização.
	Enquadramento jurídico	Formalização como entidade jurídica.
	Registros e responsabilidades legais	Identifica qual os instrumentos legais que regem a atividade do clube.
	Uso da contabilidade na tomada de decisão	Reflete o grau em que os registros contábeis são utilizados na tomada de decisão.
Linguagem (Traço 20)	Uso da linguagem empresarial	A linguagem básica utilizada na empresa e que seja própria da empresa ou de setores da empresa que indica a incorporação da linguagem empresarial na organização.

Quadro 3: Definição operacional de empresarização

3.2.2 Estrutura organizacional

Definição constitutiva (DC) – “É a soma total das maneiras como o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como é realizada a coordenação entre essas tarefas” (MINTZBERG, 2003, p.12).

Definição operacional (DO) – a definição operacional dessa variável será realizada a partir de seus elementos constituintes, centralização, coordenação e complexidade, conforme o quadro 4.

Elementos	Indicadores	Detalhamento
Complexidade	Divisão do trabalho	É o modo como o trabalho é dividido na organização. Caracterizando a diferenciação horizontal.
	Hierarquia	Refere-se à distribuição de autoridade em diferentes níveis. Caracterizando a diferenciação vertical.
	Departamentalização	É o agrupamento das atividades em unidades administrativas.
Coordenação	Ajuste mútuo	Coordenação do trabalho pelo processo simples da comunicação informal.
	Supervisão direta	Atribuição da responsabilidade das atividades de um grupo para apenas um indivíduo.
	Padronização	Realiza a coordenação a partir da padronização das habilidades, dos processos e dos produtos.
	Formalização	Grau em que são explícitas as regras, normas, políticas e procedimentos que governam as atividades organizacionais.
Centralização	Tomada de decisão	Descreve o grau em que a autoridade está concentrada e o nível de participação dos membros.
	Avaliação de resultados	Reflete o grau em que os resultados são avaliados por níveis hierárquicos superiores.

Quadro 4: Definição operacional de estrutura

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à abordagem dada ao problema de pesquisa, classifica-se o presente estudo como predominantemente qualitativo. Segundo Godoy (1995), o estudo qualitativo busca responder a questão “por quê?” e “como?” e não à questão “quanto?” frente a problema de pesquisa, ou seja, a compreensão qualitativa de razões e motivações subjacentes. Além disso, considerando que se buscou descrever as mudanças na estrutura organizacional dos clubes de futebol, devido à empresarização, procura-se, também, como afirmou Godoy (1995), identificar as causas dessas transformações e descrever suas implicações. Sendo assim, a pesquisa pode ser classificada como descritivo-interpretativa. Este tipo de pesquisa é, de acordo com Triviños (1987), uma característica básica da pesquisa qualitativa, visto que o pesquisador busca, além de descrever a realidade analisada, identificar concepções, perspectivas e interpretar as informações levantadas.

Dado o caráter do estudo, percebe-se que na medida em que se busca o aprofundamento a respeito de uma realidade da unidade de análise, este pode ser classificado como um estudo de caso, ou seja, como este estudo analisou clubes de futebol que participam do Campeonato Brasileiro de 2005 dos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, a saber Sport Club Internacional e Figueirense Futebol Clube, buscou-se um maior

aprofundamento e uma maior compreensão do referido problema, e, sendo assim, utilizou-se o estudo de caso.

De acordo com Triviños (1987), o estudo de caso é particularmente importante por permitir a análise de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto de vida real. “*O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões*” (ROESCH, 1999, p. 197).

Para Triviños (1987), os estudos de casos múltiplos são realizados com natureza exclusivamente comparativa. Embora existam diferentes casos, tal método apresenta o mesmo princípio do estudo de caso único. Ainda de acordo com esse autor, o estudo comparativo permite uma melhor compreensão sobre o objeto investigado, já que por meio das comparações, podem-se verificar semelhanças e diferenças entre os casos pesquisados. O presente trabalho, considerando o problema de pesquisa, é classificado como um estudo de casos múltiplos, tendo como unidade de análise o clube de futebol.

As investigações, de acordo com Babbie (1998), ainda podem ser realizadas em períodos de tempo diversos, podendo ser: seccional (determinado período) ou longitudinal (ao longo de um período).

Buscando sintetizar as informações abordadas no delineamento da presente pesquisa, define-se o presente estudo como uma pesquisa descritivo-interpretativa predominantemente qualitativa a partir da técnica de estudo de multi-caso, tendo como unidade de análise o clube de futebol. Além disso, como o presente estudo analisou algumas características organizacionais de clubes de futebol ao longo de um determinado período (longitudinal), utilizou-se um corte seccional, nos meses de julho e agosto de 2005, o qual possibilitou identificar quais foram as mudanças percebidas ao longo de um determinado período nessas organizações, o que caracteriza a pesquisa como seccional com avaliação longitudinal. Entretanto, devido às informações privilegiarem acontecimentos presentes, como será visto na análise das organizações e justificado nas limitações da pesquisa, não foi possível estabelecer uma abordagem evolucionista (como indicado para este tipo de perspectiva), ao contrário, os acontecimentos referentes a momentos históricos dessas organizações foram elencados a partir de inserções em cada categoria de análise.

3.4 UNIVERSO DA PESQUISA

Analisando a grande quantidade de times de futebol no Brasil e a diversidade de torneios, inicialmente, durante a elaboração do problema, entendeu-se que as organizações pesquisadas deveriam ser reduzidas aos clubes de futebol que participam da primeira divisão do Campeonato Brasileiro de 2005. A escolha deste campeonato deve-se, principalmente, ao fato de que este é o maior campeonato do Brasil, tanto na sua representatividade como no número de partidas. Sendo assim, na tentativa de encontrar indícios de empresarização, parece que este campeonato, que agrupa os maiores clubes de futebol do Brasil, torna-se a principal delimitação para identificar as transformações sofridas pelos clubes brasileiros devido à empresarização.

Levando em consideração a quantidade de clubes que participam do campeonato, o local de realização deste curso (Santa Catarina), a origem deste pesquisador (Rio Grande do Sul), os prazos para a realização da pesquisa e, principalmente, as limitações financeiras despendidas numa pesquisa deste cunho, delimitou-se o universo de pesquisa aos clubes de futebol participantes do Campeonato Brasileiro de 2005 dos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.

Assim, a partir do universo de pesquisa estabelecido, apresenta-se, a seguir, o critério de seleção utilizado na definição dessas organizações. Em Santa Catarina, como em 2005 só existe um time na primeira divisão do Campeonato Brasileiro, uma das organizações selecionadas nesta pesquisa, é o Figueirense Futebol Clube. No Rio Grande do Sul, existem dois times na primeira divisão do Campeonato Brasileiro, mas, considerando a viabilidade de acesso, intenção de realizar um estudo comparativo entre um time de cada estado e a tradição deste clube no cenário nacional, optou-se por selecionar o Sport Club Internacional. Sendo assim, classifica-se a determinação ou definição das organizações, de acordo com Lakatos e Marconi (1990), como não probabilística por julgamento.

O nível de análise desta pesquisa foi, de acordo com Chanlat (1993), organizacional e a unidade de observação constituiu-se por sujeitos selecionados por julgamento, ou seja, pessoas que possuíam conhecimento do assunto a ser pesquisado ou tiveram maior representatividade perante outros membros da organização, tais como: presidentes, vice-presidentes, diretores, gerentes, representantes e funcionários dessas organizações. Aliás, nessa pesquisa foram entrevistados membros de todas essas categorias, entretanto, devido ao teor das declarações, pretendendo manter em sigilo as identidades dos entrevistados, não se

identificou nenhum dos entrevistados, somente naqueles casos em que as declarações eram públicas. Outrossim, as considerações gerais que guiaram a decisão sobre o número de entrevistas necessárias recomendam que a quantidade final de entrevistas deva cessar à medida que mais entrevistas não melhorarem necessariamente a qualidade ou a compreensão mais detalhada sobre o tema (BAUER e GASKELL, 2003). Neste estudo, como os membros foram selecionados por julgamento, inicialmente, para aqueles que possuíam um conhecimento geral do assunto em questão, realizou-se uma entrevista completa (aplicação de todo o roteiro). Como forma de complementar as informações obtidas nas primeiras entrevistas, após identificar aqueles indivíduos que detinham um conhecimento específico de uma das categorias de análise ou de seus indicadores, procurou-se saber desses indivíduos, além de perspectivas individuais ligadas ao tema desta dissertação, questões que diziam respeito à sua especialidade (aplicação parcial do roteiro). Por fim, objetivando complementar as informações nas categorias que permitiam respostas de cunho subjetivo e pessoal dos entrevistados, foram realizadas outras entrevistas com o objetivo de contrastar as informações já coletadas.

3.5 COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados foi realizado em duas etapas: coleta de dados secundários e coleta de dados primários.

3.5.1 Coleta de dados secundários

Segundo Selltiz *et al.* (1987), os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados, ou seja, são dados que já foram levantados para outros propósitos que não aqueles do estudo em questão.

Assim, foram coletados dados secundários, a partir de um levantamento documental, referente a ambas organizações, a partir de documentos como: estatutos, atas de reuniões, documentos contábeis, algumas normas de funcionamento, informativos internos (destinados aos funcionários) e externos (destinados ao público externo), folderes, revistas de cada um dos clubes, regimentos internos, regulamentos, *sites*, revistas especializadas, programas de televisão e de rádio.

Os dados coletados nesta etapa serviram tanto para fornecer informações que auxiliassem na construção do instrumento de coleta de dados primários, como para complementar as informações obtidas nas entrevistas.

3.5.2 Coleta de dados primários

Os dados primários representam todos os elementos que podem ser capturados diretamente pelo pesquisador, ou seja, capturados especificamente para a pesquisa em questão. Para o presente estudo, foram utilizadas duas técnicas: entrevista e observação.

A entrevista, para Lakatos e Marconi (1990), é o encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações acerca de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Para Triviños (1994), a entrevista em profundidade é aquela em que o pesquisador levanta certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e oferece um amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante. Ou melhor, a entrevista em profundidade busca uma sondagem detalhada de cada entrevistado perante o problema de pesquisa, compreensão pormenorizada de um comportamento complicado e discussões de tópicos confidenciais (RICHARDSON, 1989).

Sendo assim, a primeira técnica utilizada para a coleta de dados primários foi a entrevista em profundidade semi-estruturada, orientada por um roteiro de questões¹ relacionadas ao interesse da pesquisa e aplicada, pelo autor desta dissertação, a partir do contato direto com os entrevistados.

Após a definição das organizações que seriam pesquisadas, encaminhou-se para cada uma delas um e-mail, explicando “em parte” o objetivo dessa pesquisa e solicitando a colaboração de alguns membros desses clubes. Salienta-se “em parte” porque é evidente que, ao descrever o real propósito, a característica, a perspectiva teórica e de análise dessa pesquisa, poderia haver ainda mais restrições e controle das informações. Feitas tais considerações, após esse primeiro contato, inicialmente, este autor foi, pessoalmente, ao Figueirense. Antes de efetivar as entrevistas, realizou-se duas outras visitas a essa organização como forma de identificar aqueles indivíduos que possuíam maior conhecimento sobre o tema e disponibilidade para responder ao roteiro de entrevista. No total, no Figueirense, foram

¹ Ver apêndice A

realizadas oito entrevistas, de aproximadamente cinquenta minutos, com membros situados, hierarquicamente, em quase todos os níveis da organização.

No Internacional o acesso foi um pouco mais difícil. Mesmo depois de enviar três e-mails para três pessoas diferentes, não foi possível obter uma resposta. Desse modo, contactou-se (via telefone), então, o clube e procurou-se saber quem seria o responsável por autorizar a realização desta pesquisa. De posse dessa informação, este pesquisador foi a Porto Alegre para tentar o contato pessoal com tal pessoa. Por sorte, foi possível encontrá-lo e contatá-lo no primeiro dia em Porto Alegre. Na seqüência, esse indivíduo solicitou uma declaração formal, enviada pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), constando a identificação deste pesquisador bem como uma breve descrição da pesquisa. Em seguida, na segunda ida a Porto Alegre, visitou-se a organização e procurou-se identificar quais membros teriam, além de disponibilidade e vontade, condições (informações, conhecimento) para atender aos propósitos da pesquisa. Assim, depois de definidos os sujeitos da pesquisa, muitos deles, além de exigirem a carta enviada pela UFSC, solicitaram uma prévia comunicação, feita por e-mail, do dia em que seriam realizadas as entrevistas. A propósito, a coleta de dados nessa organização constituiu-se numa dificuldade para a realização desta dissertação, seja por problemas de comunicação, indisponibilidade e, até mesmo, por desconfiança dos entrevistados frente a este pesquisador. Em especial nesta última questão, houve momentos em que, mesmo tendo visitado o clube por mais de seis vezes, já terem sido realizadas algumas entrevistas, possuir a documentação exigida (enviada pela UFSC e aprovada pelo clube) que autorizava a realização dessa pesquisa e, por vezes, ser conduzido por um membro do clube ao encontro do próximo entrevistado, alguns entrevistados, talvez por medo do que iriam dizer, de quem era o entrevistador e de quais informações poderiam ser ditas, chegaram ao ponto de solicitar um documento de identidade deste autor, pois como disse um deles: “*eu preciso saber se tu és tu mesmo*”. Apesar desses problemas, foi possível realizar sete entrevistas com membros de diversas áreas do clube bem como de diversas posições hierárquicas.

É importante registrar que essa etapa confunde-se com a própria análise de dados, pois, na medida em que as entrevistas iam sendo realizadas, as mesmas eram transcritas, e, sendo assim, as dúvidas geradas pelas anteriores foram sendo sanadas pelas posteriores. Mais que isso, como grande parte dos entrevistados possuíam um conhecimento específico das organizações em questão, alguns deles não responderam a todos questionamentos, mas, em

contrapartida, aproveitou-se para aprofundar os assuntos condizentes com o problema de pesquisa, nas questões cabíveis à sua área de conhecimento.

Ademais, de acordo com Richardson (1989), a observação sob algum aspecto é imprescindível em qualquer processo de pesquisa, pois ela pode conjugar-se a outras técnicas de coleta de dados. Desse modo, juntamente com a aplicação das entrevistas em profundidade, foi aplicada a técnica de observação direta como forma de complementar as informações obtidas. Visto que, de acordo com Lakatos e Marconi (1990), a observação direta é uma técnica que se utiliza dos sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade que não são percebidos no ver e ouvir. Assim, o investigador toma parte dos conhecimentos do objeto de estudo como um espectador externo, identificando o máximo de informações que interessa ao seu trabalho (RICHARDSON, 1989).

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Roesch (1996) estabelece que, ao final da coleta, o investigador, se depara com uma imensa quantidade de notas de pesquisa ou depoimentos materializados em forma de texto, que deverão ser organizados e depois interpretados. Sendo assim, o objetivo da análise de dados é descrever, interpretar e explicar os dados coletados de maneira que venha responder às questões formuladas no estudo (GIL, 1994).

Considerando a perspectiva predominantemente qualitativa deste estudo, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo como método adotado para a análise dos dados coletados nas entrevistas. Segundo Bardin (1988), a análise de conteúdo *“é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens”*. Complementando essa colocação, Minayo (2001) afirma que a análise de conteúdo busca uma compreensão aprofundada frente ao problema de pesquisa, além disso, a autora argumenta que a análise dos dados deve atender a três finalidades: compreender os dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Como forma de sistematizar esse item, Bardin (1988) sugere três fases fundamentais, que foram utilizadas no presente trabalho, para se proceder a uma análise de conteúdo: (1) a pré-análise, que se refere à organização do material obtido; (2) a descrição analítica, que

consiste na codificação, classificação e categorização dos dados; e (3) o tratamento dos resultados, etapa onde ocorre a interpretação dos dados. Estas fases sugeridas por Bardin , foram aplicadas tanto no tratamento dos dados primários quanto nos dados secundários, ou seja, foi utilizada a análise de conteúdo nas duas fontes de dados. Desse modo, no que diz respeito à análise dos dados primários, após realizar e transcrever as entrevistas, as informações estavam dispostas por entrevistado. Logo após, buscou-se agrupar, conforme os quadros 3 e 4, falas ou trechos no respectivo elemento formador de uma determinada categoria de análise. Na seqüência, considerando que o desenvolvimento da análise foi realizado a partir das categorias de análise e não das organizações, ou seja, como as organizações foram comparadas conjuntamente em cada indicador, procurou-se agrupar as informações, num primeiro momento, privilegiando as informações gerais tanto dos clubes como de cada indicador; em seguida, apresentaram-se suas particularidades e, por fim, suas respectivas críticas. Além disso, em alguns casos, como forma de tornar mais oportuna a reflexão, além de serem realizadas no capítulo específico para essa questão, na própria análise de dados apresentaram-se algumas, breves e específicas, conclusões sobre como cada um dos indicadores analisados estão presentes tanto no Sport Club Internacional quanto no Figueirense Futebol Clube.

3.7 FORMATO DO TRABALHO: CONSIDERAÇÕES PESSOAIS

Como já foi possível perceber, este trabalho não seguiu à risca as determinações estabelecidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) no que diz respeito às exigências metodológicas sobre a estrutura e apresentação de um trabalho de caráter científico. A desconsideração de algumas determinações foi intencional, pois este autor entende que algumas normas estabelecidas pela ABNT, se fossem aplicadas nesse trabalho, prejudicariam a leitura e a compreensão do presente estudo.

Desse modo, a principal norma desconsiderada trata da citação direta. Segundo a ABNT, a citação direta é aquela que implica na transcrição literal de uma parte da obra consultada. A citação direta é utilizada quando há necessidade de transcrever as palavras textuais de um determinado autor, podendo ser curta (até três linhas) ou longa (quando ultrapassa este limite). Assim, fica estabelecido por esta norma que, quando se realiza uma citação curta, utiliza-se aspas e coloca-se a citação no próprio corpo do texto. As citações longas devem ser apresentadas sem aspas, com letra menor do que a letra utilizada em todo o texto e recomenda-se o uso do tamanho da fonte 10 com recuo de 4 cm da margem esquerda.

Entretanto, embora essa norma pudesse ser utilizada em diversas citações dispostas neste trabalho, optou-se por não utilizar esse tipo de determinação, pois, caso algumas das declarações realizadas pelos entrevistados fossem formatadas de acordo com o estabelecido pela ABNT, essa condição afetaria, principalmente, o referido sentido ou ênfase, atribuído por este autor a um determinado aspecto analisado, uma vez que, por existirem citações longas inseridas entre duas considerações, entende-se que, se a norma fosse aplicada, poderiam ocorrer quebras de continuidade para um determinado raciocínio, comprometendo, por isso, a compreensão de algumas sutilezas presentes nessas reflexões. Assim, como algumas citações não poderiam ser formatadas conforme a ABNT, por questões estéticas, utilizou-se o mesmo padrão de formatação (itálico e aspas) mesmo para aquelas que não exigiam este procedimento.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE, COMPARAÇÕES E CRÍTICAS DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Conforme salientado no capítulo anterior o universo de pesquisa deste estudo constitui-se em clubes de futebol pertencentes à Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro de 2005 dos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. A partir desse universo, foram selecionados os seguintes clubes de futebol: Figueirense Futebol Clube e Sport Clube Internacional.

Neste capítulo, busca-se apresentar e descrever cada uma dessas organizações. Desse modo, realiza-se, inicialmente, um breve histórico; a seguir, discorre-se sobre como as características do processo de empresarização, dentre aquelas selecionadas para este estudo, apresentam-se nos clubes de futebol e; por último, descreve-se a estrutura organizacional das organizações selecionadas.

Com vistas a identificar como as características do processo de empresarização estão dispostas nos clubes de futebol, partiu-se da análise de três categorias, a saber: preocupação com o mercado, aspectos legais e linguagem. Na categoria preocupação com o mercado, procurou-se identificar quais os produtos e serviços oferecidos pelos clubes, como é a concorrência com outras organizações, como é a relação com outras organizações, de que maneira ocorre destruição criadora de produtos e/ou serviços, de que forma são obtidos os recursos e como eles são aplicados no clube; procurou-se ainda verificar se existe a preocupação em obter lucro. Nos aspectos legais, buscou-se descrever como é a formalização financeira, qual é o enquadramento jurídico do clube, quais são os registros e responsabilidades legais e como a contabilidade é utilizada na tomada de decisão. No aspecto linguagem, teve-se a preocupação em analisar, durante a realização das entrevistas, o uso de palavras ou expressões de cunho empresarial.

Para analisar a estrutura organizacional dos clubes de futebol, levou-se em consideração os três elementos descritos anteriormente: complexidade, coordenação e centralização. No que diz respeito à complexidade, buscou-se identificar, principalmente, quais eram os níveis hierárquicos existentes nas organizações e como é realizada a divisão das atividades. Em se tratando de coordenação, buscou-se visualizar os processos de comunicação e de padronização das atividades. Finalmente, para avaliar a centralização, procurou-se identificar como é o processo de tomada de decisão e de avaliação das atividades.

Por fim, apresenta-se os resultados da análise dos dados obtidos a partir de entrevistas realizadas com membros das organizações, de observações e de dados secundários.

4.1 APRESENTANDO AS ORGANIZAÇÕES

Nesta etapa, busca-se de maneira sintética, realizar um breve levantamento histórico de cada uma das organizações selecionadas neste estudo, priorizando os fatos, os acontecimentos e as declarações relevantes a este trabalho. Apresenta-se, primeiro o Figueirense Futebol Clube e, na seqüência, o Sport Club Internacional.

4.1.1 Figueirense Futebol Clube

Torna-se importante registrar que, para construir uma evolução histórica do Figueirense Futebol Clube, considerando a pouca bibliografia existente, foram consideradas, principalmente, os relatos dos entrevistados e as informações documentais fornecidas pelo próprio clube. Sendo assim, corre-se o risco de que alguns pontos marcantes da história do clube não sejam lembrados pelos entrevistados nem constem nos autos do clube.

A história do Figueirense Futebol Clube começa nos meses de abril e maio de 1921, quando alguns jovens, pertencentes à elite social da cidade de Florianópolis na época, lançaram a idéia de, junto a amigos e desportistas simpatizantes do futebol, fundar um novo clube de futebol na Capital. Trataram imediatamente de escolher o nome e as cores da futura agremiação. No dia 21 de junho de 1921, após uma reunião com vários desportistas da cidade, foi fundado o Figueirense Futebol Clube. O clube levou esse nome em homenagem à localidade da Figueira (confluência entre as ruas Felipe Schmidt e Conselheiro Mafra), em Florianópolis (MACHADO, 2000). João dos Passos Xavier, funcionário do Grupo Hoepcke e sindicalista, foi convidado para presidir o clube. Segundo os dados históricos do clube, a resposta dele ao receber a proposta foi: “aceito porque nenhum figueirense pode deixar de acompanhar seus colegas em ocasiões tão precisas”. Essa declaração permite identificar que os laços de amizade, de fraternidade e de doação, comum a qualquer clube da época (amadorismo), eram os principais responsáveis pela manutenção e funcionamento dos clubes de futebol (CALDAS, 1990).

Segundo o Entrevistado 6, a história do Figueirense Futebol Clube pode ser dividida em dois momentos: o primeiro, compreendido entre os anos de 1921 e 1998 e um segundo, que inicia em 1999 e se mantém até o presente momento.

Durante os anos 30 e 40, o clube, talvez devido ao crescimento que o futebol estava tendo no país ou talvez devido ao grande número de títulos regionais que ele havia conquistado, cresceu consideravelmente e passou a atrair um maior número de simpatizantes, ou seja, passou por um processo de popularização (PRONI, 2000). Essa popularização associada a um aumento dos torneios acarretou numa outra característica desse período: a participação popular. Assim, considerando a escassez de recursos, característica da época, para manter suas atividades, o clube via-se obrigado a contar com a voluntariedade laboral e financeira de seus diretores e colaboradores, ou seja, o clube dependia dos laços comunitários para sobreviver. Um exemplo que ilustra essa situação foi quando o empresário e desportista Orlando Scarpelli, durante a vigência de seu mandato como presidente do clube, doou oficialmente um terreno, em 1945, no bairro Estreito, destinado à construção do que seria o atual estádio do Figueirense Futebol Clube.

Nesse mesmo ano, foi realizada uma das primeiras ações que visavam a obtenção de receitas. Buscando dar início as obras no estádio, os dirigentes do Figueirense lançaram títulos patrimoniais destinados a arrecadar importâncias que permitissem ao clube construir o estádio. Durante a década de 50, foi criada uma comissão em prol da construção do estádio. Essa comissão tinha como objetivo principal terminar a construção do estádio Orlando Scarpelli (concluído em 1960), a partir da captação de contribuições espontâneas dos torcedores, da venda de títulos patrimoniais e com eventuais ajudas governamentais.

Mas a busca por recursos ou por redução de despesas não se restringiu, exclusivamente, à construção do estádio. Durante todo esse período, como uma grande parte dos membros da diretoria eram indivíduos com grande representatividade social, o clube buscava, a partir dessas pessoas, a redução de algumas despesas, como por exemplo: “[...] quando nós tínhamos algum problema jurídico, para evitarmos gastos, nós tentávamos sempre conseguir alguém que fizesse o serviço de graça, podia ser um amigo, um torcedor fanático ou alguém que quisesse contribuir com o clube. A gente estava sempre dependendo de alguns favores se quiséssemos economizar” (ENTREVISTADO 6).

Sintetizando esse período, de acordo com os entrevistados 3, 6 e 7, desde 1921 até 1998, o clube sempre teve a mesma forma de administrar as suas atividades. Ou seja, na percepção deles, o modelo de gestão adotado pelo clube era caracterizado pelo amadorismo na gestão, pelo voluntariado da presidência e pela dificuldade em obter recursos e patrocínios. Tais características, segundo eles, impediam o clube de obter resultados dentro de campo e, conseqüentemente, impossibilitavam-no de estar na elite do futebol brasileiro. Como afirma o

entrevistado 7: *“de 98 para trás, o clube ainda tinha aquela gestão arcaica, tradicional, paternalista, presidencialista [aquela em que o presidente buscava isoladamente resolver as questões mais emergentes do clube], com um quadro associativo muito pequeno, fora da elite do futebol nacional [...] com todas as dificuldades da época”*. Corroborando essa afirmação, o entrevistado 6 salienta que *“por causa do amadorismo é que o clube estava nessa situação [...] era muito desorganizado. Por exemplo, no início do ano sempre se contratava um monte de jogadores para disputar o campeonato, quando este campeonato terminava todos eram demitidos e no ano que vem o clube contratava novamente alguns jogadores [...] a gente não tinha recursos para manter ninguém”*.

Além disso, no que diz respeito ao quadro funcional, os entrevistados argumentam que o número de pessoas que realizavam atividades remuneradas era baixíssimo. Por exemplo, de acordo com o entrevistado 6, houve épocas em que o setor administrativo do clube era composto por seis funcionários (dois na secretaria e quatro destinados a manter a conservação do gramado).

Assim, até aproximadamente o início dos anos 90 o clube se manteve nessa situação. Conforme alguns entrevistados, o clube passou por momentos bons e ruins, mas ele, na maioria das vezes, passava por momentos ruins, ou seja, endividado, sem um grupo de atletas permanente, sem uma comissão técnica e dependente da participação da comunidade para manter sua sustentação.

Nesse período, o futebol-empresa começa a consolidar-se como uma proposta de salvação dos clubes brasileiros. Os casos de sucesso de times do eixo Rio-São Paulo transbordam para outros campos como indicações de que o caminho para o “sucesso” estava calcado na busca por parcerias que desejassem explorar o futebol. Conforme argumenta o entrevistado 7, *“na década de noventa, as equipes brasileiras buscaram adotar a mesma estratégia adotada pelos clubes europeus. Buscaram experimentar, com a chegada de empresas norte americanas, uma alteração no seu processo de gestão. E isso foi a primeira sinalização de que o futebol brasileiro embarcava nesse novo tempo: no tempo da modernização. No final dos anos 90, algumas empresas, começavam a enxergar em clubes como o Corinthians e o Flamengo, uma alternativa de investimento de seus lucros e também buscar lucros a partir dessas parcerias”*.

No Figueirense, a primeira tentativa de reverter o quadro no qual o clube se encontrava ocorreu em 1996. Isso aconteceu quando *“o então presidente José Carlos Silva, tentou reorganizar o clube e viu que não tinha condições. Porque não tinha dinheiro nenhum*

do clube [...] ocorre que há 15 ou 20 anos atrás, o clube formou um número tão grande de dívidas, de compromissos, de ações contra o clube que não tinha como solucionar. Então, a diretoria daquela época pensou, ou a gente acha uma solução diferente, um caminho alternativo, ou o Figueirense iria perder expressão, ia ter o estádio penhorado, seus móveis, tudo utilizado para pagar as dívidas [...] ou a gente faz uma mudança radical ou a gente passa a chave do clube” (ENTREVISTADO 3).

Buscando reverter a situação na qual se encontrava o clube, conforme o entrevistado 4, *“identificando uma oportunidade de mercado”*, em 1999, quatorze empresários da região realizaram um aporte financeiro e lançaram uma nova proposta de administração do clube: a gestão profissional. Inicialmente, a figura do presidente como o cargo mais alto do Conselho Administrativo foi substituída pelo Conselho de Gestão, formado por esses quatorze empresários e responsável pela administração do clube. Além disso, salienta-se que, embora os entrevistados tenham considerado a criação do Conselho de Gestão como o principal fator da transformação do Figueirense, cabe lembrar que esse conselho, segundo eles próprios, só foi criado devido ao surgimento da Lei Pelé. Através dela, percebia-se a cumplicidade entre o Estado e os clubes de futebol, compartilhando os mesmos desejos de comercializar o futebol e profissionalizar a gestão dos clubes (HELAL, 1997).

Logo após uma reforma estatutária que alterou o período de mandato do presidente de dois para dez anos, retorna a figura tradicional do Conselho Administrativo, desaparece o Conselho de Gestão e surge, concomitantemente, a Figueirense Participações S/A, a qual, a partir de um contrato estabelecido, passa a ser o órgão oficial de gestão do clube. Como afirma o entrevistado 3, *“essa empresa, que começou como um conselho de gestão e tornou-se, depois que esses empresários transformaram seus créditos em ações, na Figueirense Participações S/A.*

A importância e a função da Figueirense Participações S/A para o Figueirense pode ser compreendida a partir da declaração do entrevistado 7: *“A Figueirense Participações cumpre um papel muito importante na transformação do Figueirense em clube-empresa constituindo-se como um braço do Figueirense responsável por explorar esse business que é o futebol”*.

O Sr. Paulo Prisco Paraíso, apontado pelos entrevistados como o responsável por lançar essa idéia, em uma entrevista à Revista Catarinense do Administrador, esclarece as ações iniciais dessa nova parceria: *“quando implantamos a gestão profissional em dezembro de 98, encontramos um clube que tinha uma administração informal, não havia*

procedimentos nem ferramentas administrativas como, por exemplo, um simples organograma. Quando o conselho assumiu, priorizamos quatro ações básicas; a primeira delas foi justamente colocar ordem na casa, ou seja, criar as rotinas administrativas que não existiam; a segunda foi sanear as dívidas através de parcerias e negociações; a terceira ação foi recuperar um patrimônio que estava dilapidado; por fim, fizemos pesados investimentos no Departamento de Futebol Profissional e nas divisões de base, afinal, o ‘produto’ do clube é o seu atleta”².

Atualmente, segundo os entrevistados, após todas essas transformações, o Figueirense sofreu profundas modificações, como discorre o entrevistado 5. Segundo ele, “o clube mudou completamente, quando eles assumiram o clube, mudaram completamente a maneira como esse clube estava organizado. Mudando principalmente a parte de como administrar, colocando um maior número de funcionários”. O quadro funcional do clube, até o momento da realização da pesquisa, era equivalente, segundo o entrevistado 7, “ao porte de grandes empresas”, com 139 funcionários divididos em três categorias: 49 atletas profissionais, 42 atletas em formação e 48 funcionários do setor administrativo. Torna-se importante salientar que os trabalhadores voluntários (presidente, vice-presidentes e consultores) não foram contabilizados por não fazerem parte da folha de pagamento do clube.

Além disso, conforme a última atualização do estatuto do clube, as finalidades principais do Figueirense Futebol Clube são: 1) desenvolver a educação física em todas as suas modalidades; 2) promover reuniões e diversões de caráter esportivo, social, cultural e cívico; 3) participar ou promover campeonatos e torneios oficialmente patrocinados pelas entidades a que estiver filiado, nos termos dos respectivos regulamentos; 4) desenvolver o atletismo nas modalidades olímpicas de basquetebol, voleibol, futebol de salão, tênis de mesa, xadrez, judô, corrida de fundo e outras modalidades; e 5) **participar no quadro societário de outras sociedades empresariais, na forma prevista e autorizada pela legislação desportiva vigente, em especial naquelas que tenham por objeto social a atuação no ramo de gestão esportiva**³.

Finalmente, ao serem questionados a respeito dos planos futuros do clube, todos os entrevistados foram concisos em dizer que o objetivo do clube é um título nacional nos próximos cinco anos. Além disso, segundo eles, a tendência do Figueirense é continuar se profissionalizando, modernizando-se, fortalecer a marca Figueirense, estar na vanguarda do

² Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005

³ Grifo do autor da dissertação

futebol brasileiro, buscar, através da organização administrativa, o melhor resultado dentro de campo e, conforme o entrevistado 3, “*continuar caminhando passo a passo para a condição de clube-empresa, adotando uma gestão realmente profissional*”.

4.1.2 Sport Club Internacional

Além de possuir uma evolução mais gradual que o Figueirense Futebol Clube, a construção da perspectiva histórica do Sport Club Internacional diferencia-se desse outro clube por assentar-se, principalmente, em dois pilares: referências bibliográficas e entrevistas. A associação dessas duas fontes de informação possibilitou uma maior visibilidade de todas as fases do futebol brasileiro descritas na fundamentação teórica.

Assim, a história do Sport Club Internacional começa com a não aceitação dos irmãos Poppe (vindos de São Paulo) como membros do Grêmio Footbal Portoalegrense. Esse fato está diretamente articulado com o elitismo que marcou os primeiros tempos do futebol no país, uma vez que, segundo Coimbra e Noronha (1994), eles não tinham nenhuma indicação nem conhecidos ilustres na cidade. Por não terem sido aceitos em outros clubes de Porto Alegre, Henrique Poppe Leão, José Thomáz Poppe Leão e Luiz Madeira Poppe decidiram fundar seu próprio clube.

Então, no dia 4 de abril de 1909, em Porto Alegre, foi fundado o Sport Club Internacional. De acordo com Braga, (2000), no ato de fundação estavam presentes os irmãos Poppe e mais 40 pessoas (comerciários, estudantes, empregados, gente de todas as classes sociais), que elegeram como presidente do clube João Leopoldo Seferin. Era o nascimento do clube do povo, o Sport Club Internacional (OSTERMANN, 1999).

O nome do clube faz referência ao Internazionale de Milão, país de origem da família Poppe. As cores do clube tiveram origem a partir de um grupo carnavalesco da época, os “Venezianos”⁴.

Até hoje esse clube é conhecido como “o clube do povo” principalmente por dois fatores: a aceitação de jovens de classes modestas e o caráter multicultural e democrático dos membros do clube. Essas características podem ser interpretadas como uma contraposição às políticas discriminatórias e restritivas dos outros clubes de Porto Alegre (DAMO, 2002). Dado esse contexto, logo após a sua fundação, em 1927, o Internacional inicia um processo bastante lento de profissionalização dos jogadores. Diz-se bastante lento porque, no começo, a

⁴ Disponível em: <<http://www.internacional.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005

remuneração não era, necessariamente, monetária, a maioria dos jogadores recebia alimentos, moradia e outros benefícios (OSTERMANN, 1999).

Entre 1940 e 1960, o processo de profissionalização acontece por completo em todo o Rio Grande do Sul e os jogadores das classes menos favorecidas passaram a integrar praticamente todos os clubes de futebol. Assim, os clubes passaram a ser formados por jogadores profissionais, eleitos pela habilidade em jogar futebol e não pela posição familiar ou pelo nome (OSTERMANN, 1999). Além disso, segundo Rodrigues (2003), essa profissionalização proporcionou uma maior qualidade dos jogos, porque os jogadores possuíam tempo e recursos, além de uma melhor preparação física e técnica.

Segundo os entrevistados, logo após esse período, depois de mudar duas vezes de sede, os membros do clube começaram a realizar uma mobilização com vistas a arrecadar dinheiro a partir de doações da torcida, dos jogadores e dos dirigentes, para construir o seu atual estádio, o Beira-Rio (concluído em 1969). De acordo com o *site* do clube, a construção desse estádio promoveu grandes mudanças no Inter, além de ter trazido benefícios para o time, o novo estádio deu uma nova dimensão ao clube: a visibilidade nacional⁵.

Para o entrevistado 9, durante esse período, o clube já possuía uma grande quantidade de trabalhadores assalariados e, quando foi questionado a respeito dos trabalhadores voluntários, ele argumentou que podem ter existido alguns trabalhadores voluntários ajudando na construção do estádio, mas, “*nos dias normais*”, os únicos voluntários eram os dirigentes.

Durante os anos 80, conforme o relato do entrevistado 13, “*todos os clubes grandes começaram a apresentar problemas financeiros, problemas patrimoniais [...] e isso obrigou os clubes a se modificarem [...] a fazer trabalhos mais sérios e deixar de ser só paixão, ou seja, se eles não comesçassem a olhar um pouco para o lado organizacional, ele estariam fadados a fechar*”. E o entrevistado 10 complementa: “*Até bem pouco tempo atrás, os clubes não pensavam dessa forma. Imposto? Que imposto? Dinheiro? Que dinheiro? Isso não existia há dez anos*”.

Alguns entrevistados argumentam que as grandes mudanças com relação a uma nova modificação do Internacional (futebol-empresa) começaram a surgir no final da década de 90 a partir das determinações estabelecidas na Lei Pelé, como afirma o entrevistado 9: “*As grandes mudanças no clube começaram a ocorrer no final da década de 90 e início do ano*

⁵ Disponível em: <<http://www.internacional.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005

2000, porque antes, que eu lembre, não houve mudanças representativas [...] claro que algumas coisas modificaram, mas nada foi tão relevante quanto essas mudanças que aconteceram e estão acontecendo com o Inter [...] esse período foi influenciado principalmente pela Lei Pelé [...] as grandes mudanças, desde as questões financeiras até as questões de recursos humanos, vieram com a Lei Pelé. Ela foi responsável pela modificação e pela evolução do Internacional”. E o entrevistado 15 complementa: “te dizer exatamente [quando essas mudanças começaram a acontecer] eu não sei, mas com certeza, a Lei Pelé influenciou muito essa transformação toda. Porque, no momento em que o clube perdeu o passe do atleta, ele teve que arrumar outras formas de obtenção de receita. Porque aí a preocupação começou a ser como formalizar o contrato com o atleta. Basta ver o caso do Grêmio quando perdeu o Ronaldinho Gaúcho. Isso foi um marco para nós. Foi aí que nós começamos a nos preocupar com essas questões”.

Assim, visando obter uma resposta para os problemas financeiros e administrativos do clube, buscando adaptar o clube à nova realidade legal e, talvez, devido a pressões isomórficas, o entrevistado 10 relata qual o caminho escolhido pelo Sport Club Internacional. Segundo ele, “os dirigentes passaram a entender que é necessária a ocupação de outros espaços e não somente aquele espaço no qual ele está focado [...] até porque, hoje, os clubes que se propuseram a seguir esse caminho como, por exemplo, o São Paulo, o Santos e o Cruzeiro, que estão nesse processo de mudança de postura, conseguiram conquistas importantes [...] os que não se preocuparam com isso, estão passando por momentos delicados como, por exemplo, o Flamengo, o Vasco, o Fluminense [...] esses clubes agora estão se reerguendo. De que maneira? Percebendo que não existe outro jeito [...] que o negócio é profissionalizar, focar o negócio e transformar aquilo num produto. Como se fosse uma empresa. Mas isso é uma mudança cultural. Por culpa da entrada de grandes empresas no país e por causa da globalização, as pessoas passaram a ter um entendimento completamente diferente, passaram a visualizar o mercado”.

Em busca dessa nova postura de gestão, o Internacional aderiu, em 2003, ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e, no ano passado, em 2004, após um remodelamento e uma modificação das atividades do clube, a partir dos critérios estabelecidos por esse programa, foi conferido ao Sport Club Internacional o certificado ISO 9001. Segundo o presidente do clube, Fernando Carvalho, esse programa busca a “modernização da administração do clube. Sempre se reclamou que o Inter era administrado por um sistema arcaico, e nós estamos tentando nos adaptar a uma modernidade por

intermédio da busca pela excelência dentro da nossa gestão. Recentemente, o Inter passou por uma avaliação do PGQP onde se saiu muito bem, mas ainda precisamos crescer muito”⁶.

Atualmente, de acordo com o estatuto do clube, o Internacional tem por finalidade desenvolver atividades desportivas, sociais e culturais. Em suas atividades desportivas, o Clube se propõe à prática do futebol profissional e amador, bem como de outros esportes, profissionais e amadores, olímpicos ou não, a critério da Diretoria. Seu quadro funcional é composto por cerca de 380 funcionários, se for considerado apenas os funcionários da área administrativa, esse número fica em torno de 270 funcionários mais 30 estagiários.

Após algumas reuniões com os consultores do PGQP, o Internacional estabeleceu sua missão, sua visão, seu negócio e seus princípios de conduta.

A missão do Sport Club Internacional é *“proporcionar satisfação através de conquistas e realizações, implementando um processo permanente de formação de talentos e torcedores, projetando a imagem do clube esportiva, social e culturalmente”*.

A visão do Sport Club Internacional é *“ser reconhecido como o principal clube esportivo da América do Sul até 2009”*.

O negócio do Sport Club Internacional constitui-se no *“futebol de alta performance, formação de atletas de excelência e valorização da marca do clube”*.

Por fim, os princípios do clube são:

1. Ética e transparência;
2. Perseverança;
3. Preservação da história e tradição do clube;
4. Inclusão e responsabilidade social;
5. Valorização permanente da imagem do clube;
6. Valorização do patrimônio;
7. Valorização da identidade como “o clube do povo”;
8. Respeito ao torcedor;
9. Busca da excelência;
10. Inovação.

Contudo, depois de traçadas as linhas gerais de conduta do clube, foi perguntado aos entrevistados acerca dos objetivos futuros do clube. Segundo eles, a tendência do clube é

⁶ Disponível em: <<http://www.internacional.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005

caminhar cada vez mais para a profissionalização da administração. Como indica o entrevistado 9: *“o futebol, ou melhor, o Internacional se modificou muito ao longo dos anos [...] ele ainda está em transformação, ele não é uma empresa ainda, é quase uma. Ele está se adaptando para chegar lá”*.

De acordo com o entrevistado 10, *“como o brasileiro ‘come’ futebol, nós temos um cenário é maravilhoso, nós temos um potencial bárbaro”*. A partir dessa potencialidade, o entrevistado 10 traça uma tendência para o cenário futuro do Sport Club Internacional. Segundo ele, *“o próprio futebol mudou, a própria dinâmica do jogo [...] os clubes, para seguirem, têm que fazer negócios, melhorar o seu mix de produtos, buscar sócios, desenvolver ações que tragam rentabilidade, desenvolver ações que gerem a vinculação ou a fidelização do associado [...] incorporar essa nova visão do futebol, porque não têm outra maneira de sobreviver. Se tu não fidelizar o teu sócio, se tu não usar os teus espaços de publicidade, se não trouxer dinheiro para dentro do clube, tu quebra [...] Por exemplo, nós sediamos o jogo do Brasil e a Final da Libertadores não por causa do time, mas por condições técnicas. Porque o estádio tem capacidade, está modernizado, porque ele tem estrutura, os vestiários são muito bons. E isso nos gera rentabilidade, isso gera visibilidade no país inteiro, isso tem mídia, porque é divulgado no país inteiro, isso tem pagamento, tem retorno financeiro”*.

4.2 EMPRESARIZAÇÃO

A partir das considerações desenvolvidas anteriormente, é impossível ignorar, nessas organizações, a presença de características empresariais. Desse modo, no presente tópico, busca-se, a partir dos traços de empresarização selecionados para este estudo, verificar qual o grau em que a lógica empresarial está presente tanto no Figueirense Futebol Clube como no Sport Clube Internacional. A fim de alcançar essas proposições, analisou-se os clubes com base nas três categorias definidas nos procedimentos metodológicos, a saber: preocupação com o mercado, aspectos legais e linguagem.

4.2.1 Preocupação com o mercado

Nesta categoria, procurou-se verificar, a partir de uma perspectiva que contrasta o passado e o presente, concepções, comportamentos, discursos e ações, o grau de empresarização das organizações investigadas. Para analisar essa categoria, utilizaram-se os seguintes indicadores: produtos e serviços oferecidos, concorrência com outras organizações,

relação com outras organizações, destruição criadora, obtenção de recursos, investimentos e obtenção de lucro. Pretendendo dar mais cadência ao presente trabalho, entendeu-se que seria mais apropriado alterar a ordem dos indicadores acima.

No indicador **produtos e serviços oferecidos**, buscou-se identificar, como os clubes percebem os torcedores, quais os produtos e serviços oferecidos pelos clubes, onde eles são comercializados, quem os fabrica, como é realizada a divulgação desses produtos e, se os clubes buscam classificar economicamente os torcedores bem como se eles possuem produtos diferentes para torcedores diferentes.

O intuito de discutir, num primeiro momento, como esses clubes percebem, atualmente, os torcedores, é justamente entender que, uma vez estabelecida essa percepção, todas as outras ações dos clubes, podem, de certa maneira, ser justificadas.

Nesta questão, tanto o Figueirense como o Internacional entendem que a relação entre o clube e os torcedores, pelo menos na perspectiva dos clubes, foram modificadas ao longo do tempo. Para os entrevistados a antiga relação clube-torcedor foi alterada para clube-cliente. Como afirma o entrevistado 7: *“os torcedores são vistos pelo clube hoje como parceiros e clientes [...] a razão de ser do clube são os torcedores, pessoas que têm uma paixão pelo clube, que aplaudem quando o time vai bem e que vão quando o time está mal, mas são sempre Figueirense [...] eles são a razão de ser do Figueirense, são nossos clientes, nossos consumidores”*.

Essa relação, como foi salientado anteriormente, é verdadeira pelo menos por parte dos clubes. Por outro lado, talvez os torcedores não entendam que a lógica do futebol mudou como afirma o entrevistado 3 do Figueirense: *“o próprio torcedor não está se vendo como um cliente [...] o torcedor ainda tem muita paixão [...] e, por causa disso, ele muitas vezes, se considera o dono do clube [...] ele diz: esse é o meu clube. Por exemplo, quando nós vamos comprar uma camisa de qualquer marca, nós não dizemos: eu sou o dono dessa marca, no futebol isso não acontece, torcedor ainda pensa que é o dono clube, ele se considera como tal [...] isso é bom porque estabelece uma relação muito mais forte entre clube e torcedor, mas muitas vezes, isso dificulta o relacionamento do clube com ele, porque às vezes o clube quer tomar uma ação comercial, para o cliente, e o torcedor às vezes não entende, ele diz: pô, mas esse é o meu clube”*.

Além disso, entende-se que, no Figueirense, essa concepção é relativamente nova se comparada ao Internacional. Durante as entrevistas, percebe-se que o Internacional, há muito

tempo, procura estabelecer essa relação. Como afirma o entrevistado 13: *“o torcedor sempre foi o cliente do clube. Hoje, existe uma dificuldade se a gente comparar o torcedor de ontem com o de hoje, o de ontem era mais fiel, o de hoje não é tão fiel, hoje ele quer resultado; como todo o cliente de qualquer produto, ele quer resultado. Fundamentalmente ele tem informação, coisa que o torcedor antigo não tinha, ele só era paixão, ele comprava qualquer coisa do clube. Hoje, é o clube que tem que comprar esse torcedor, que tem que ir atrás desse torcedor, como qualquer cliente”*.

Embora os clubes enxerguem os torcedores como consumidores do futebol e, em alguns momentos, desejem que os torcedores também passem a se ver como clientes, em outros, a manutenção do status de torcedor, que, segundo o entrevistado 13, é movido por paixão, é interessante para que os clubes possam alavancar suas ações comerciais, conquistar a lealdade e transformá-los em clientes, uma vez que, de acordo com Damo (2002), quando uma pessoa se intitula torcedor de um determinado clube, provavelmente, ela o será pelo resto da vida. Sendo assim, entendendo o torcedor como o devedor de eterna devoção ao clube e, convertendo essa idéia para o atual contexto futebolístico, o entrevistado 10 afirma: *“não basta simplesmente o torcedor ser apaixonado pelo clube [...] nós temos que trabalhar para aproveitar e agregar algumas coisas sobre essa paixão, visando fortalecer a marca do Inter. Como nós vamos fazer isso? Identificando o clube com o seu cliente [...] o cara deixa de ser torcedor e passa a ser um cliente em potencial, passa a ser sócio, passa a ser um cliente efetivo [...] porque a gente entendeu que só ser Colorado não basta”*.

Considerando a força desse discurso nesses clubes, atualmente, percebe-se um grande número de ações destinadas a transformar o torcedor em cliente. Dentre aquelas relatadas (reformas nas instalações do estádio, melhora nas condições de segurança, qualidade dos serviços prestados), considerou-se como a principal ação para transformar os torcedores em sócios, a diferença monetária entre pagar o ingresso isolado para assistir a uma partida e associar-se ao clube obtendo o direito de ir a todos os jogos. Essa diferença é relevante principalmente no Figueirense Futebol Clube, que possui uma política de preços para o ingresso individual que varia de R\$ 20,00 a R\$ 80,00, sendo que a mensalidade do associado é de R\$ 30,00. No Internacional essa diferença é menor, o preço do ingresso individual varia de R\$ 10 a R\$ 30, e a mensalidade do associado é R\$ 30,00, mas, por outro lado, existem outras ações que objetivam transformar os torcedores em sócios ou, segundo o entrevistado 10, em clientes. Para esse entrevistado, o que move o torcedor é a possibilidade deste relacionar-se com o clube, dessa forma, o Sport Club Internacional começou a desenvolver

ações que, primeiramente, caracterizassem o sócio como um torcedor diferente dos demais e, em seguida, oferecessem a oportunidade do associado estar mais perto do clube. Atualmente, esse clube oferece um grande número de promoções destinadas, exclusivamente, aos sócios com o pagamento da mensalidade em dia. Segundo o entrevistado 10, o associado, além de ter direito de ir a todos os jogos do clube, *“concorre, nos jogos em Porto Alegre, à camisa do melhor em campo; concorre à bola do jogo; ele tem a possibilidade de assistir ao jogo no camarote; concorre à entrada em campo com os jogadores; concorre à ‘visita Colorada’ [visita às instalações do clube realizada com 15 a 20 sócios escolhidos por sorteio, que termina com uma reunião com o presidente do clube]; ao “E aí dirigente” [sorteio de 15 a 20 sócios que irão conversar e questionar o vice-presidente de futebol]. Para jogos fora do Beira-Rio, nós sorteamos 5 sócios que sejam assinantes da Net, para ganharem o pay-per-view do jogo em casa; para os sócios que estão fora do Rio Grande do Sul, por exemplo, de Belém, é sorteado, entre os sócios residentes neste local, um torcedor que irá acompanhar a delegação do Inter enquanto estiver fora de casa”*.

À primeira vista, essas ações estão produzindo resultados. O Figueirense, por exemplo, antes de 1998, possuía um quadro associativo composto por, aproximadamente, quatrocentos torcedores, hoje, o número de pessoas associadas ao clube está perto de treze mil (13000). No Internacional, essa modificação foi gradual, mas, segundo as entrevistas, atualmente, o clube possui um dos maiores quadros associativos da sua história, com mais de quinze mil (15000) sócios.

Considerando a perspectiva de que os torcedores são clientes e incorporando o comportamento empresarial, os clubes passam a oferecer-lhes produtos e/ou serviços. Durante as entrevistas, quando questionados a respeito do principal produto ou serviço oferecido, todos os entrevistados foram unânimes em responder que o principal serviço oferecido por estas organizações é a partida de futebol. Por serviço, segundo Kotler e Armstrong (1998), entende-se um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de nenhum bem, podendo sua execução estar ou não ligada a um produto. Como qualquer serviço, a partida de futebol, possui as seguintes características: a perecibilidade (deve ser usado quando oferecido), intangibilidade (não são tangíveis até serem comprados), inseparabilidade (produzidos e comercializados simultaneamente), heterogeneidade (a qualidade pode variar) e o envolvimento do cliente (KOTLER e ARMSTRONG 1998).

Assim, a partida de futebol por toda magnitude que possui, além de ser a via mais direta de comercialização do futebol, cumpre uma outra função muito importante para os clubes no que diz respeito à comercialização de outros produtos e serviços. Ela, de acordo com os entrevistados, é capaz de agregar, divulgar e vender outros produtos e serviços associados à marca do clube. Como afirma o entrevistado 7, do Figueirense Futebol Clube: *“nosso maior produto é o futebol, que é a atividade fim do clube. É em torno dele que todos os outros produtos giram”*. O entrevistado 3 vai mais além ao admitir: *“o nosso principal produto é a emoção. A gente costuma falar aqui no Figueirense que nós atuamos no ramo do entretenimento, nós vendemos emoção [...] quando você vai ao Beto Carreiro, você quer se divertir, ter emoção [...] time de futebol hoje é um fornecedor de entretenimento. As pessoas vêm ao jogo de futebol para se divertir, brincar, se alegrar, sentir paixão [...]”*.

No Sport Club Internacional, esta idéia também é compartilhada, como afirma o entrevistado 13: *“o principal produto do clube, aquele que alavanca todos os demais é o futebol, os jogadores, a identidade desses jogadores com a torcida, isso é o que move todo o clube. por exemplo, não adianta nada nós lançarmos uma camisa com o nome do ‘João’, porque, se o ‘João’ não for o Fernandão (atacante do clube) não vai vender nada”*. E, além disso, seguindo a mesma concepção de vender “sentimentos”, proposta pelo entrevistado 3 do Figueirense, o entrevistado 13 argumenta: *“eu considero a partida de futebol como um meio de expor o produto Sport Club Internacional [...] ela é a demonstração do produto, além de ser um paliativo da sociedade. As pessoas vêm ao jogo e botam para fora toda a sua emoção, soltam suas angústias e resolvem uma série de problemas [...] ele é o ópio do povo, como a religião”*.

De posse dessas argumentações, é possível deduzir que tudo no futebol, inclusive os sentimentos, tornaram-se comercializáveis. Dessa forma, percebe-se que hoje, de acordo com Souza (2003), os indivíduos estão fadados ao consumo, inclusive no tempo livre. Esse, sob a ótica capitalista, foi substituído pela diversão, pois não se admite que, mesmo nas horas de folga, não estejamos consumindo. A idéia do consumo é “vendida” como solução para todas as carências e angústias da vida dos indivíduos, com e sem renda (SOUZA, 2003).

A partir da transformação da partida de futebol em um tipo de serviço, os clubes passaram a agregar outros produtos e serviços ao futebol. De acordo com as entrevistas, identificou-se que essas organizações são destinadas a atender dois tipos de clientes: clientes intermediários e o torcedor. Inicialmente, discorre-se sobre a comercialização de jogadores de

futebol para outros clubes e, na seqüência, elucida-se acerca dos produtos e serviços oferecidos para os torcedores.

Torna-se importante fazer uma breve reflexão sobre um dos produtos comercializados entre os clubes de futebol: o atleta. Segundo os entrevistados de ambos os clubes, devido à elevada valorização do futebol no mundo e ao aumento das cifras envolvidas em tal esporte, os jogadores de futebol transformaram-se em mercadorias valiosas tanto por sua habilidade como atleta como por sua capacidade de atrair mais recursos para os clubes e outras organizações envolvidas com o esporte ou não. Nessa última condição, aproveitando-se da visibilidade e credibilidade atribuída a um jogador de futebol, muitas organizações os usam como um instrumento de marketing. Basta analisar casos de “sucesso” como Ronaldo, David Beckhann, Ronaldinho Gaúcho, Robinho, dentre outros, para perceber que os jogadores de futebol transformaram-se em mercadorias valiosas, não tanto por seu desempenho, mas, principalmente, pela capacidade de vender qualquer coisa, como telefones celulares, refrigerantes, carros, roupas.

Identificando essa oportunidade de mercado, as organizações pesquisadas estão investindo cada vez mais na formação desses produtos, ou melhor, desses atletas, com vistas a comercializá-los, principalmente, para os clubes europeus. Como relata o entrevistado 8 do Figueirense: *“os clubes de futebol, hoje, buscam transformar os jogadores das categorias de base em atletas de alto nível que atendem às exigências do mercado, com uma imagem positiva. A imagem é muito importante no meio mercadológico [...] funciona da seguinte forma: você forma o cidadão, fornece estudo, faz ele pensar melhor no campo, faz ele criar mais inteligência de jogo, faz um trabalho mais intensivo com o preparador físico e, por fim, vende ele por um preço muito alto para o mercado europeu. Então, o nosso trabalho é criar mercadorias prontas para um mercado que é exigente e que, evidentemente, paga mais. Isso é uma indústria e isso é o nosso produto”*.

Torna-se importante registrar que, após algumas alterações na Lei Pelé, os clubes perderam o “passe” dos atletas, ou seja, os clubes não vendem mais o atleta, esse passou a ser comercializado antes do término do contrato, pois, nessa condição, o clube recebe direitos federativos e de formação sobre aquele atleta, o que não descaracteriza esse processo como uma negociação. Como afirma o entrevistado 14: *“o clube não vende mais o atleta [...] tem uma cláusula penal, por quebra de contrato e uma indenização de formação, essas são as formas do clube ganhar com o atleta. Esses são os únicos direitos que o clube possui sobre o vínculo do atleta [...] se o clube transferir parte, ceder, de forma definitiva ou temporária, um*

atleta, antes de terminar o contrato, o clube recebe os direitos federativos sobre aquele atleta, ou seja, o direito de registra-lo. No fundo, isso é a mesma coisa que o passe, a única diferença é que esses direitos federativos só têm validade enquanto dura o contrato”.

De qualquer forma, uma vez assumida essa condição de mercado, o discurso que passa a nortear a comercialização de jogadores entre clubes é mais forte do que a própria relação clube-jogador. De acordo com Weber (2004), numa relação de mercado diminui-se a relação afetiva e eleva-se a relação entre coisas (dinheiro-mercadoria); nesse caso, configurada como dinheiro-jogador, pois, segundo Marx (1996), ao vender sua força de trabalho, o trabalhador transforma-se em mercadoria. Considerou-se importante realizar essa reflexão como uma forma de contextualizar e, quem sabe, justificar uma declaração realizada por um dos membros do Figueirense, ao desconsiderar que, acima de tudo, o jogador de futebol é um ser humano e não um mero instrumento de captação de recursos. Ao ser questionado a respeito de um jogador que apresentou problemas de saúde (cardíaco), e teve sua carreira encerrada, o entrevistado 6 argumentou: *“o Oliveira era um jogador nosso que se formou nas categorias de base, ou seja, nós investimos nele durante toda sua carreira [...] depois de um tempo ele apresentou um problema de saúde, e nós, mais uma vez, perdemos um jogador e muito dinheiro [...] nós até pensamos em vender esse jogador, mas isso é muito difícil porque além de apresentar um problema de saúde, ele é um jogador médio”.*

A comercialização de outros produtos, como direitos de transmissão e espaços comerciais, também é uma prática freqüente desses clubes com seus clientes intermediários, porém essas negociações serão abordadas em outros indicadores, tais como obtenção de recursos e relacionamento com outras organizações. Sendo assim, as considerações a respeito do produto oferecido pelos clubes de futebol apresentado anteriormente, ao que se percebe, estão destinados aos clientes intermediários (outros clubes de futebol). A partir desse momento, aborda-se acerca da comercialização de produtos e serviços para outros clientes, os torcedores.

Segundo Aidar *et al.* (2002), devido ao crescimento financeiro do futebol, esse passou a atrair diversos parceiros interessados em obter vantagens econômicas, que identificaram esse crescimento do futebol como uma oportunidade de negócio. Várias empresas passaram a licenciar produtos identificados com a marca do clube e oferecê-los para os torcedores, como uma forma de tangibilizar ou complementar o espetáculo futebolístico. A partir de estratégias de comunicação, a comercialização desses artigos assenta-se na perspectiva de que o uso desses produtos torna os torcedores mais leais e mais próximos ao

clube (pertencimento clubístico), além de comunicar perante os demais a sua diferença (BOURDIEU, 1983b). Afora a comercialização de partidas de futebol, esses clubes oferecem uma gama de outros produtos e serviços para seus torcedores (clientes), que vão desde produtos complementares em dias de jogos (bebidas, lanches, camarotes) até a comercialização de roupas com um estilo “casual”.

No Figueirense Futebol Clube, a partir de uma lista de produtos licenciados, fornecida por um dos entrevistados, identificou-se que são comercializados cerca de 130 (cento e trinta) produtos identificados com a marca do clube⁷. Considerando a expressividade desse número, atualmente, são oferecidos produtos de diversas categorias, dentre elas pode-se citar: os souvenirs (chaveiro, caneta, adesivo), os utensílios de cozinha (pratos, copos, aventais, espetos para churrasco), artigos de vestuário (infantil, masculino, feminino), calçados, artigos de cama, mesa e banho (toalhas, lençóis) e artigos esportivos. Da mesma forma como se identificou os produtos licenciados pelo Figueirense Futebol Clube, no Sport Club Internacional, não foi diferente. Segundo os entrevistados, existem cerca de 200 produtos com a marca do clube e classificados com praticamente as mesmas categorias que o Figueirense⁸.

Quando contrastados o passado e o presente desses clubes, evidencia-se que no Figueirense, o licenciamento de produtos culminou com a recente mudança, realizada em 1998. Pois, segundo o entrevistado 6: *“antes de 1998, o Figueirense nem pensava em explorar a sua marca, não comercializava nenhum produto, a não ser o jogo de futebol”*. Fato que não acontece no Sport Club Internacional, de acordo com alguns entrevistados, a Vice-Presidência de Marketing, desde o final dos anos 80, sempre buscou desenvolver ações que visassem agregar outros produtos e serviços à partida de futebol.

Todos os produtos e serviços oferecidos pelos clubes de futebol são, atualmente, comercializados, principalmente, no estádio e nas lojas franqueadas. O Figueirense Futebol Clube, assim como o Sport Club Internacional, comercializa os produtos e serviços agregados ao jogo de futebol (lanches, bebidas), no próprio estádio, durante a realização das partidas. Os outros produtos são comercializados nas lojas franqueadas do clube (Figueeeeeeira! A loja da torcida). Atualmente existem três lojas que comercializam, exclusivamente, produtos com a marca Figueirense, uma localizada no próprio estádio, uma localizada no centro da cidade de Florianópolis e outra na cidade de São José; além disso, alguns dos produtos mais procurados

⁷ Ver apêndice D

⁸ Ver apêndice E

(camiseta, calção, meia) são comercializados em lojas de artigos esportivos espalhadas por toda a cidade. Como projetos futuros, os membros do Figueirense salientam a criação do “córner alvinegro”, o qual é caracterizado, de acordo com o entrevistado 4, como *“um espaço que nós estamos criando dentro das lojas esportivas, assim, o torcedor que entra numa determinada loja vai encontrar o espaço do Figueirense, somente com produtos licenciados, como tem o espaço da Nike”*. Dessas três lojas, apenas uma é do clube, as outras são de terceiros, que as adquiriram a partir de um contrato firmado, permitindo-lhes a abertura da loja com a condição de comercializar somente produtos oficiais licenciados pelo clube.

O Sport Club Internacional, além de oferecer alguns produtos ou serviços durante os jogos, possui algumas lojas (Inter Sport) que comercializam produtos oficiais com a marca do clube. Essas lojas existem há mais de 15 anos, e, segundo alguns entrevistados, já existiram em diversas cidades do Rio Grande do Sul. Atualmente, o número de lojas Inter Sport diminuiu muito e elas estão restritas a Porto Alegre. No total, existem quatro lojas, localizadas no Shopping Praia de Belas, no supermercado Bourbon, na rodoviária e no próprio estádio, além de comercializar alguns produtos em outras lojas de artigos esportivos espalhadas por todas as cidades do estado. Diferentemente do Figueirense, todas as lojas são de terceiros e elas podem ser abertas a partir da assinatura de um contrato com o clube que os autorize a explorar a marca Inter Sport.

Tanto os produtos oferecidos quanto as lojas que comercializam produtos identificados com a marca do clube, em ambos os clubes, são licenciamentos do uso de marca. Ou seja, todas as decisões a respeito da comercialização ficam a cargo do licenciado, como afirma o entrevistado 11. *“Depois que eu libero para o produtor o uso da marca, todo o processo de comercialização é feito pelo licenciado. O que o clube faz é, como nós estamos abrindo novos pontos de comercialização, repassar a lista dos produtos licenciados pelo Inter às quatro lojas conveniadas com o clube, como uma forma de sugestão de produtos, não posso obrigar os franqueados das lojas do Inter a comprar esses produtos, mas normalmente eles compram [...] agora, os prazos, o reabastecimento e a quantidade, isso a gente não pode impor nada, somente sugerir”*. Além disso, no Figueirense e no Internacional, para aquelas pessoas que licenciam uma loja, existe uma obrigação contratual que determina a comercialização, exclusiva, dos produtos licenciados pelo clube, ou seja, somente produtos oficiais.

Em se tratando da produção de mercadorias a serem comercializadas nessas lojas, da mesma forma como acontece o licenciamento de uma loja, ocorre o licenciamento de uso de

marca. Nesse tipo de contrato, o licenciado pode oferecer seus produtos em qualquer ponto de venda, ou seja, não exclusivamente nas lojas de cada um dos clubes. Assim, caso deseje, o produtor pode utilizar seus canais de distribuição e seus pontos de venda, da maneira que melhor lhe convir, para negociar os produtos licenciados.

Considerando a quantidade de produtos oferecidos, foi questionado aos entrevistados acerca de como é feita a divulgação dos mesmos. A respeito dessa questão, de acordo com as informações levantadas, os dois clubes consideraram seu processo de divulgação deficiente.

Os meios de divulgar a marca e os produtos que são oferecidos pelo Figueirense Futebol Clube, são as panfletagens (realizadas, eventualmente, nos dias de jogos) e a mala direta virtual, encaminhada somente para os sócios do clube. Segundo os entrevistados, esse meio de comunicação (mala direta) é utilizado pelo clube por ser mais barato e eficaz. Salienta-se que essa comunicação é realizada focando, exclusivamente, a loja do Figueirense localizada no estádio. Quando questionado sobre o porquê das propagandas serem somente para a loja localizada no estádio, o entrevistado 4 argumenta *“porque nós ganhamos dos dois jeitos: pelo licenciamento e pela venda do produto. Em outras situações, a gente só ganha uma vez: com o licenciamento”*.

No Internacional, por não explorar (sem considerar os *royalties* de licenciamento) nenhuma das lojas, as propagandas do clube são direcionadas para os produtos e não para as lojas. Ficou claro, durante as entrevistas, que a responsabilidade pela divulgação dos produtos é do produtor, mas, conforme o entrevistado 13, *“sempre que possível, o clube realiza uma divulgação dos produtos via departamento de Marketing”*. Assim, os meios utilizados para divulgar os produtos são: a mala-direta virtual enviada para os sócios e para as pessoas cadastradas; a publicidade na mídia televisiva, radiofônica e impressa, realizada a partir da permuta de alguns brindes (fornecidos pelos produtores e entregue aos membros desse meio) em troca da divulgação; os consules do Internacional (representantes do clube, eleitos pela diretoria, que atuam em determinadas cidades ou regiões do Brasil), responsáveis por divulgar, a partir da entrega de produtos (fornecidos pelos produtores), em eventos, a marca do clube; os informativos⁹, produzidos pelo clube e distribuídos gratuitamente nos jogos; e a revista do clube, exclusiva para sócios com pagamento da mensalidade em dia.

Além disso, todos os entrevistados argumentaram que o principal fator para alavancar as vendas desses produtos é o resultado do clube em campo, ou seja, se o clube

⁹ Ver apêndice H

estiver vencendo, as vendas crescerão, se não, como falou um dos entrevistados, *“a gente pode dar uma camiseta do clube que ninguém vai querer”*.

Finalmente, nesse indicador, abordou-se a questão da existência de uma possível segmentação dos clientes. Desse modo, procurou-se identificar se existe uma classificação econômica dos clientes, bem como verificar a existência de produtos destinados a atender uma determinada classe de torcedores. Percebe-se, em ambos os casos, uma divisão muito clara dos torcedores entre sócios e não-sócios, pois todas as ações desses clubes estão voltadas para o torcedor associado ou para converter o não-sócio em sócio.

O Figueirense Futebol Clube, a partir do cadastro dos sócios, já começa a demonstrar interesse em realizar tais ações de segmentação. Como afirma o entrevistado 7: *“nós já encomendamos algumas pesquisas para conhecer os nossos clientes, e visualizar essa estratificação econômica e social. Também realizamos essa classificação dos clientes a partir do nosso quadro associativo, do nosso cliente da loja, dos inscritos no nosso mail list da Internet; tudo isso para nós irmos formando uma idéia sobre quem são os nossos torcedores e tentar formar uma carteira de clientes”*.

Na outra organização pesquisada, essa classificação já está sendo realizada e, embora esteja no início, esses dados são utilizados para conhecer os clientes, identificar perfis, definir produtos e traçar ações comerciais. Como afirma o entrevistado 13: *“faz muito pouco tempo que nós começamos a desenvolver essas ações [...] hoje, via cadastro do site do clube, nós temos mais de 23.000 pessoas que são torcedores do clube; nesse cadastro, esses torcedores deram o seu perfil. Isso irá nos ajudar a definir produtos para diferentes perfis de clientes [...] qual o volume de clientes com esse perfil, que idade eles têm, como eles são, se o público é masculino ou feminino, se ele é mais jovem ou mais velho. Eu uso essas informações como uma forma de pesquisa de mercado com qualquer produto. Por exemplo, quando a gente vai lançar o produto, nós realizamos uma pesquisa de mercado, para identificar onde está localizado o torcedor, e qual é o público que consumiria esse produto”*. Percebe-se então que, em relação ao Figueirense, o Sport Clube Internacional está mais avançado nessa questão. De acordo com alguns entrevistados, o clube, por vezes, utiliza sua carteira de clientes como uma espécie de “garantia” nas negociações com outras organizações.

Embora os clubes entendam que essa classificação deve ser usada para criar produtos para um determinado segmento, o único caso de criação de produtos específicos para uma determinada classe de clientes foi verificado no Internacional. Nesse clube, foi criado um tipo de roupa, estilo *surfwear*, que apresenta o símbolo do clube de maneira subliminar (estilo

marca d'água). O desenvolvimento dessa linha de produtos foi realizado para que os torcedores, com faixa etária entre 14 a 18 anos, utilizem roupas identificadas com a marca do Internacional, preferencialmente, em outras situações não relacionadas ao futebol, como, na “balada”, no shopping, em passeios etc.

Além desse caso, embora os clubes admitam não existir, intencionalmente, produtos destinados a atender determinadas camadas sociais de torcedores, existem, de certa maneira, produtos que são consumidos, principalmente, pelos torcedores financeiramente diferenciados. Por exemplo, a setorização do estádio pode constituir-se como um indício de segmentação dos torcedores, pois não é todo mundo que pode pagar R\$ 80,00 para assistir um jogo do Figueirense, nem R\$ 45,00 por um jogo do Internacional (preço cobrado para assistir a partida entre Internacional e Boca Juniors pela Copa Sul-Americana de 2005). Além disso, nas lojas desses clubes, existem produtos que variam de R\$ 3,00 a R\$ 200,00, ou seja, a partir da precificação dessas mercadorias entende-se que pode haver uma segmentação e uma diferenciação, pois apenas uma pequena parcela da população pode pagar R\$ 200,00 (2/3 de um salário mínimo) por um conjunto de espetos para churrasco identificados com a marca do clube. A aquisição deste produto ilustra, de acordo com Baudrillard (1995) e Slater (2001), que o comportamento de consumo na sociedade moderna está se delineando, principalmente, como uma aquisição de símbolos, imagens percebidas sobre um produto/serviço, no qual o possuidor desses se sente identificado, de uma forma ou de outra, perante o seu grupo através da posse.

As ações comerciais desses clubes são destinadas para toda população de torcedores, sem distinção de classe ou renda. Desse modo, segundo Brown (1993), como o consumo se tornou o foco central da vida social, percebeu-se, durante as entrevistas, um discurso que, assentado na paixão dos torcedores, busca estimular o consumo, utilizando desde declarações de igualdade e de unidade, até a utilização de mitos e comparações heróicas, como pôde ser identificado na declaração do entrevistado 13: *“o uniforme do clube é a identidade, como a armadura que um guerreiro usa para ir para a guerra. No jogo de futebol, nós vamos para a guerra, é a mesma coisa. Porque nós temos que lutar e vencer o adversário. Então é por isso que o uniforme é sempre o principal produto comprado pelo torcedor, o torcedor quer se identificar com os jogadores (guerreiros)”*.

Nesse sentido, segundo Souza (2003), graças à globalização, os indivíduos têm o conhecimento do que está no mercado mundial e o que é preciso para ser “feliz”. Sabendo o caminho da felicidade, os indivíduos se esforçam, sobremaneira, para “satisfazer” suas

necessidades de consumo, como por exemplo, de acordo com o entrevistado 4, “*existem alguns torcedores que às vezes não têm o que comer, mas compram a camiseta do clube que é de poliéster e custa R\$120,00 reais, mais que um terço do salário mínimo*”.

Ainda em relação à segmentação, ao ser questionado acerca da tendência futura do futebol nesse quesito, o entrevistado 4 do Figueirense Futebol Clube, faz a seguinte previsão: “*a idéia é atrair consumidores com um poder aquisitivo maior, que não vão ser representativos somente na bilheteria, mas, principalmente, no consumo da marca, no consumo de serviços do clube, na relação em outros eventos com o clube, porque nós temos que atrair esse cliente que tem um poder aquisitivo maior, hoje ele está focalizado na tevê a cabo, no conforto de sua casa. [...] a partir do momento em que ele percebe qualidade dos serviços oferecidos, que ele tem estacionamento, que ele tem uma cadeira, que ele tem uma boa alimentação, uma boa bebida, tem facilidade de deslocamento, que não tem briga no estádio, que tem segurança; ele vai começar a vir ao estádio [...] e é na busca desse cliente que o futebol brasileiro tem que começar a pensar. Por que nós temos um produto de alto valor. [Não pode perder a popularidade do esporte?]¹⁰ Eu não penso dessa forma, a popularização do futebol vai acontecer a partir da televisão, que é onde se atinge camadas mais populares. A popularização será pela televisão e as camadas mais ricas serão aquelas que terão condições de ir aos jogos de futebol. Até porque nós temos que pensar que a capacidade do nosso estádio é limitada e temos que tirar o melhor proveito disso. Mas mesmo assim nós continuaremos realizando esforços para que esses clientes mais pobres continuem consumindo os produtos do clube*”.

Por fim, a partir das explanações e declarações apresentadas, percebe-se que a partida de futebol é explorada, hoje, como um espetáculo, agregando, em conjunto com outras organizações, diversos produtos e serviços complementares à construção desse “show”. Além disso, foi possível identificar, também, o incentivo ao consumo (sob o pressuposto de estar mais próximo e de ser mais fiel ao clube), a preocupação dos clubes em captar e diferenciar o cliente (sócio) dos demais torcedores, visualizar um dos prováveis cenários do futebol brasileiro e traçar algumas diferenças entre as duas organizações pesquisadas.

Com relação a essa última colocação, entende-se relevante estabelecer uma das principais diferenças percebidas, nesse indicador, entre o Figueirense Futebol Clube e o Sport Club Internacional. Considerando que o Figueirense, talvez por ser um clube em “crescimento”, por ter entrado há pouco tempo na “elite” do futebol brasileiro, por espelhar-se

¹⁰ Pergunta do autor da dissertação

em clubes que já estão há muito tempo trilhando o caminho do futebol negócio ou por ser menos empresarizado que o Sport Clube Internacional, tem uma pressa muito grande em alcançar o status de ser reconhecido como um grande clube, demonstrando o caráter econômico dessa organização. Por outro lado, no Sport Club Internacional, talvez por ser um clube mais tradicional, um clube que está há mais tempo na primeira divisão do Campeonato Brasileiro, por estar “caminhando” há mais tempo em busca do futebol negócio e, quiçá, tenha entendido de uma forma mais abrangente a “manha do jogo”, percebe-se que, embora o objetivo seja praticamente o mesmo, a maneira de conduzir suas atividades comerciais é diferente, ou seja, enquanto o Figueirense busca de forma mais “direta” comercializar o futebol, o Internacional utiliza os elementos de identidade e de paixão dos torcedores como mecanismos ou discursos, modificados com vistas a atender às exigências atuais, que permitem, com a aproximação do torcedor ao clube, comercializar o produto futebol.

Desse modo, depois de serem abordados os produtos e serviços oferecidos pelos clubes de futebol, percebeu-se a existência de um estímulo ao consumo. Uma das maneiras, além das promoções, de concretizar essa proposta, é substituindo produtos antigos por novos, mudando o layout, criando novos produtos, ou seja, realizando a **destruição criadora** (SCHUMPETER, 1988). Nesse indicador, busca-se identificar como ocorrem a criação, a substituição e as mudanças nos produtos ofertados aos torcedores, focalizando, principalmente, os produtos comercializados nas lojas de cada um dos respectivos clubes. Buscando identificar essas situações, inicialmente, aborda-se a respeito de como é feito o licenciamento, bem como de quem são as obrigações legais e, logo após, discorre-se acerca das mudanças na linha de produtos.

Como salientado anteriormente, todos os produtos comercializados nas lojas desses clubes são produzidos por outras empresas, a partir da realização de um contrato de licenciamento de marca. Durante as entrevistas, percebeu-se que a preocupação em realizar contratos de licenciamentos de marca, principalmente no Figueirense, é bem recente, além de ser verificado, até bem pouco tempo atrás (no máximo 4 anos), uma forma exclusivamente passiva de captação.

A contratação da Pró Entertainment, empresa de porte nacional, responsável pela intermediação e captação de empresas de médio e grande porte de todo o Brasil interessadas em licenciar produtos, principalmente, para os clubes que participam do Clube dos Treze, associada à contratação de um funcionário, em 2005, encarregado de desenvolver trabalhos exclusivos de prospecção e contratação de micro e pequenos produtores regionais, são provas

de que o licenciamento de produtos é uma preocupação mais presente no Sport Clube Internacional do que na outra organização estudada. Nesse sentido, o entrevistado 10 aborda a preocupação do Internacional com essa questão, segundo ele, “[...] o mercado brasileiro possui uma estimativa que chega a 10 milhões de dólares e só consegue abranger 3% desses 10 milhões, tendo uns cinco times que detêm a maior fatia, que são: Atlético Mineiro, Cruzeiro, São Paulo, Corinthians e Flamengo, o resto vem se segurando, brigando para vender. Esse mercado é muito dinâmico, principalmente para quem está querendo abrir o espaço, por isso que nós contratamos uma funcionária específica para realizar esses licenciamentos [...] nós entendemos que essa empresa (Pró Empreteriment) vai trabalhar focada na indústria [...] certo, tenho grandes produtores, mas o que nós fazemos com o nosso vizinho que faz adesivos em casa? Porque nós queremos valorizar também o pequeno produtor[...] a partir daí nós tivemos que buscar os nossos próprios produtores [...] por isso nós contratamos essa pessoa responsável exclusivamente pelos licenciamentos de pequenos produtores”.

Porém, mesmo com essa diferença, o processo de seleção, avaliação de um produto e contratação de um produtor é muito semelhante. Os entrevistados argumentam que, na maioria das vezes, não é necessário procurar por empresas interessadas, normalmente, o caminho é inverso, as empresas procuram os clubes. Depois de contatar os clubes, os produtores levam uma amostra do produto que desejam licenciar. De posse dessa amostra, o clube, mais precisamente o departamento de Marketing, em primeiro lugar, verifica se esse produto pode comprometer a imagem do clube (produtos que podem associar o clube a uma imagem socialmente negativa, como bebidas alcoólicas e cigarros), logo após, verifica-se a qualidade do produto, a aceitabilidade (dependendo do produto, é realizado um teste nos pontos de venda) e, finalmente, se os resultados forem positivos, licencia-se o produto via contrato. Nesse contrato, fica determinado, dentre outras coisas, o produto a ser fabricado, o material utilizado, a quantia recebida pelos clubes (valor fixo ou *royalties* sobre a produção), o período de exploração da marca (normalmente de um ano, renovável) e a quantidade inicial a ser produzida. Uma vez aprovado o produto para a comercialização, toda a responsabilidade desse fica a cargo do produtor, desde a produção até a comercialização nos pontos de venda, a única responsabilidade do clube é o cumprimento do contrato.

Entendendo que o produtor possui responsabilidade total sobre o produto, cabe a esse qualquer alteração nos produtos por ele concebidos. Como afirma o entrevistado 13: “o clube não tem poder sobre essas mudanças, o próprio produtor, aquele que licenciou a marca, é

que toma essas decisões [...] se um determinado produto não está vendendo, ele pára de produzir ou cancela o contrato. Por exemplo, se ele produz roupa infantil, ele está autorizado a produzir baberoiros, tip tops, correntinha para colocar na chupeta, tudo relacionado à linha infantil. Nessa linha, ele pode definir se o produto está vendendo ou não, as alterações, o cancelamento da produção”. A única interferência que pode ser realizada é, caso o clube não esteja satisfeito com o produto licenciado, não renovar o contrato.

Em se tratando de modificações nos produtos, os entrevistados argumentam que essas são permitidas, embora pouco realizadas, pois, de acordo com o contrato, deve-se levar em consideração o objeto. Como explica o entrevistado 11: *“as modificações, dentro de um mesmo produto, não são problema. Por exemplo, se o produtor produz toucas, eu considero o objeto, se o produto tiver algumas modificações, o produtor está liberado, desde que ele continue produzindo o objeto touca. Porque, mesmo que mude o design, o objeto e a finalidade são as mesmas. Em alguns casos, quando ocorre um incremento muito maior, nós colocamos apenas um aditivo no contrato e nem cobramos nenhum valor a mais. Por exemplo, se eu licenciei a marca para a produção de um calção, o produtor, pode fazer o incremento que quiser neste calção, pois o objeto continua o mesmo. O que ele não pode fazer é transformar este calção em uma calça. Nesse caso ele estará criando um novo produto”.*

Mesmo com essa autonomia, os entrevistados argumentam haver poucas modificações nos produtos, o que ocorre, freqüentemente, é o surgimento de novas idéias associadas ao produto, por exemplo, uma determinada empresa licenciou a concepção de facas para churrasco, mais tarde a mesma empresa licenciou os espetos para churrasco.

Porém, uma determinada linha de produtos merece um destaque especial nessa questão, aqueles fabricados pelo patrocinador oficial de material esportivo do clube (camisetas, calções, meias e agasalhos). Talvez pela simbologia, pelo significado e pela representatividade atribuída a esses produtos, definitivamente, eles são os produtos mais consumidos e, segundo os entrevistados, por esse motivo, eles possuem um prazo de “validade” de, no máximo, um ano. Em conjunto com o clube, esse fabricante traça, principalmente, novas concepções de camisetas que possuem um design totalmente diferente da anterior; essa, após o lançamento da nova camiseta, passa a ser considerada pelos torcedores e pelo clube como ultrapassada, uma vez que não existe a identificação do torcedor com o clube. Como afirma o entrevistado 4: *“No que diz respeito à mudança no layout da camiseta todas as mudanças que ocorrem são planejadas em conjunto com o fornecedor.*

Esses produtos não necessitam de um incentivo para consumir, porque a característica do torcedor é adquirir e consumir aquilo que o jogador está usando. Por exemplo, a Umbro, que é a empresa que fornece material esportivo para o Figueirense, todo o ano muda layout de seus produtos. No ano que vem, será o momento X, ou seja, todo o material da Umbro, terá um X nos seus produtos. Então o Figueirense tem que se adaptar a isso. Assim, todo o ano é feita essa modificação no material esportivo [...] se o clube quiser manter a mesma camiseta durante um período maior do que um ano, ele pode, mas financeiramente não é interessante para ele a idéia de royalties sobre a venda da camisa”.

A partir do esforço dos produtores e considerando, segundo Slater (2001), que o consumo é um dos elementos centrais no processo de reprodução social, a necessidade de fazer parte de um determinado grupo social, neste caso, de estar mais próximo do clube, obriga os participantes do campo a consumirem. A questão não é o produto em si, mas a legitimação, ou seja, a aceitação de um determinado produto por um grupo social do qual se deseja fazer parte. Não é de estranhar que essa situação associada ao preço de uma camiseta “oficial”, proporcionam a proliferação dos produtos do chamado “comércio informal”. Assim, com vistas a não perder espaço e rebatendo essa concorrência, os clubes ofertam produtos, de mesma categoria e mais acessíveis que o “oficial”, realizam promoções (“compre a camiseta de treino do Internacional e vá aos jogos do mês de outubro de graça”) e estimulam o consumo de produtos como: camisetas “antigas”, camisetas do uniforme três e de treino. Muito embora, deixem claro a diferença existente entre uma dessas camisetas e aquelas utilizadas pelos jogadores nos dias de jogos (oficial), talvez, como uma forma de manter o sentimento permanente de insaciabilidade ou de comunicar diferença (BOURDIEU, 1979b).

A partir dessas informações, percebe-se que o discurso dos clubes de futebol é estimular o consumo, a partir da novidade e da modificação, para todas as camadas sociais, como o entrevistado 4 argumenta: *“essa mudança no layout é mais uma forma de atender às necessidades do consumidor do que ajudar ao produtor. Porque o consumidor de futebol tem uma característica diferente de todos os outros consumidores: ele é fiel à marca. Quem consumir Figueirense, vai sempre consumir Figueirense. No futebol, não existe a questão de preço, nem de gosto, nem nada; ele vai consumir Figueirense independente do preço. Porque o torcedor de futebol e o futebol precisam de novidades o tempo todo”*. Complementando essa colocação, percebe-se que esse sentimento de insaciabilidade, não é uma característica exclusiva dos torcedores, é uma característica da sociedade moderna, pois, segundo Baudrillard (1997), o ser humano não busca satisfazer suas necessidades. Se os indivíduos

consumissem para sanar alguma necessidade, chegariam à satisfação, ou se buscassem a abundância de produtos, caminhariam para a saturação. No entanto, não é isso que ocorre, percebe-se, a partir das colocações realizadas e de observações na sociedade, que os atores sociais, influenciados, principalmente, pelos esforços de marketing, estão cada vez mais consumindo tudo o que lhes é ofertado, pois esse consumo lhes dá diferenciação, atribuição de *status*, pertencimento e gratificação individual (BARBOSA, 2004).

Percebe-se que, nesses clubes, a destruição criativa é uma estratégia bastante usada, principalmente, nos produtos fabricados pelo patrocinador oficial de cada clube; embora não haja tanta modificação nos produtos, existe uma grande preocupação dos clubes em licenciar, constantemente, novos produtos.

Assumindo a condição de que esses clubes, para participar do mercado e manter suas atividades, necessitam de recursos financeiros, busca-se nesse indicador, além de complementar aquelas já elencadas, discorrer sobre outras fontes de recursos financeiros dos clubes e como eles são captados. A **captação de recursos** pode ser entendida como a capacidade de uma organização adquirir uma quantia em dinheiro ou em algo que possui valor financeiro (equivalente e/ou permutável por dinheiro), resultante do desenvolvimento de suas atividades.

Atentando para, sempre que possível, resgatar uma perspectiva longitudinal, buscou-se identificar as formas de obtenção de recursos utilizadas. No Figueirense, a partir do histórico realizado neste capítulo, percebe-se que a história do clube está compreendida entre antes e depois de 1998. Dessa forma, considerando a escassez de dados, utiliza-se a declaração do entrevistado 6 como uma forma de ilustrar a situação do clube antes da mudança realizada, segundo ele: *“funcionava assim, o clube precisava realizar uma viagem para jogar fora, a gente fazia uma reunião, explicava o que ia acontecer, e dizia: olha, um ônibus custa R\$1.000, só que o clube só tem R\$500. E acontecia que cada um dos membros da diretoria tirava dinheiro do seu bolso para cobrir essa despesa. Na verdade, era até difícil conseguir membros para a diretoria do clube, pois eles sabiam que, em muitos casos, teriam que desembolsar do próprio dinheiro [...] os recursos eram obtidos através de patrocinadores locais, de alguns poucos sócios, da bilheteria e do dinheiro da diretoria [...] muita gente participa da renda do jogo, a gente não podia contar muito com a renda do jogo, porque as confederações sempre levavam uma fatia desse valor. No final das contas, eles sempre levavam 40% da renda total, dos 60% que nos restavam, a gente tinha que pagar as*

despesas do jogo: segurança, porteiros, bilheterias, maqueiro etc. E, no final, a renda dos jogos era destinada para pagar o bixo dos atletas”.

No Sport Club Internacional, talvez por ter um “desenvolvimento” contínuo, os entrevistados não souberam apontar como era realizada a obtenção de recursos, mas, a partir de fontes secundárias de informação, percebe-se que esse clube, por estar há mais tempo nessa condição, sempre possuiu grandes patrocinadores, embora alguns não fornecessem dinheiro (permuta), e, mesmo que não possuísse dinheiro em caixa, sempre possuiu capacidade de endividamento. Fato que pode comprovar essa condição são as renegociações de dívidas milionárias (FGTS, empréstimos) adquiridas no início dos anos 80 até o ano 2002. Por exemplo, o Banrisul tornou-se patrocinador do Internacional e do Grêmio como uma forma de, a partir da troca por publicidade, saldar pendências financeiras que estes clubes tinha com a referida instituição bancária.

Atualmente, nos dois clubes, a obtenção de recursos assenta-se, principalmente, nas seguintes fontes: comercialização de direitos de transmissão, renda da bilheteria (sócios e não-sócios), receitas de direitos federativos, patrocinadores Masters (grandes patrocinadores) e outras fontes de receitas (placas estáticas, licenciamentos de uso de marca, locações e patrocinadores menores).

Embora as fontes de recursos sejam praticamente as mesmas, durante as entrevistas, ficou evidente que a parcela de representatividade de cada um desses recursos varia muito de um clube para outro, principalmente, nas receitas originadas pelos direitos de transmissão e nas receitas com bilheteria.

Na receita originada pelos direitos de transmissão, a discrepância entre os valores e a representatividade dentro de cada clube ocorre, principalmente, devido à representatividade do clube no cenário nacional, ao número de torcedores e à tradição do clube. Assim, no Sport Club Internacional, ela chega a representar, de acordo com os entrevistados, 70% (setenta por cento) das receitas do clube, constituindo-se como uma das principais fontes de receita do clube. Talvez esse percentual não esteja tão preciso, mas, de qualquer forma, essas receitas (desconsiderando, por sua incerteza, a comercialização de atletas) são bastante representativas. Por exemplo, de acordo com o balanço patrimonial de 2004¹¹, os direitos de transmissão renderam para o clube cerca de 14 milhões de reais e, se forem retiradas as

¹¹ Ver apêndice F

receitas com comercialização de atletas, isso representa cerca de 50% da arrecadação total do clube.

De outro modo, no Figueirense, por ser um clube de menor porte que o Internacional e por questões mercadológicas da rede Globo, sua quantia fica estabelecida em torno de 1/3 das receitas totais do clube. Como explica o entrevistado 2: *“alguns clubes vivem em função dos contratos de televisão. Alguns deles chegam a representar 80% da renda total do clube, o que gera uma grande dependência dos clubes com a rede Globo. Os caras estão sempre na mão da Globo. O Figueirense tem procurado diminuir essa dependência, pela sua natureza, tem essa cota diminuída, porque que é um clube menor e estamos numa cidade menor. Por exemplo, enquanto o Corinthians ganha 2 milhões de reais, nós ganhamos R\$200.000. Então a gente procura diminuir essa participação da televisão na nossa vida. O que acontece é que como nós diminuimos isso, nós precisamos completar os 100% da arrecadação. Então nós vamos completar com sócios, com as placas estáticas, com os patrocinadores, com as lojas do clube etc”*. Assim, analisando essa declaração e verificando o balanço patrimonial¹² desse clube, foi possível identificar que, em 2004, suas receitas foram bem distribuídas entre as diversas fontes de recursos do clube, além disso, como salientado no parágrafo anterior, enquanto o Internacional ganha muito com a venda de direitos de transmissão, no Figueirense, a quantia é significativamente menor, em torno de 2,5 milhões de reais.

No que diz respeito à renda com bilheteria, enquanto no Internacional essa quantia não representa, talvez devido ao preço do ingresso, à sazonalidade, ao pequeno número de sócios (16.000) que, comparado com a capacidade do estádio (aproximadamente 60.000 torcedores); nas palavras do entrevistado 10: *“quase nada”*, Figueirense, por outro lado, juntamente com a venda dos direitos de transmissão, corresponde a uma das principais fontes de recursos (no ano de 2004 ela foi a principal fonte de receita do clube com quase 3 milhões de reais). Como afirma o entrevistado 7: *“sem dúvida o quadro associativo do clube hoje possui uma importância significativa, acredito que na ordem de um terço, das receitas totais do clube”*. Dessa forma, considerando a capacidade do estádio de 19.000 lugares, percebe-se que cerca de 70% dela está ocupada por sócios que, segundo o entrevistado 4, *“já pagaram o ingresso antes”*.

Além dessas duas fontes, cita-se, também, os patrocinadores. Estes têm a incumbência de complementar os rendimentos dessas organizações, pagando anualmente determinada quantia em troca de publicidade no estádio ou no uniforme do clube, e/ou reduzir

¹² Ver apêndice G

despesas. Essa última merece uma atenção especial. Segundo os entrevistados, no futebol é muito difícil incrementar a receita, ou seja, captar novos recursos; visando uma margem maior de disponibilidade de recursos, os clubes, utilizam a seu favor a permuta. Por exemplo, dos patrocinadores considerados Masters (principais patrocinadores dos clubes), muitos utilizam a permuta como forma de pagamento, dentre eles, pode-se citar: 1) Claro – operadora de telefonia móvel que fornece celulares isentos de contas para os funcionários do Figueirense e Internacional; 2) Unimed – unidade de assistência médica, responsável por prover planos de saúde para todos os funcionários dos dois clubes; 3) Brasil Telecom – operadora de telefonia fixa e móvel, que oferece todo o serviço de telefonia fixa e de Internet para o Sport Club Internacional; e 4) Banrisul – instituição financeira que renegociou e quitou a dívida do Internacional em troca da exposição de sua logomarca na parte principal da camiseta do clube. Além desses, outros patrocinadores de menor expressão também “ajudam” o clube a reduzir suas despesas, como, por exemplo, a Net (tv a cabo), a Nestlé (fornece barras de cereais), a Gatoratte (isotônicos), dentre outros.

Entendendo lucro como, segundo Schumpeter (1988), um excedente sobre os custos, ou ainda como a diferença entre receitas e despesas no negócio, percebe-se, ao longo das entrevistas, que os recursos citados anteriormente, nos dois clubes, fornecem uma situação de lucro zero (receita = despesa), ou melhor, de acordo com os entrevistados e com informações secundárias, considerando somente as despesas de venda de direitos de transmissão, de renda da bilheteria e de patrocinadores, os clubes praticamente “empatam” (situação sem lucro). Foi justamente por essa questão que ambos os clubes começaram a demonstrar **preocupação em obter lucro**. É importante registrar que, considerando o caráter das organizações pesquisadas, inicialmente, alguns entrevistados tiveram muita cautela em responder das formas utilizadas pelo clube para obter lucro, alguns deles argumentaram: *“o clube, por sua razão social, não pode ter lucro, ou seja, todo o resultado final deve ser revertido para a preservação do seu patrimônio. Ele não pode distribuir o lucro. De nenhuma maneira o clube pode dividir o resultado final com seus diretores”* (ENTREVISTADO 3). Porém, é evidente, principalmente, no Figueirense, a preocupação com o resultado financeiro, uma vez que, como afirma o entrevistado 4: *“como o Figueirense é um clube administrado por uma S.A., visa lucro o tempo inteiro”*. Aliás, depois de estabelecer essa parceria, a principal determinação em relação a questão financeira foi, segundo o entrevistado 2, a seguinte: *“de todo o lucro do clube, 80% fica com o Figueirense Participações S.A. e os outros 20% são investidos no clube”*.

A respeito da busca por lucro, os entrevistados dessas organizações argumentaram que, no mercado futebolístico brasileiro, como existem despesas altíssimas e poucas oportunidades de incremento da receita, a única forma, e também incerta, de obter um resultado financeiro positivo é a partir da comercialização de atletas (ver balanços dos clubes), ou seja, através do recebimento da indenização por quebra de contrato e, se existirem, os direitos de formação. Como revela o atual presidente da Figueirense Participações S.A: *“este momento do futebol brasileiro não há viabilidade financeira para os clubes que não tenham essas origens de receita - bilheteria, sócios, televisão, ou que igualmente não trabalhem na formação de atletas. Os clubes são fortes financeiramente porque têm negócios com atletas, negociações que envolvem direitos federativos de atletas.]Nenhum clube hoje é viável financeiramente se ele depender só da televisão”*¹³

O discurso sobre essa questão foi mais evidente no Figueirense Futebol Clube, talvez porque suas ações não possuam tanta representatividade como no Sport Club Internacional, ou seja, enquanto em 2004 o Internacional captou, aproximadamente, R\$ 35 milhões com direitos federativos: no Figueirense, essa quantia ficou em torno de R\$ 1,5 milhões.

De acordo com Solé (2004), quando uma empresa possui um excedente financeiro de sua atividade, essa o utiliza, realizando **investimentos**, como uma forma de produzir ou gerar mais dinheiro, manter a empresa e, se for o caso, aumentar os lucros. Busca-se identificar nessas organizações como os recursos obtidos são aplicados (investidos), objetivando a criação de mais riqueza.

Segundo os entrevistados todos os recursos obtidos por essas organizações são destinados a um caixa único. Ainda de acordo com eles, ambos os clubes sempre investiram nas suas prioridades, ou seja, nos setores precários do clube, sendo que a prioridade sempre foi o investimento departamento de Futebol.

De acordo com Samuelson (1997), com vistas a manter ou aumentar as arrecadações (receitas), as empresas procuram maneiras de “elevar o produto”, uma delas é pelo acréscimo de capital, ou seja, lembrando que a atividade fim desses clubes é o futebol e este, por sua vez, é considerado pelos entrevistados como o principal produto do clube, os clubes tornam como principal forma de captação de receitas o investimento nessa área.

Dessa forma, cerca de 70% de todos os recursos obtidos pelos clubes são destinados aos departamentos de Futebol. Esse percentual, como explica o entrevistado 15,

¹³ Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005

evidentemente, é direcionado para o departamento de Futebol Profissional, ou seja, “*grande parte da aplicação dos recursos do clube é direcionada para o futebol. Futebol de base e futebol profissional, mais no futebol profissional. O clube investe bastante também nas categorias de base, mas não se compara com dinheiro investido no futebol profissional. Se eu fosse estabelecer um percentual de quanto dos recursos do clube são aplicados no futebol, eu diria que de 70% a 80% de todas as nossas receitas são destinados para essa área. Para fazer esse cálculo, basta analisar os salários dos atletas do Internacional. Tem gente aqui que ganha R\$50.000. Alguns atletas ganham, tranqüilamente, o salário de mais de 40 funcionários do setor administrativo do clube, muito mais*”.

Como se percebe, uma grande fatia desse valor é destinada para manter e valorizar os “produtos” mais importantes e caros do clube, porém percebeu-se durante as entrevistas uma preocupação crescente em formar novos talentos (produtos). Para isso, essas organizações estão investindo, e muito, nas categorias de base (com jovens de 12 a 18 anos) em seus clubes, como afirma o entrevistado 1: “*o investimento que a gente faz para identificar, prospectar e formar atletas, obviamente, é visando o negócio [...] por isso nós investimos tanto nas categorias de base*”. Preocupados com essa questão, tanto o Figueirense, com o “Projeto Figueirinha”¹⁴, como Internacional, com a criação das pulseiras (semelhante àquelas lançadas pelo ciclista Lance Armstrong) que se destinam a arrecadar recursos para essas categorias, estão desenvolvendo ações que visam ampliar as possibilidades de formação de um maior número de atletas. Como disse um dos entrevistados, o “*importante é que nós tenhamos sempre na prateleira jogadores à disposição desse mercado, pois ninguém consegue sobreviver sem vender jogadores*”.

Dessa maneira, grande parte dos recursos são aplicados, especificamente, nos jogadores, uma vez que eles são os principais responsáveis pelo crescimento financeiro de um clube. Porém, outros investimentos estão sendo realizados nos dois clubes com vistas a proporcionar uma maior arrecadação. Segundo os entrevistados do Figueirense, o clube, atualmente, pretende aumentar seu quadro associativo, para isso, estão iniciando obras de modernização do estádio Orlando Scarpelli, além de investir, significativamente, na expansão da sua marca e no marketing do clube.

O Sport Club Internacional tem planos mais ambiciosos, como afirma Pedro Affatato: “*o Clube está adequando-se ao novo momento do esporte mundial, no qual o seu espaço deverá ter utilização que traga maior rentabilidade, novas fontes financeiras. E após*

¹⁴ Ver apêndice I

*iniciar as reformas no Estádio chegou a vez de ver o Ginásio Gigantinho ganhar cara nova. O Gigantinho passará por uma completa remodelação, ao estilo das arenas norte-americanas de basquete e hóquei. Assim, o ginásio será transformado em um palco multiuso, com condições de abrigar qualquer tipo de evento. As acomodações também passarão a ser numeradas e suítes proporcionarão total conforto aos expectadores”*¹⁵. E o presidente Fernando Carvalho complementa falando acerca da criação das novas suítes no Estádio: *“esta é uma nova mentalidade que nós estamos criando, e quando tivermos as 102 suítes que são possíveis construir, o Inter terá uma receita em torno de 5 milhões de reais por ano, o que representa quase a venda de um jogador. Os recursos advindos da locação dessas cinco primeiras suítes serão reinvestidos em novas suítes, de modo que, em um prazo de seis anos, seja concluída a remodelação”*¹⁶.

Afora os 70% investidos na atividade principal dos clubes, os outros 30% são destinados ao fornecimento de todos os quesitos necessários para o seu funcionamento, desde o salário até a manutenção dos equipamentos, das vice-presidências ou dos departamentos indiretamente ligados ao futebol (Marketing, Financeiro, Recursos Humanos, Comunicação Social etc).

Considerando a discussão levantada, utiliza-se como matéria de reflexão a declaração do entrevistado 15 que, ao ser questionado acerca dos problemas financeiros dos clubes, argumentou: *“os grandes problemas a serem resolvidos no futebol são os gastos com atletas, salários de atletas e a receita do clube. Eu acho que deveria ter um salário teto para os jogadores de futebol. Você pode perceber, quando entra uma nova diretoria, a preocupação é em aumentar as receitas. Eles falam assim: ‘o pessoal do marketing tem que vender’, ‘o marketing tem que criar receita’, os caras do marketing vão ficar loucos. Eles só querem que a receita aumente, eles não pensam em diminuir a despesa. O problema é o seguinte, enquanto houver empresas, como no Corinthians, que colocam dinheiro nos clubes de futebol, cada vez mais, o salário dos atletas vai aumentar. O que cria uma disparidade muito grande entre os demais clubes. Aqueles que conseguem se manter neste cenário sofrem duras penas: vender os seus principais atletas para poder pagar as suas contas”*.

Nesses indicadores, percebeu-se a crescente preocupação dos clubes em captar recursos, seja através de direitos de transmissão, patrocinadores, bilheterias ou comercialização de atletas. Deve-se um destaque especial à venda de direitos de transmissão,

¹⁵ Disponível em: <<http://www.internacional.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005

¹⁶ Disponível em: <<http://www.internacional.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005

principalmente no Internacional, e à comercialização de atletas. Aliás, foi com esse tipo de arrecadação que os clubes mostraram-se mais preocupados e, dessa forma, destinam grande parte de seus recursos à formação de atletas.

Levando em consideração a dimensão atingida por este mercado e as colocações realizadas anteriormente, percebe-se, claramente, a existência de um vasto número de organizações que, juntamente com os clubes de futebol, são responsáveis pela construção, manutenção e crescimento do espetáculo. Segundo Aldrich (1979 *apud* HALL, 2004), todas as organizações possuem uma dependência interorganizacional, no futebol, isso, também se confirma, pois, seja para regular as atividades dos clubes ou para aproveitar as oportunidades de negócios, **os clubes em questão relacionam-se com diversas organizações.**

A partir das considerações realizadas anteriormente e assumindo a preocupação desses clubes em participar do mercado, percebe-se que esses estão muito mais próximos, em termos de semelhanças de objetivos e de comportamentos, das organizações empresariais do que de outros tipos de organizações. Assim, por força da empresarização, esses clubes substituem a paixão e o amadorismo pela racionalidade e pelo profissionalismo na gestão. Como afirma Paulo Prisco Paraíso: *“um clube não deve ser administrado apenas com a paixão. Futebol é um bom negócio para quem o administra de maneira profissional. Nenhum investidor do mundo coloca dinheiro em uma máquina desorganizada e pouco confiável. Uma gestão profissional atrai parceria comercial que aposta no sucesso administrativo”*.¹⁷

Dessa forma, a manutenção do relacionamento com as organizações do mercado passa a ser norteadas por princípios inspiradores de confiança nas relações comerciais, como: credibilidade, visibilidade e viabilidade econômica. A adoção dessa postura prima, essencialmente (senão, unicamente), pela questão financeira, ou seja, pela possibilidade dessas organizações obterem maiores resultados financeiros, como afirma o entrevistado 10: *“nenhuma empresa vai assinar um contrato com um clube com o qual não se sinta segura. Por isso nós precisamos ter credibilidade, para que nós continuemos enxergando a grana, ir onde ela estiver”*.

Essa condição é verificada, claramente, no relacionamento dos clubes com seus parceiros comerciais ou clientes intermediários. Essa categoria, segundo Aidar *et al.* (2002), é composta por fornecedores de material esportivo, por patrocinadores, pela mídia e por empresas licenciadas. No Figueirense Futebol Clube, os principais patrocinadores e/ou

¹⁷ Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005

parceiros comerciais são: a Fame, a Unimed, a Claro, a Vonppar, a Rede Globo, a Casas da Água (patrocinadora do Time B) e a Umbro. Com exceção da Fame e da Casas da Água, patrocinadores do clube desde 2003, todos os outros são parceiros do clube desde 1999. Segundo os entrevistados, o melhor parceiro do clube hoje é a Umbro, não tanto por sua representatividade financeira, mas, principalmente, por sua fidelidade ao clube, como afirma o entrevistado 7: *“desde quando o Figueirense pleiteava uma vaga na série C, a Umbro já estava com a gente apostando nesse projeto de estar na primeira divisão do campeonato brasileiro”*.

A conquista de patrocinadores ou parceiros comerciais, de grande porte, para esse clube é encarada como uma vitória, pois, segundo os membros dessa organização, antes da sua transformação, além dos patrocinadores não possuírem uma grande representatividade, os recursos não eram suficientes para manter as necessidades primordiais do clube, como, por exemplo, o salário dos atletas. No entanto, a função de alguns patrocinadores, no momento em que o clube começou a realizar sua modificação na gestão, extrapolou o aspecto financeiro, como explica o entrevistado 4: *“quando essa nova diretoria chegou no clube, não existia nenhuma placa publicitária representativa no gramado. Logo após, o clube fechou um contrato com a Petrobrás, com o Bradesco e com a Umbro. Tudo isso foi realizado como uma forma de alavancar e promover o crescimento da marca Figueirense, porque o torcedor olhava para o gramado e pensava: ‘se o Figueirense tem uma parceria com a Petrobrás, que é uma empresa importante no Brasil, ele também deve ter algo de bom’. Ou seja, a nossa marca era muito pequena e precisava de marcas fortes que possibilitassem o crescimento da nossa marca”*.

Igualmente ou, talvez mais importante que esses patrocinadores, o Figueirense possui ainda alguns parceiros responsáveis por auxiliar a gestão do clube, a partir da prestação de serviços, de assessorias e da captação de oportunidades de negócios. Segundo os entrevistados, atualmente, existem três empresas oferecendo esse suporte, que são: 1) a BIS (Bussines International Soccer) – empresa paulista responsável pela prestação de serviços na área de assessoramento esportivo, contratação e comercialização de atletas; 2) a BBV – empresa paulista de propaganda e marketing, contratada para desenvolver a prospecção de clientes organizacionais em todo o Brasil; e 3) a Figueirense Participações S.A. – construída para realizar a gestão da área comercial e de futebol do clube.

Essa última, por tamanha importância nesse clube merece uma atenção especial. Consolidada em 2004, a referida empresa de capital fechado começou a ser planejada,

formada e constituída em 1999. Segundo os entrevistados, é a responsável pela gestão de praticamente todo o clube, cabendo a ela realizar a administração da área comercial, do futebol e da marca do clube. Além disso, para o entrevistado 4, atualmente, ela *“se confunde com o próprio Figueirense, pois alguns funcionários são funcionários da Figueirense Participações e também do Figueirense”*. Apontada pelos entrevistados como a responsável pelo sucesso financeiro e esportivo do clube, essa empresa tem a incumbência de ampliar o “mix” de negócios do clube, captar potenciais investidores, desenvolver a marca Figueirense e consolidar o Figueirense como uma das principais equipes do futebol brasileiro. Dessa forma, existindo dentro do clube uma organização que o gerencie, as atribuições do Conselho Administrativo ficam reduzidas às tarefas rotineiras do clube. Ou seja, segundo o entrevistado 7, o Figueirense, atualmente é gerenciado: *“‘a duas cabeças’, a do conselho administrativo e a da Figueirense Participações, porque nós temos que pensar que, hoje, o futebol é business, é negócio”*. Além disso, não se pode esquecer que esta empresa deve proporcionar resultado para seus acionistas senão, como diz o entrevistado 4: *“eles berram”*.

Se a busca por patrocinadores de grande porte no Figueirense Futebol Clube é uma condição (preocupação) recente, no Sport Club Internacional, ao contrário, embora não tenha sido lembrado pelos entrevistados, desde o surgimento de grandes empresas esportivas no Brasil, sempre houve grandes patrocinadores, dentre eles, cita-se: Adidas (início dos anos 80), Coca-Cola (por volta de 1980), a Umbro (a partir de 1987), a GM (em meados de 1997).

Atualmente, os principais patrocinadores e/ou parceiros comerciais do clube são: Banrisul, Vonppar, Topper (substituída pela Reebok em 2006), Unimed, Tramontina, Rede Globo e Brasil Telecon. Desses, exceto a Rede Globo e o Banrisul, segundo os entrevistados, todos são parceiros com, no máximo, 3 anos de relacionamento com o clube. Assim, como no Figueirense os membros do clube apontaram o patrocinador de material esportivo, a Topper, como o melhor patrocinador do clube, como afirma o entrevistado 10: *“a Topper é um parceiraço, tenho certeza de que poucos clubes têm um contrato que nem nós temos com a Topper, não só uma questão financeira, que é muito boa, mas no dia-a-dia, nas dificuldades, nas promoções do clube”*.

É importante salientar que nem todos esses parceiros comerciais são provedores financeiros desses clubes, muitos daqueles apontados como os principais parceiros possuem um contrato de permuta (publicidade - produto/serviço) com o clube, por exemplo, como salientado anteriormente, a Unimed, a Claro e a Brasil Telecon.

De acordo com Weber (2004), a garantia da legalidade do parceiro na troca baseia-se, em última instância, no pressuposto, geralmente feito com razão por ambas as partes, de que cada um dos dois esteja interessado também no futuro na continuação das relações de troca, seja com este parceiro, seja com outros, e de que por isso cumprirá as promessas dadas e evitará pelo menos violações graves da boa-fé, valendo-se da máxima: *honestidade é a melhor política*. Assim, confirmando o pressuposto de Weber, nesses clubes, não houve informações negativas de um ou outro patrocinador, todos os entrevistados elogiaram, agradeceram e disseram ter sorte no relacionamento com seus patrocinadores. Além disso, argumentaram que o segredo para manter este tipo de relacionamento é o respeito, o cumprimento do contrato e a ética nas relações (não prejudicar o parceiro em troca de uma oportunidade momentânea), muito embora a qualidade dessas relações seja, normalmente, avaliada por critérios financeiros, como afirma o entrevistado 10: *“eu atendo clientes que investem R\$100 e outros que investem um milhão no clube da mesma forma, porque eu preciso dos dois. O de R\$100 eu preciso porque ele vai fazer com que eu ganhe alguma coisa e que o meu torcedor compre um produto licenciado, e o outro é o cara que me dá subsídio para sustentar toda a estrutura do clube, para que eu tenha sempre no nosso lado aquelas pessoas que têm condições de investir no clube”*.

No que diz respeito aos parceiros de gestão do Internacional, identificou-se como prováveis colaboradores, a Pró-Entreteriment, responsável por realizar, num contexto nacional, a captação e a contratação de empresas, em âmbito nacional, interessadas em licenciar produtos com a marca do clube; e o PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade), detentor da tarefa de auxiliar o clube, a partir de pressupostos de eficiência e excelência na gestão, na modernização da sua gestão.

Desconsiderando, momentaneamente, a importância dessas organizações como parceiros comerciais dos clubes, um outro tipo de relacionamento e, quiçá, o principal responsável pelo crescimento do futebol abordado nas entrevistas, foi o relacionamento desses clubes com a mídia em geral. Nos dois clubes, devido à massificação da informação e ao poder de penetração social dessas organizações, foi exaltada a importância da mídia como o principal elemento de promoção do esporte e de exposição dos clubes. Porém, enquanto, no Figueirense, mesmo sabendo da sua importância, os entrevistados afirmam que o relacionamento com a mídia é muito delicado e, por vezes, conturbado; por falta de qualificação e de investimento nas áreas de comunicação social. No Internacional, esse relacionamento, por vezes de “amor e ódio”, é aproveitado por todos os membros como um

instrumento de geração de riqueza tanto para o clube como para os membros, como afirma o entrevistado 13: *“o presidente do clube é mais citado nas rádios, na televisão e nos jornais do que o governador do Estado. Isso para o negócio particular do presidente tem muito efeito [...] os vice-presidentes e os diretores também são citados constantemente e, como convivem com centenas de dirigentes de outras empresas, durante as reuniões de conselho, fazem negócios [...] isso é capitalização da imagem do clube, isso é lucro de relacionamento”*.

Para Aidar *et al.* (2002), o mercado produtor de espetáculos futebolísticos, composto por clubes, ligas e federações, é responsável pela organização da prática e de administração do futebol. Dessa forma, torna-se importante registrar como esses clubes relacionam-se com órgãos reguladores do futebol.

Ambos os clubes, buscam atender da melhor forma e respeitar as determinações, desde as mais simples (controle da bilheteria) até as mais complexas (alteração de uma lei), realizadas por esses órgãos. A preocupação em manter um bom relacionamento com esses órgãos não se restringe nem se explica, exclusivamente, ao poder dos mesmos, mas à possibilidade desses em desenvolverem ações visando ampliar o mercado (geração de receitas) dos clubes como, por exemplo, a criação de um campeonato, a contratação de um patrocinador para um determinado campeonato e a geração de negócios particulares para os clubes. A partir das entrevistas, identificou-se que essa última possibilidade é mais provável no Internacional, uma vez que, por fazer parte do Clube dos Treze e por possuir membros na diretoria de alguns órgãos como a CBF e o Clube dos Treze, a possibilidade de ser favorecido por sua posição e de interceder junto a essas organizações é maior.

Sendo assim, as considerações a respeito do relacionamento desses clubes com algumas organizações desse mercado permitem identificar uma grande preocupação em manter a credibilidade e o profissionalismo nas relações, com vistas a inspirar capacidade negocial e, principalmente, obter resultados financeiros. Não necessariamente todas essas relações são tão saudáveis ou simpáticas como relatadas, o que acontece, é que, muitas vezes, em busca de um objetivo maior (dinheiro) para os envolvidos, as desavenças são minimizadas, pois, ao criticar as relações de mercado (compra e venda), Marx (1996) afirmou que único poder que os junta e leva a um relacionamento é o proveito próprio, a vantagem particular. E justamente porque cada um só cuida de si e nenhum do outro, realizam todos, em decorrência de uma harmonia preestabelecida das coisas ou sob os auspícios de uma providência toda esperta, tão-somente a obra de sua vantagem mútua, do bem comum, do interesse geral (MARX 1996).

Tal situação é tão marcante que chega a descaracterizar a mais tradicional disputa futebolística no Rio Grande do Sul, como afirma um dos entrevistados: *“nós procuramos manter as desavenças, as disputas e as intrigas no nível do campo, ou seja, pode haver brigas, mas que estas se restrinjam ao campo, não sendo transferidas para outros departamentos do clube, principalmente, para o departamento de Marketing. Queremos que o marketing fique de fora de qualquer briga entre clubes, que ele **não se misture com essa coisa apaixonada que é o futebol**”¹⁸. Por exemplo, desde que eu assumi esse setor, eu já levei muitos negócios para o Grêmio. Alguns por vontade própria e outros por imposição do patrocinador ou do investidor. Porque, em alguns casos, eu pensava que essas ações eram importantes para ampliar o mercado de futebol do Rio Grande do Sul”*.

De fato, como muitos negócios desses clubes são gerados a partir das ligas, por exemplo, a comercialização dos direitos de transmissão, estes, em busca de melhores oportunidades, de crescimento particular e de valorização do mercado brasileiro, passam a ser parceiros e, segundo os entrevistados, por essa situação e por estarem inseridos num mesmo campo, tais organizações passam a apresentar condições mercadológicas e técnicas (esportivas) semelhantes. Isso, de acordo com muitos autores da área, é ideal para a construção do espetáculo e demonstra a peculiaridade da concorrência nessas organizações. Segundo Aidar *et al.* (2002), ao contrário da situação de monopólio almejada pelas empresas, no futebol, a rivalidade entre clubes é uma peça fundamental para o sucesso desse esporte. De fato, um clube que não possua adversários à altura pode não atrair o interesse do público, uma vez que um dos principais elementos do futebol, a disputa, torna-se menos acirrada. Entretanto, a situação oposta (concorrência pura), na qual um grande número de competidores em condições semelhantes (esportivas e econômicas) disputam tanto em campo quanto fora dele (mercado), também pode não ser desejada. Por exemplo, no Rio Grande do Sul, o mercado futebolístico está dividido em praticamente duas “fatias”: gremistas e colorados, caso outras organizações passem a adquirir as mesmas condições que esses dois clubes, os mesmos teriam redução em sua participação de mercado. Desse modo, a situação de concorrência pura não é almejada por nenhuma dessas organizações, talvez seria para os torcedores, pois os clubes futebol, há muito tempo, passaram a se preocupar com aspectos econômicos, ou seja, com o mercado.

Embora a concorrência em determinados momentos se confunda com a cooptação entre clubes, durante as entrevistas, percebe-se que, uma vez ampliado o produto futebol,

¹⁸ Grifo do autor da dissertação

além de competir com outros clubes, por torcedores, por visibilidade e por recursos financeiros, a concorrência passa a acontecer, também, com outras empresas ou com outras atividades. Busca-se, com essa análise, identificar quem são os concorrentes das organizações pesquisadas, demonstrar como está caracterizada a **concorrência** dessas organizações e quais ações são desenvolvidas para enfrentar essa concorrência.

Segundo Porter (1986), a intensidade de concorrência em uma empresa depende de cinco forças, que são: ameaça de novos entrantes; intensidade da rivalidade entre as empresas existentes; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; e **pressão dos produtos substitutos**. Essa última é caracterizada por outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria, neste caso, dos clubes de futebol. Assim, segundo os entrevistados do Figueirense, entendendo o futebol como um fornecedor de entretenimento, os principais concorrentes deste clube, antes mesmo do seu principal rival (Avaí), passam a ser outras atividades (produtos substitutos) que supram essa função, ou seja, como afirmou o entrevistado 3: *“o nosso principal concorrente é a praia, o shopping, o cinema, o teatro, um parque de diversões; ou seja, todas as atividades de entretenimento que ocorrem no mesmo horário do jogo e que tirem o público do estádio”*.

No que diz respeito à concorrência com outros clubes, identificou-se que o foco dessas organizações é, principalmente, competir com os times de futebol do mesmo estado, ou seja, os principais concorrentes do Internacional e do Figueirense são respectivamente, o Grêmio e o Avaí. Sendo assim a disputa entre essas organizações, desconsiderando a rivalidade dentro de campo, fica restrita a praticamente duas condições: busca por espaço, visibilidade e oportunidade de negócio e a ampliação do número de torcedores.

Em se tratando da competição por oportunidades de negócios, as disputas ocorrem, de acordo com o entrevistado 7, para conquistar *“a maior fatia do mercado, a maior lembrança de marca [...] ou seja, qual é a penetração que o Figueirense tem hoje no mercado?”*. Segundo os entrevistados, o Figueirense está vencendo essa disputa, pois, utilizando como meio de mensuração as pesquisas de lembrança de marca realizadas pelo Instituto MAPA, o referido clube recebeu o prêmio Top Of Mind do segmento esportivo na Grande Florianópolis por seis anos seguidos, o que, segundo os entrevistados, demonstra o crescimento do clube.

Do mesmo modo como acontece em Santa Catarina, no Rio Grande do Sul, os entrevistados argumentam que a preocupação deve ser com o tamanho do mercado e não com o tamanho do clube, sendo assim, o Internacional compete com clubes de todo Brasil, mas,

principalmente com o Grêmio, “*pelos melhores patrocínios, melhores investidores, pela maior visibilidade, ou seja, por um maior espaço*” (ENTREVISTADO 10). Contudo, a competição entre esses dois clubes possui uma peculiaridade que não existe entre os outros dois de Santa Catarina. Nesse mercado, “*os patrocinadores pensam que, se uma determinada empresa patrocinar o Inter e não patrocinar o Grêmio, 50% da população do Rio Grande do Sul não irá comprar o produto que essa empresa fabrica. Porque o mercado do sul é assim, as mesmas empresas patrocinam o Inter e o Grêmio. Por exemplo, nós estávamos com um contrato fechado com o patrocinador, quando chegou a hora de assinar, ele virou para nós e disse: só assino se o Grêmio assinar junto. O patrocinador gastou o dobro, podia ter gastado somente conosco*” (ENTREVISTADO 10).

A ampliação do número de torcedores também é outro motivo de disputa entre os clubes. Justamente nesse ponto, identificou-se uma grande preocupação dos clubes em desenvolver ações com o objetivo de prospectar futuros clientes. No Figueirense, durante a era Guga (torcedor do Avaí), os membros do clube criaram um projeto chamado Torcedor do Futuro, com a intenção de contra-atacar a visibilidade adquirida por seu concorrente. Assim, “*desde 98, nós estamos fazendo com que a nossa torcida cresça com base numa proposta de marketing [...] nesse projeto a gente procura, desde o início, fazer com que a criança opte pelo Figueirense, pois como é um cliente que fideliza muito fácil, a gente realiza um trabalho com as escolas e com outras instituições da Grande Florianópolis. As crianças vêm ao clube, assistem a um vídeo institucional, ganham lanche, ganham kit, visitam o estádio, conhecem alguns jogadores [...] a partir desse momento, a gente está ganhando esse cliente. Isso vai se refletir daqui a dez anos, quando estes torcedores estiverem na arquibancada do estádio [...] esses torcedores jovens serão aqueles que terão um período muito longo de consumo de produtos do clube [...] depois desse tempo, não adianta o pessoal do Avaí vir ao Figueirense para tentar convencer esse torcedor*” (ENTREVISTADO 4).

Do mesmo modo, no Internacional, existe um projeto chamado Criança Colorada. Esse projeto ganhou um prêmio de responsabilidade social e funciona, segundo o entrevistado 13, da seguinte forma: “*nós trazemos crianças das escolas municipais para entrarem dentro do campo junto com os jogadores. Então, essas crianças, na medida em que o time está ganhando, que entra no estádio com seu ídolo e com toda a torcida gritando; toda essa química, é um fator importante para tornar essas crianças coloradas. Tudo isso mais o apoio do pai, comprando produtos do Inter para seus filhos desde recém nascido, é capaz de gerar um novo torcedor para o clube. Por exemplo, eu fui num batizado na semana passada, que a*

criança foi batizada com toda a roupinha do Grêmio, porque toda a família era gremista, ou seja, ela praticamente não vai ter escolha”.

Diferentemente das organizações empresariais, a partir dessas considerações, entende-se que, quando essas organizações realizam tais esforços de conquista (ver VAVRA, 1993) do torcedor, elas, conseqüentemente, estarão adquirindo a lealdade do mesmo, ou seja, uma vez conquistado esse torcedor, a devoção e a lealdade a este clube é imediata e “eterna”, pois, com raríssimas exceções, ele trocará de time. Além disso, depois de conquistar um torcedor, a concorrência entre clubes, nesta questão, desaparece e instaura-se uma nova relação: a relação clube-torcedor. Essa, ao que parece, ao longo do tempo, começou a ser compreendida por essas organizações de outra forma, ou seja, anteriormente, a lealdade de um torcedor por seu clube era avaliada por sua paixão ou devoção. Atualmente, ao considerarem os torcedores como clientes, como o cálculo utilitário tornou-se predominante, a avaliação da lealdade de um torcedor é medida a partir da relação desses com o consumo dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações (intensidade e repetição de compras). Nessa relação, por seu caráter monopolista, as decisões do torcedor restringem-se à quantidade a comprar pois ele estará sujeito, pela unilateralidade estabelecida, a consumir, sem tirar vantagem da guerra de preços existente na concorrência, somente aquilo que seu “clube do coração” ofertar.

4.2.2 Aspectos legais

Busca-se, nesta categoria de análise, discutir acerca da natureza jurídica e das obrigações legais e fiscais responsáveis pelo regimento das atividades desses clubes. Além disso, considerando, a partir da categoria anterior, a crescente sobreposição do aspecto financeiro sobre os demais, pretende-se apresentar e investigar a preocupação destes clubes com a questão contábil. Sendo assim, como forma de sistematizar a discussão, esta categoria foi desmembrada nos seguintes indicadores: enquadramento jurídico, registros e responsabilidades legais, formalização financeira e uso da contabilidade na tomada de decisão.

Revogadora de alguns dispositivos da Lei Pelé (9.615), a Lei N° 10.672, de 15 de maio de 2003, no art. 26, § 9º, delibera: “*é facultado às entidades desportivas profissionais constituírem-se regularmente em sociedade empresária*”. Sendo assim, de acordo com o estatuto de cada um desses clubes, o **enquadramento jurídico** do Figueirense Futebol Clube e do Sport Club Internacional é, após as últimas determinações do Código Civil Brasileiro

(2002), respectivamente, associação civil sem fins econômicos e associação civil sem fins lucrativos, tendo, nos dois casos, um prazo de duração indeterminado e possuindo como finalidade geral promover atividades desportivas, sociais e culturais. O Figueirense se beneficia ainda de seu enquadramento como entidade de utilidade pública reconhecida pelo município de Florianópolis e pelo estado de Santa Catarina.

Além disso e embora, atualmente, não fosse necessário, o Figueirense possui sua marca registrada desde 1994 e o Internacional desde 1939. Não só a marca Internacional como todas as outras marcas do clube são registradas, como explica o entrevistado 14: *“Saci, Alma Colorada, Inter Sport, SCI, Colorado, Parque Gigante, Vermelho e Branco (que nós utilizávamos para fazer os bailes vermelho e branco em todo o estado) [...] todas essas marcas são registradas, mas, independente do registro, hoje, a lei assegura a exploração comercial dessas marcas vinculadas ao clube. Isso também se aplica aos atletas do clube, ou seja, esses também não precisam de registros para o clube explorar a sua imagem”*.

A respeito da classificação jurídica adotada por essas organizações, argumenta-se que essa proporciona uma série de benefícios, como a impossibilidade do pedido de concordata, mas, por outro lado, determina, como uma das principais medidas, a inexistência de lucro. Não obstante, parece incoerente que essas organizações, possuidoras de um discurso em prol do lucro e com ações que objetivam a maximização das receitas, estejam classificadas como sociedades civis, pois, embora possuam um caráter cultural não há como negar a natureza econômica incorporada por essas organizações. Como afirma o entrevistado 10: *“de certa forma, os clubes estão se transformando em empresas. A partir do momento em que o investidor está colocando dinheiro do clube de futebol, ele está pensando no clube como uma empresa. O clube não precisa assinar S.A. para entender que o patrocinador quer retorno de seu investimento, ninguém mais dá dinheiro ao clube e diz: pode gastar do jeito que quiser [...] as pessoas querem um retorno”*.

Segundo Bracht (2003), entende-se que essas organizações, assentadas no rótulo sob o qual foram criadas (entidade cultural e social), fazem uso desse discurso como um meio de suprir quaisquer dúvidas acerca de sua legitimidade. Além disso, as organizações, em busca da defesa de seus interesses, manipulam e reinterpretam as determinações legais para que possam estar em conformidade com a lei (SCOTT, 1969). Por exemplo, atualmente, o Código Civil Brasileiro permite a participação de clubes no quadro societário de outras organizações empresariais, especialmente aquelas cuja finalidade é a gestão esportiva. Considerando a existência de uma série de nuances entre a legitimidade e a legalidade, o Figueirense Futebol

Clube, embora deseje comercializar o futebol com vistas a obter lucro, por sua natureza jurídica, é legalmente incapacitado. Assim, como alternativa para essa questão, a partir da integralização de cotas formada por alguns dirigentes e outros empresários, criou-se a Figueirense Participações S.A., responsável por gerir e explorar comercialmente as atividades desse clube, objetivando o resultado financeiro.

Segundo Gonçalves *et al.* (2004), à medida em que o futebol adquire importância econômica, o Estado manifesta-se intervindo de forma cada vez mais intensa através de financiamentos, de legislações ordinárias específicas e de uma política esportiva; assim, sob controle do Estado, seja do poder executivo ou do legislativo, os clubes de futebol ajustam suas ações. Ao que se percebe, os **registros e as responsabilidades legais** aumentaram e tornaram-se mais rígidos, acompanhando o crescimento econômico do futebol. Por registros e responsabilidades legais, entende-se todos os instrumentos legais responsáveis por regular a atividade esportiva geral e o funcionamento dos clubes de futebol.

Neste indicador, não será realizado um levantamento cronológico das principais leis que regulamentam as organizações futebolísticas, pois o mesmo foi realizado na fundamentação teórica do presente trabalho. Sendo assim, pretende-se elucidar quais dispositivos legais, na perspectiva dos entrevistados, causaram o maior impacto nessas organizações. Antes de efetivamente iniciar essa abordagem, entende-se relevante resgatar as principais legislações em vigor que atingem as organizações futebolísticas, a saber: a Constituição da República Federativa do Brasil, o Estatuto da Criança e do Adolescente, a Lei Pelé (1998), a Lei nº 10672/03 (que alterou alguns dispositivos da Lei Pelé), o Código Civil, o Estatuto do Torcedor (2003), o Estatuto do Idoso (2003), a Lei nº 6354/76 e a Lei nº 8650/93 (que regulamentam as relações de trabalho do atleta profissional) e o Decreto nº 4201/02 (que dispõe sobre o Conselho Nacional do Esporte).

De todas essas, os entrevistados foram unânimes em apontar a Lei Pelé como a principal determinação, em termos de modificação das atividades dos clubes, imposta pelo Estado. De acordo com o entrevistado 14: *“a Lei Zico foi uma preparação para a Lei Pelé. Os clubes começaram a se adaptar a essa nova tendência do futebol na Lei Zico, mas o movimento mais forte foi na lei Pelé. Ela trouxe os clubes para a realidade, ou seja, forçou uma competição entre os clubes”*. E o entrevistado 7 complementa: *“a Lei Pelé teve uma importante participação nessa transformação do Figueirense [...] foi a partir dela que foi criado o conselho de gestão [...] a partir disso, o clube começou a se preparar para se transformar em empresa”*.

Dentre as inúmeras disposições dessa Lei, os entrevistados identificaram como mudanças mais representativas: a perda do “passe” do atleta e a responsabilização dos dirigentes por atos irregulares cometidos na sua gestão.

A respeito da primeira disposição, mesmo tendo sido abordada anteriormente, cabem algumas considerações. Com a extinção do “passe”, o clube, antes detentor do direito de comercialização do atleta, passaram a comercializar o atleta antes do prazo de encerramento do seu contrato, pois, após o término do mesmo, não existe qualquer vínculo entre o atleta e o clube. Além disso, não se “compra” mais o atleta, paga-se uma multa pela rescisão contratual deste, denominada direitos federativos. Como explica um dos entrevistados: *“se eu quero contratar um determinado jogador que está no final do contrato, eu espero o contrato terminar e pago diretamente para o jogador, o clube no qual ele jogava não ganha nada, porque, na verdade, o clube ganha com as rescisões de contratos, com a indenização que recebe por quebra de contrato”* (ENTREVISTADO 14).

Além dos direitos federativos, se o clube formar o atleta, ele possui o direito de receber a indenização de formação deste. Nessa indenização, são calculados o tempo que o atleta levou para ser formado, bem como os custos envolvidos com sua formação (alojamento, alimentação, treinamento, estudo, vestuário). Se um atleta foi formado por vários clubes, todos esses possuem direito de receber, proporcionalmente ao tempo, a indenização de formação. Especialmente nesse quesito, ambos os clubes demonstraram insatisfação, principalmente na questão financeira, pois o ressarcimento desses valores só acontecerá, mediante ação judicial, após a profissionalização do atleta, como afirma o entrevistado 6: *“a Lei Pelé trouxe um problema para os clubes que formam jogadores. Por exemplo, o atleta chega aqui com doze anos, nós o preparamos, damos escola, damos alimentação etc. Só que, até os 16 anos, ele não pode assinar nenhum contrato. Então, hoje, o que acontece é que muitos olheiros vêm e levam esses atletas com a idade inferior a 16 anos para outros clubes. E nós que ficamos com eles durante três anos, que gastamos um monte de dinheiro, perdemos o atleta, pois o vínculo desse atleta é um vínculo amador, ou seja, é um vínculo mais frágil”*.

A segunda consideração a respeito dessa Lei, apontada pelos entrevistados, é mais recente que a anterior e dispõe sobre a responsabilização dos dirigentes por atos irregulares na sua gestão e pelo aumento do controle das atividades dos clubes.

Primeiramente, esse tópico foi revogado na Lei Pelé. Essa revogação iniciou com uma carta de Caio Luiz de Carvalho – Ministro de Estado do Esporte e Turismo – enviada ao Presidente da República sobre a Exposição de Motivos da Medida Provisória nº 79, de 27 de

novembro de 2002, dando origem à Lei nº 10672/03. Segundo ele: *“o esporte profissional não é somente patrimônio cultural de interesse geral, mas, também, configura atividade econômica. Patrocínios, transações envolvendo jogadores, venda de direitos de transmissão, enfim, a atividade envolve contratos milionários e tem como principal objetivo a obtenção de lucro [...] hoje, entretanto, as entidades desportivas envolvidas em competições de desporto profissional – entidades de prática desportiva, entidades de administração do desporto e ligas – têm a natureza jurídica de associações civis. Esse fato impede a fiscalização, seja por parte do Governo, dos eventuais investidores, seja dos próprios associados, que não dispõem de instrumentos para obrigar seus dirigentes a adotar políticas de austeridade e transparência dentro das entidades desportivas”*.

Com a posterior aprovação dessa Lei, que revoga alguns artigos da Lei Pelé, demonstrando a preocupação do Estado com essas práticas, fica estabelecido em seu art. 26, § 13, o seguinte: *“para os fins de fiscalização e controle do disposto nesta Lei, as atividades profissionais das entidades de prática desportiva, das entidades de administração de desporto e das ligas desportivas, independentemente da forma jurídica como estas estejam constituídas, equiparam-se às das sociedades empresárias, notadamente para efeitos tributários, fiscais, previdenciários, financeiros, contábeis e administrativos”*.

Associando essas determinações ao que está firmado no art. 1039 do Código Civil, responsabilizando todos os sócios, solidária e ilimitadamente, pelas obrigações sociais, podendo haver uma limitação de responsabilidade para cada um, entende-se a ocorrência de um aumento das responsabilidades dos dirigentes dessas organizações, o crescimento dos mecanismos de controle e, conseqüentemente, uma maior fiscalização por parte do Estado. Como afirma o entrevistado 14: *A Lei Pelé veio regular isso, porque, antes, como o clube é uma associação sem fins lucrativos, ele podia dever mundos e fundos que não era obrigado a pagar [...] então, essa segurança que os antigos administradores tinham, essa falta de responsabilidade, mudou, hoje em dia, todos os dirigentes são responsabilizados, são cobrados pelos seus atos durante a gestão [...] o conselho deliberativo do clube está sempre fiscalizando as nossas ações. Isso ajudou muito os clubes de futebol a implantar uma gestão mais profissional, mais séria”*.

Afora as determinações legais gerais, existem como o estatuto e essas organizações ainda possuem, como um regulador das atividades, o estatuto e o regimento interno do

Conselho Deliberativo. No Internacional¹⁹, com exceção de algumas pequenas alterações, segundo os entrevistados, a “essência” do estatuto permanece a mesma há muito tempo.

Já no estatuto do Figueirense Futebol Clube²⁰, em 2004, ocorreram três grandes alterações. A primeira transferiu o poder do Conselho Deliberativo para a Assembléia Geral no que diz respeito à aprovação das contas do clube, além disso, a Assembléia Geral adquiriu, também, o poder de eleger o presidente, o primeiro vice-presidente e o segundo vice-presidente.

A segunda mudança tratou da preparação legal do clube com vistas à futura implantação da Figueirense Participações S.A.. De acordo com o capítulo VII, art. 96, o presidente do Conselho Deliberativo está autorizado a participar do processo de constituição de uma empresa, na forma de sociedade limitada ou anônima, a ser definida posteriormente, tendo por objeto social a atuação na área administrativa, gestão ou co-gestão de associações e/ou sociedades civis ou empresariais, consideradas entidades desportivas, na qual o Figueirense estará na condição de associado com a participação equivalente a 20% do capital social. Além disso, no mesmo artigo, § 3º, o estatuto do clube determina: *“a sociedade limitada ou anônima a ser contratada pelo clube terá total autonomia de gestão, observados os preceitos fixados neste estatuto, assumindo todo e qualquer tipo de responsabilidade advinda de seus atos de administração”*.

A última, e talvez a mais importante das mudanças realizadas no estatuto dessa organização, é a alteração do período de mandato dos membros do Conselho Administrativo (presidente, primeiro vice-presidente e segundo vice-presidente) e do Conselho Deliberativo de 2 (dois) para 10 (dez) anos prorrogáveis por mais 10 (dez) anos. O entrevistado 3 explica o porquê dessa mudança: *“isso nos permite uma maior tranquilidade para trabalhar, não só no âmbito interno, mas, principalmente, no âmbito externo. Pois as pessoas que se apresentam como possíveis parceiros do clube possuem uma segurança, uma estabilidade [...] sabem que podem confiar durante um longo período na segurança do seu contrato. Isso evita alguns riscos, como por exemplo, a perda de um parceiro”*.

Coincidentemente, com um contrato de 20 anos para explorar a marca e realizar a gestão do Figueirense, no mesmo ano em que entra em vigor o novo período de mandato do clube de 10 anos prorrogáveis por mais 10, surge a Figueirense Participações S.A.. Segundo o entrevistado 7: *“ela já estava sendo planejada, mas as incertezas das legislações como a Lei*

¹⁹ Ver apêndice B

²⁰ Ver apêndice C

Pelé, o Código Civil, a Lei do Desporto e o Estatuto do Torcedor nos fizeram aguardar o momento exato para implementá-la. No ano passado, quando sentimos a estabilidade ambiental, a Figueirense Participações surgiu”.

Ainda com relação ao aumento da fiscalização e do controle nas organizações esportivas, dentre muitas outras determinações, a Lei 19.672/03 ratificou o que fora exposto no decreto 3.994/01: *“transparência financeira e administrativa das organizações desportivas profissionais”*. Nesse decreto, fica determinado no art. 2º, § IV que as ligas devem exigir de seus filiados a elaboração e a publicação das demonstrações contábeis e dos balanços patrimoniais, de cada exercício, devidamente auditados por auditoria independente. Nesse sentido, considerando a obrigatoriedade da lei e a importância da contabilidade para os clubes de futebol, procurou-se identificar como ocorre a **formalização financeira** das organizações pesquisadas, ou seja, quais os registros contábeis utilizados por essas organizações.

Inicialmente, argumenta-se que, no Figueirense, antes de 2001, as demonstrações contábeis eram entregues exclusivamente para o conselho fiscal, ou seja, as informações contábeis do clube não eram públicas. Além disso, segundo o entrevistado 3: *“nós contratamos uma empresa de contabilidade terceirizada, que faz a contabilidade do clube como a de qualquer empresa”*.

Por outro lado, mesmo quando não era legalmente obrigado, em 2000, o Internacional já publicava suas informações contábeis, constituindo-se como o primeiro clube brasileiro a ter essa atitude. Segundo o entrevistado 15, como este clube possui um departamento de Contabilidade próprio, *“a cada ano, coisas novas vão sendo incorporadas, qualificadas, melhoradas [...] a nossa estrutura, pelo menos na área contábil, é muito maior do que era em 2000”*.

Durante as entrevistas, percebeu-se que a contabilidade, nessas organizações, cumpre duas funções: uma fiscal e outra gerencial. No que diz respeito ao uso da contabilidade para cumprir exigências fiscais, tanto o Figueirense como o Internacional elaboram e publicam, todos os anos, no Diário Oficial da União e em um outro jornal de grande circulação, o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultado do exercício, o demonstrativo das mutações do patrimônio líquido e o demonstrativo das origens e aplicações de recursos. Ademais, os entrevistados argumentaram que, atualmente, existe uma grande fiscalização, seja dos auditores internos, seja do conselho de contabilidade ou dos órgãos governamentais, com o intuito de garantir o cumprimento das determinações contábeis/fiscais. Além desses órgãos,

no Sport Club Internacional, existe uma forte cobrança por parte de coalizões opostas (“chapas” concorrentes), dos sócios e dos torcedores, fato que, segundo o entrevistado 15, obrigam o clube a “*seguir à risca as questões contábeis*”.

Cumprindo a sua outra função, a contabilidade tem o propósito de fornecer informações que possam ser usadas como elementos de **suporte à tomada de decisão**, ou seja, ela é usada como uma ferramenta gerencial.

No Figueirense Futebol Clube, foi identificado, em algumas entrevistas, que, afora as exigências fiscais, a contabilidade serve como meio de informação para o controle das contas, dos departamentos e para a realização de projetos futuros do clube. Por exemplo, segundo um dos entrevistados: “*hoje nós estamos com um orçamento, projetado para o ano que vem, na ordem de 15 milhões de reais, há alguns anos atrás nós tínhamos um orçamento de, no máximo, 3 milhões de reais*”.

Porém, talvez pelo fato das decisões contábeis, conforme afirmam os entrevistados, fiquem restritas aos acionistas da Figueirense Participações (alguns são dirigentes do clube), durante as entrevistas com os membros do Figueirense Futebol Clube, não se identificou uma utilização da contabilidade como instrumento de controle e de tomada de decisão da mesma forma e com a mesma intensidade àquela identificada no Sport Club Internacional.

Além de ter apresentado uma grande evolução nas questões contábeis, desde 2000, os entrevistados argumentam que os levantamentos contábeis do Internacional têm se firmado como uma das principais ferramentas gerenciais, principalmente, no que tange à tomada de decisão e ao controle das despesas. Como afirma o Vice-Presidente de Administração do Clube: “*existe uma preocupação muito grande com o desperdício, com o enxugamento, em fazer com que um dia o clube consiga gastar somente o que ele arrecada. Isso é difícil, mas estamos buscando com que se evite o desperdício, seja em termos de pessoal, seja em termos de material, tendo a idéia de buscar o máximo de rendimento com o mínimo de despesa. Queremos que sobre mais para investir no futebol, por exemplo, ou pelo menos o déficit mensal fique cada vez menor*”²¹.

Preocupados com o controle de suas contas, todos os meses, o departamento de Contabilidade elabora, segundo o entrevistado 15, o “*controle de informações financeiras*” (uma apostila de aproximadamente 200 páginas, contendo uma série de planilhas, gráficos e análises, utilizada para simular a evolução financeira do clube, a partir da comparação do

²¹ Disponível em: <<http://www.internacional.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005

passado com o presente), e entrega para todos os vice-presidentes com o objetivo de controlar, financeiramente, cada um dos departamentos do clube. Com esses relatórios, “*basicamente, o Internacional sabe os custos ou gastos realizados por cada uma das vice-presidências*” (ENTREVISTADO 15).

Após a entrega desse relatório, é realizada uma reunião com os vice-presidentes do clube, na qual “*nós discutimos cada uma das contas, mostramos para eles a evolução do resultado do clube, a evolução dos gastos, o que está crescendo, o que está de mais, quais são as nossas despesas com o futebol, com o salário dos atletas, despesas com funcionários de modo geral; e eles tomam suas decisões [...] de vez em quando, sai no jornal, o Internacional está reduzindo despesas [...] por exemplo, alguns jogadores saíram e não foi por acaso, foi em função de análises dos relatórios gerenciais e da idéia de que o Internacional tem que reduzir custos*”.

Além disso, sabendo da importância da contabilidade na tomada de decisão, foi questionado aos entrevistados a respeito do uso dessas informações nas decisões de longo prazo. Evidentemente, no Internacional, considerando o período de mandato de 2 anos, o entrevistado 15 argumenta: “*é muito difícil ter um planejamento de longo prazo, porque o departamento que mais gasta dentro do clube é o departamento de Futebol, e esse é, também, o departamento que mais muda*”.

Por outro lado, talvez por ter um período de mandato maior (dez anos), essa preocupação é mais evidente no Figueirense Futebol Clube, pois, de acordo com o atual presidente da Figueirense Participações, o Sr. Paulo Prisco Paraíso, esse clube pretende realizar um planejamento estratégico para os próximos 25 anos²². Além disso, entrevistado 7, argumenta: “*nós estamos buscando sempre visualizar os cenários futuros [...] e associar isso à parte econômica e financeira do clube, para fornecer suporte para que esse objetivo seja alcançado*”. Todavia, embora não tenham sido verificados grandes controles financeiros durante as entrevistas, percebeu-se uma preocupação do Figueirense com essa questão. Fato que comprova essa consideração foi a recente aquisição de um *software* de gestão, que possui, dentre outras atribuições, a incumbência de controlar as contas dessa organização.

Contudo, associando os relatos realizados no referencial teórico deste trabalho a esta categoria de análise, pode-se assumir que, quanto mais o futebol ou a exploração do futebol vai adquirindo um caráter de atividade econômica, maior o número de responsabilidades

²² Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005

legais impostas pelo Estado. Desse modo, embora essas organizações estejam classificadas como sociedades civis, são tratadas, para fins de controle e fiscalização, como empresas. Além dessa determinação, muitas outras existem com o propósito de regular as atividades dessas organizações. Assim, os clubes, por força da lei, vêm-se obrigados a atender essas exigências, porém, demonstrando a sua inclinação comercial, associam o cumprimento dessas leis a estratégias de marketing. Por exemplo, o Estatuto do Torcedor prevê a setorização do estádio, a garantia de ingressos com lugares pré-determinados, o aumento da segurança nos estádios, a higiene das instalações e, futuramente, a colocação de cadeiras em todos os estádios; os clubes, por sua vez, cumprem essas determinações, mas reverterem, talvez, por desinformação dos torcedores, em estratégias de marketing (valorização e/ou incremento do produto) utilizadas com o objetivo de atrair o maior número de “clientes” ao estádio. Como foi exposto, neste e em outros casos anteriores, o caráter jurídico dessas organizações não é uma condição impeditiva à comercialização do futebol. Por fim, neste indicador, identificou-se uma crescente preocupação, principalmente do Internacional, com o controle financeiro de suas atividades com vistas a reduzir os custos do clube.

4.2.3 Linguagem

Segundo Oliveira (2001), toda organização – qualquer que seja sua natureza ou tamanho – é embebida de vários tipos de linguagem ao longo de sua existência. Num sentido amplo, o termo linguagem significa todo sistema de signos que serve de meio de comunicação entre os diversos componentes organizacionais. No âmbito empresarial, como foi salientado anteriormente, de acordo com Solé (2004), a linguagem de uma empresa pode ser dividida de três maneiras (1) a linguagem básica; (2) a linguagem especializada de "ofícios" ou "funções"; e (3) a linguagem da moda. Sendo assim, nesta categoria, pretende-se identificar a presença da linguagem empresarial nas organizações pesquisadas.

Após todos os relatos e discussões realizadas, a questão não é quais expressões ou palavras de cunho empresarial são utilizadas, mas qual a intensidade da linguagem empresarial nessas organizações, pois é evidente a presença marcante da linguagem empresarial em ambas. Basta resgatar as duas primeiras categorias de análise para perceber o poder ou a influência da noção de empresa nesses clubes. Assim, no que diz respeito à linguagem básica da empresa (cliente, fornecedor, mercado, concorrente), é comum o uso de palavras como mercado (referindo-se ao campo do futebol), clientes (para denominar os torcedores), produto (para tratar a partida de futebol), concorrentes (outros clubes),

oportunidade de negócio, receita, despesa, lucro, negócio, gestão, dentre outras. Assim, considerando que as ações de uma organização são refletidas em sua linguagem, a linguagem básica da empresa (SOLÉ, 2004), tanto no Figueirense quanto no Internacional, além de configurar-se como uma linguagem muito comum, passa a representar a maneira como essas organizações encaram sua participação e desenvolvem suas ações no “mercado” futebolístico.

Do mesmo modo, na linguagem especializada (marketing, financeira, recursos humanos), a presença de especialistas em algumas áreas permitiu evidenciar palavras ou expressões como: 1) “mix de produtos”, fidelização, segmentação, pesquisa de mercado e promoções, para aqueles que trabalham com marketing; 2) demonstrativo de resultado, balanço patrimonial, análise financeira e retorno do investimento, para os financistas e; 3) rotatividade de funções, descrição dos cargos, treinamento, seleção, capacitação de funcionários, rotatividade de funções, procedimentos padrões e divisão das tarefas, para os funcionários do departamento de Recursos Humanos. Porém, é importante registrar que esse tipo de linguagem, embora tenha sido identificada nos dois clubes, talvez, devido a uma departamentalização mais acentuada (ver análise estrutural – item 4.3), se fez mais presente no Sport Club Internacional não só por sua intensidade, mas também por seu requinte e aprofundamento.

Por exemplo, na linguagem de marketing identificaram-se discursos como: “[...] *os clubes, para seguirem, têm que fazer negócios, melhorar o seu **mix de produtos**, buscar sócios, desenvolver ações que tragam rentabilidade para o clube, desenvolver ações que gerem a **fidelização** do associado. [...] eu uso essas informações como uma forma de **pesquisa de mercado** como qualquer produto*”. Na linguagem dos financistas, “*nós temos uma série de relatórios gerenciais [...] o **balanço patrimonial**, o **demonstrativo do resultado do exercício**, o **demonstrativo das mutações do patrimônio líquido**, e depois nós temos uma série de outras análises.[...] as vezes, a gente contrata um jogador a um preço muito alto e, quando chega a hora de vender, não consegue ter um **retorno do investimento***”. E, por último, na linguagem dos funcionários de recursos humanos, a discrepância entre ambos os clubes desapareceu, salientado-se, dentre outras, as seguintes falas: “*(..) a **rotatividade de funções** não é tão grande [...] nós estamos começando a fazer trabalhos, **capacitar funcionários**, começamos a nos preocupar com os **benefícios dos funcionários** [...] com o estabelecimento de **procedimentos padrões** para cada área, com a **descrição do cargo** de cada funcionário*”.

Por último, em se tratando do uso da linguagem da moda, que, segundo Solé (2004), é caracterizada pelo uso de expressões norte americanas, as entrevistas permitiram identificar que ela se fez presente, exclusivamente, no Figueirense Futebol Clube. Nessa organização, são freqüentes declarações como: “[...] *o futebol é **business** [...]*” realizada pelo entrevistado 7. Além dessa, em entrevista publicada na Revista Catarinense do Administrador, o ex-presidente, Paulo Prisco Paraíso, enquanto presidente do clube, declara: “*as receitas dos clubes de futebol têm principalmente três origens: mensalidade dos sócios e a bilheteria dos jogos; patrocínio, **franchising**, **merchandising** e outros contratos comerciais [...]*”. Além dessa consideração, ao longo dessa mesma entrevista, foi possível identificar outra: “*com o nosso **case** de sucesso, ganhamos, inclusive, o prêmio TOP DE MARKETING, da ADVB/SC em 2003*”²³.

Ademais, segundo Oliveira (2001), uma nova palavra pode ser criada de maneira completamente inovadora ou ter seu sentido alterado à medida em que as descobertas avançam. No interior das organizações, esses fenômenos ocorrem com maior freqüência do que se imagina. Quando uma determinada cultura é aplicada em novos lugares (novas organizações), surgem novas linguagens, específicas deste local e, muitas vezes, com sentido diferente daquele usado anteriormente. Por exemplo, a entrada de profissionais de administração e empresários no ramo futebolístico, proporcionou a criação ou a readaptação de palavras de cunho empresarial ao ramo do futebol, como pode ser identificado na seguinte declaração: “*o Estatuto do Torcedor não é perfeito, mas, ele tem mais pontos positivos do que negativos. O problema é que ele foi elaborado por pessoas que não dominam a **logística do futebol***”²⁴.

Contudo, embora os dois clubes apresentem uma linguagem de caráter empresarial e, em alguns casos, o Internacional possua uma linguagem mais empresariada que o Figueirense, no contexto geral dessa categoria, a presença e a intensidade da linguagem empresarial foi mais evidente nesse último clube do que no Sport Club Internacional. Sendo assim, no Figueirense Futebol Clube, talvez por ser óbvia a cobrança por crescimento, por desempenho e por resultados financeiros, realizada pelos membros da Figueirense Participações, e/ou devido ao fato de que alguns dos entrevistados, além de dirigentes do clube, serem acionistas dessa empresa, em muitas falas identificou-se uma preocupação e uma menção constante de palavras ou expressões como: eficiência, eficácia, gestão da marca,

²³ Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005

²⁴ Disponível em: <<http://www.figueirense.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005

visibilidade da marca e resultado. Tal característica, por vezes, impressionava o autor deste trabalho, não tanto pelo uso dos termos, mas, principalmente, pela falta de sutileza das declarações (ver página 100 - caso do jogador Oliveira relatado anteriormente pelo entrevistado 6).

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, ressaltando a importância e a influência da configuração estrutural no desenvolvimento das atividades organizacionais, busca-se investigar acerca da estrutura organizacional nos clubes em questão. Além disso, procurando manter o formato utilizado na análise da categoria anterior e considerando que as informações obtidas privilegiam os acontecimentos presentes, a perspectiva longitudinal não foi desenvolvida de maneira evolucionista, ou seja, a concretização dessa perspectiva ocorreu por meio de inserções (quando houver) em cada um dos indicadores analisados. É importante registrar que algumas considerações a respeito da estrutura dessas organizações já foram realizadas em seus respectivos históricos, assim, algumas informações não serão resgatadas nessa categoria, a fim de evitar a redundância. Dessa forma, a estrutura organizacional do Figueirense Futebol Clube e do Sport Clube Internacional foi analisada através do detalhamento de seus elementos constitutivos, que são: complexidade, coordenação e centralização.

4.3.1 Complexidade

Entendendo que, segundo Bowditch e Buono (1992), a complexidade estrutural de uma organização está relacionada com a sua diferenciação horizontal (divisão do trabalho) e a sua diferenciação vertical (número de níveis hierárquicos e distribuição de autoridade) e que os elementos constitutivos da estrutura organizacional estão presentes nas organizações sob a forma de um *continuum*, busca-se, nesta categoria, identificar qual o grau de complexidade das organizações pesquisadas. Para tanto, como forma de sistematizar essa análise, tal categoria foi dividida nos seguintes indicadores: divisão do trabalho, departamentalização e hierarquia. Além disso, conforme salientado anteriormente, ao construir um tipo ideal de empresa, Solé (2004), apresenta alguns traços relacionados à estrutura organizacional. Entendendo, pela discussão realizada no tópico 2.3, que a estrutura de uma organização não pode ser resumida nas características apresentadas por esse autor, mas considerando o acréscimo teórico que alguns desses traços trarão para a presente discussão, converteu-se os traços 12, 13, 14 e 18, que dizem respeito à estrutura organizacional, em indicadores de

complexidade estrutural. De qualquer forma, alguns desses assuntos, invariavelmente, seriam discutidos nesta categoria como, por exemplo, o traço 13 (hierarquia) e o traço 18 (divisão do trabalho), assim, aqueles traços não incluídos diretamente nessa categoria (traço 12 e 14) foram incluídos no indicador divisão do trabalho e operacionalizados a partir dos seguintes indicadores: definição salarial, voluntariado e rotatividade dos funcionários.

Inicialmente, realiza-se uma contextualização geral sobre o processo de estruturação, principalmente no que diz respeito à dimensão complexidade, em cada uma das organizações, com vistas a estabelecer as linhas gerais, os pressupostos e fornecer informações que possibilitem, a partir da compreensão do fenômeno total, facilitar o entendimento quando forem analisados seus elementos subsequentes.

Sendo assim, tanto no Figueirense Futebol Clube como no Sport Club Internacional, corroborando a afirmação de que a estrutura de uma organização é constantemente reconstruída, feita por Ranson; Hinings; Greenwood (1980), identificou-se, a partir das informações coletadas, a constante readaptação da estrutura conforme novas exigências ou novos objetivos eram assimilados por essas organizações. Essa condição, por ser mais recente e mais “brusca”, foi fortemente evidenciada no Figueirense, como afirmou o entrevistado 1: *“a estrutura do clube vai mudando conforme o tempo e as exigências vão surgindo. Por exemplo, até 2001, o Figueirense não tinha a assessoria de imprensa, agora já tem até psicóloga que cuida das categorias de base do clube. Ou seja, desde que eu entrei, até hoje, muitas pessoas entraram no clube e muitos cargos foram criados”*. Nessa organização, conforme relatado no histórico e segundo o entrevistado 6, o número de funcionários na década de 80-90 era muito menor que hoje, possibilitando ao presidente o controle e a fiscalização direta dos funcionários.

Por outro lado, no Internacional, embora os entrevistados argumentem acerca da constante criação, modificação e/ou adaptação da estrutura e de gestão, não se evidenciou um crescimento estrutural tão intenso como aquele apresentado pela organização anterior. Pelo contrário, no atual contexto, enquanto o Figueirense apresenta uma crescente expansão estrutural (criação de cargos, contratação de funcionários), no Internacional, talvez por estar constituída, consolidada e estagnada há muito mais tempo, a preocupação com a expansão é substituída pela preocupação com o enxugamento da estrutura, como afirma o Vice-Presidente de Administração, ao discorrer sobre a preocupação do clube com os gastos e com o enxugamento da estrutura do clube: *“em 2002, tínhamos 68 funcionários, em 2003, 47*

*funcionários e, em 2004, 45 funcionários; conseguimos reduzir o número de funcionários e aqueles que ficaram, desenvolvê-los”*²⁵.

Segundo alguns entrevistados, as modificações supracitadas não são consideradas relevantes para a estrutura do clube, uma vez que essa é avaliada, na perspectiva dos membros da organização, a partir das determinações estatutárias. Nesse contexto, os entrevistados de ambos os clubes disseram não ter havido grandes modificações estruturais. No entanto, o Figueirense apresentou duas alterações estruturais, como afirma o entrevistado 7: *“com exceção da Vice-presidência de Comunicação e a inclusão da Figueirense Participações, como um órgão de assessoria, a estrutura do clube permaneceu idêntica ao longo desses anos”*. Do mesmo modo, no Internacional, segundo o entrevistado 13: *“normalmente, o novo presidente altera ou cria uma vice-presidência. Agora há pouco, surgiu a Vice-Presidência de Serviços Especializados [...] mas as tradicionais, Financeiro, Administrativo, Marketing e Patrimônio, existem há muito mais de dez anos”*.

Assim, entende-se que o grau das mudanças apresentadas variam, consideravelmente, de uma organização para outra. De fato, as alterações estruturais estabelecidas no Figueirense, à primeira vista, não remetem à idéia de grandes transformações, mas, embora alguns entrevistados não concordem, essas alterações desencadearam uma série de mudanças que afetaram a complexidade estrutural dessa organização. Por exemplo, no início dos anos 90, esse clube possuía menos de 10 funcionários no setor Administrativo, hoje, entretanto, detém cerca de 50. Essa condição pode ser pormenorizada e/ou entendida da seguinte forma: antes do surgimento do Conselho de Gestão (atual Figueirense Participações), em 1998, o clube detinha uma estrutura relativamente pequena. Atualmente, com a incorporação e oficialização da Figueirense Participações como órgão de gestão do clube, em busca de oportunidades no mercado, foram contratados mais funcionários para o setor Administrativo (em torno de 50) e de futebol (médicos, fisioterapeutas e psicólogos para todas as categorias), criaram-se novos cargos e novas funções, ou seja, o clube aumentou a sua complexidade estrutural. Essa complexidade, por sua vez, afeta diretamente os mecanismos de coordenação das atividades, bem como a distribuição de poder dentro da organização (centralização).

No Internacional, quando os entrevistados argumentaram que as transformações estruturais foram irrelevantes, percebe-se que essa hipótese pode ser verdadeira, pois, de acordo com um entrevistado que está há quase 30 anos no clube: *“desde o tempo em que eu*

²⁵ Disponível em: <<http://www.internacional.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005

entrei aqui no clube, o clube mantém a mesma forma de estrutura”. Realmente, pelo fato de o clube apresentar há muito tempo (mais de 15 anos), se comparado ao outro clube, uma alta complexidade estrutural, a ponto de identificar a necessidade de enxugamento, os impactos das alterações estruturais, estatutários ou não, dessa organização foram mínimos em relação àqueles realizados na outra organização pesquisada.

Pretendia-se, nesse momento, apresentar o organograma de cada uma das organizações pesquisadas, porém, não foi possível adquirir essa ilustração em nenhum dos clubes. No Internacional, existe um organograma elaborado pelos consultores do PGQP, mas esse documento foi considerado sigiloso pelos membros do clube, fato que impediu o acesso deste pesquisador. Dessa forma, procurou-se, ao questionar os entrevistados, traçar o organograma da instituição, mas, talvez devido ao tamanho do mesmo, os entrevistados não souberam apontar toda a estratificação hierárquica do clube. No Figueirense, segundo os entrevistados, o novo organograma do clube ainda está em construção.

Desse modo, elenca-se, a partir de alguns relatos e do estatuto de cada clube, os primeiros níveis de autoridade em cada um deles. No Figueirense Futebol Clube, a maior autoridade é atribuída à Assembléia Geral, seguida pelo Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo, Conselho de Honra e Conselho Administrativo. No Conselho Administrativo, encontra-se o presidente, o primeiro vice-presidente e o segundo vice-presidente, abaixo desse conselho, surgem as vice-presidências (12 no total). Argumenta-se que entre o Conselho Administrativo e as vice-presidências, como órgãos de assessoria, estão a Figueirense Participações, a Assessoria de Imprensa e o Memorial do clube.

Assim como no Figueirense, a distribuição de autoridade no Internacional começa com a Assembléia Geral, logo após, o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal e a Diretoria. A Diretoria é composta pelo presidente, o primeiro vice-presidente e o segundo vice-presidente, abaixo desse órgão estão as vice-presidências (10 no total). Entre estes dois últimos níveis, localiza-se o recém criado órgão de Ouvidoria.

Após essa breve contextualização estrutural, é possível traçar as primeiras impressões da estrutura organizacional do Figueirense e do Internacional. Pode-se perceber, por exemplo, que o Internacional possui uma estrutura relativamente grande e que o Figueirense encontra-se em um processo de expansão estrutural. Segundo Hall (2004), na medida em que uma organização aumenta seu tamanho ou aumenta seu número de atividades, torna-se necessário diferenciá-la, ou seja, diversificar suas atividades. A diferenciação pode ser tanto vertical como horizontal. No primeiro indicador de

complexidade, aborda-se a diferenciação horizontal, ou melhor, trata-se, especificamente, da **divisão do trabalho**. Paralelamente, a esta discussão, que engloba a divisão do trabalho e a admissão de trabalhadores, discorre-se a respeito de outros indicadores incorporados a este, a saber: definição salarial, voluntariado e rotatividade dos funcionários.

Nos níveis mais altos da hierarquia (presidente e vice-presidentes), as funções são definidas pelo estatuto no Figueirense Futebol Clube e pelo regimento interno no Sport Club Internacional. O cumprimento das determinações estabelecidas nesses documentos foi mais evidente no Internacional, na verdade, em ambos os casos não existe um cumprimento efetivo de todas as determinações, mas a disparidade entre a prática e a norma foi maior no Figueirense. Nesse último, muitos vice-presidentes sequer vão ao clube. Por exemplo, de acordo com o estatuto do clube, as atribuições do Vice-Presidente de Comunicação são: 1) coordenar e supervisionar as atividades da assessoria de imprensa; 2) elaborar programas visando o bom relacionamento com a mídia esportiva; e 3) elaborar o relatório anual de suas atividades. Porém, isso não acontece na prática, ou seja, segundo um dos entrevistados que trabalha na assessoria de imprensa do clube, *“tem uma coisa estranha que acontece aqui, que é o fato de eu nunca ter trocado uma palavra com o Vice-Presidente de Comunicação. Ele está totalmente desvinculado das atividades do clube. Eu acho que ele só tem o cargo porque eu nunca vi ele realizando nenhuma ação”*. Entretanto, é importante registrar que a presente discussão não se encerra aqui, retoma-se a mesma no debate acerca do voluntariado nessas organizações.

No que diz respeito à divisão do trabalho no nível operacional, talvez por possuir um número menor de funcionários e de vice-presidências em atividade e pouca descentralização de autoridade, o que dificulta a autonomia departamental, o Figueirense não apresenta uma divisão do trabalho tão clara se comparado ao Internacional. Segundo os entrevistados desse clube, a distribuição das atividades é realizada pelo próprio chefe do departamento ou pela própria rotina do clube, assim: *“existe algo organizado [...] [mas] na área administrativa, existe um problema sério que é o fato de que existem algumas pessoas com poucas atividades e outras com muitas, há um desequilíbrio [...] as pessoas não têm descrição de cargos, elas não sabem até onde podem ir, não sabem até onde podem decidir”* (ENTREVISTADO 8). No entanto, embora ainda não exista uma alta divisão do trabalho, quando contrastada essa perspectiva com o passado do clube, verifica-se que o clube já deu um grande salto em sua diferenciação horizontal, pois, como afirma o entrevistado 6, anteriormente: *“algumas tarefas*

eram divididas, mas eram poucas, até porque eram poucas pessoas que trabalhavam no clube e não existiam os executivos que tem hoje”.

No Internacional, devido à autonomia departamental e à existência de um gerente, encarregado da supervisão do trabalho, em cada um dos departamentos do clube, a divisão do trabalho é clara e rigidamente definida a partir de reuniões entre o gerente de cada vice-presidência com seus respectivos funcionários. Na Vice-Presidência de Marketing, de Recursos Humanos e de Assuntos Jurídicos, a divisão das atividades transcende a atual gestão (iniciada em 2000), mas na Vice-Presidência de Contabilidade, a intensificação desse tipo de diferenciação, iniciou justamente no início desta gestão. Além disso, na linha intermediária dessa organização, como será aprofundado na profissionalização, existe um alto nível de especialização, por exemplo, o gerente da Vice-Presidência de Assuntos Jurídicos é um advogado, na de Marketing é um administrador, na de Finanças é um contador e na de Patrimônio é um engenheiro civil, todos contratados pelo presidente do clube.

Questionou-se ainda os entrevistados acerca da intercambialidade de tarefas. No Internacional, as respostas divergiram, ou seja, enquanto os entrevistados da área de Marketing, Recursos Humanos e Financeira, argumentaram ser comum a realização de uma tarefa atribuída a um outro funcionário do mesmo setor; na área Jurídica e de Patrimônio, os entrevistados enfatizaram que essa prática é pouco realizada. É importante registrar também que essa situação é comum somente com os funcionários do mesmo setor, como afirma o entrevistado 9: *“por causa do tamanho do clube, cada funcionário cuida do seu trabalho, não existe uma interação [...] é muito difícil nós realizarmos uma função de outro setor, mas dentro de um mesmo setor é comum dar suporte a um outro funcionário que esteja precisando de ajuda para realizar as suas tarefas”.*

Por outro lado, no Figueirense, com exceção de poucos setores como a Assessoria de Imprensa e a Secretaria, a intercambialidade das tarefas não é uma prática comum. Mais que isso, identificou-se nessa organização a utilização da estrutura como um instrumento político; tal perspectiva pode ser encontrada na declaração do entrevistado 8, que afirma: *“muitas vezes quando uma pessoa falta ao trabalho, sua função fica travada. Por exemplo, como as funções ainda não estão muito delimitadas, existe uma rigidez na função. Ou seja, o funcionário muitas vezes usa sua função para se proteger, para se preservar, pois só ele sabe fazer determinada função, fazendo com que o clube seja dependente desta pessoa”.* Situação prevista por Hall (2004) e Morgan (1996), para eles, muitas vezes os indivíduos aproveitam-

se de seu cargo, posição ou atividade na estrutura, para defender, a partir do controle e retenção das informações inerentes ao seu cargo, seus interesses e criar uma fonte de poder.

A partir de tais considerações e de observações realizadas, entende-se que o processo de distribuição ou divisão do trabalho é mais acentuado no Sport Club Internacional. Tal condição talvez se explique pelo fato do Internacional possuir um número maior de atividades, necessitar de um grande quadro funcional, ou seja, enquanto o Figueirense terceiriza seus serviços jurídicos, a maioria de seus serviços contábeis e possui, no setor Administrativo, apenas duas vice-presidências atuantes, o Internacional, além de realizar praticamente todas atividades no próprio clube, mantém, em atividade todas suas vice-presidências.

Ainda nessa categoria, buscou-se conhecer como ocorre o processo de **escolha dos membros do Conselho Administrativo (Figueirense) e da Diretoria (Internacional)**, e também identificar como ocorre o processo de **contratação de um funcionário**.

No que diz respeito ao processo de eleição dos membros do Conselho Administrativo e da Diretoria, a partir da análise dos estatutos, identificou-se uma grande semelhança entre as duas organizações. A única diferença encontrada está relacionada à duração do período de mandato, ou seja, no Figueirense o mandato do Conselho Administrativo é de 10 anos prorrogáveis por mais 10 e, no Internacional, esse período é de 2 anos, prorrogáveis. Sendo assim, o processo de escolha do presidente, 1º vice-presidente e 2º vice-presidente de cada um dos clubes realiza-se em duas etapas: na primeira, o Conselho Deliberativo elege, por meio de voto secreto, duas chapas, dentre as regularmente inscritas; na segunda etapa, a Assembléia Geral, também por meio da votação secreta, elege uma, das duas chapas selecionadas pelo Conselho Deliberativo. Após a determinação do presidente, 1º vice-presidente e 2º vice-presidente, estes indicam seus assessores e vice-presidentes para compor cada uma das vice-presidências desses clubes. Salienta-se que, tanto os escolhidos pela Assembléia Geral como aqueles indicados para compor as vice-presidências estão sujeitos a aprovação e homologação do Conselho Deliberativo, sendo que a destituição desses membros (pelo não cumprimento das determinações estatutárias) é realizada pela Assembléia Geral no Figueirense e pelo Conselho Deliberativo no Internacional.

No Internacional, esse processo se mantém, de acordo com as entrevistas, por muito tempo. No Figueirense, essa forma de escolha dos membros foi instituída em 2004, quando o clube realizou a última alteração de seu estatuto. Anteriormente, a diferença era que o Conselho Administrativo era escolhido pelo Conselho Deliberativo. Entretanto, afóra essas

alterações, outro fator interessante é o processo de escolha dos vice-presidentes, dos assessores e dos gerentes, pois, de acordo com os entrevistados, os membros que ocupam essas posições, sempre foram escolhidos por indicação. Nesse sentido, questionou-se a respeito dos critérios de escolha ou o que é importante para ser indicado pelo presidente. De acordo com o entrevistado 6, do Figueirense, *“o Presidente escolhe seus assessores e vice-presidentes por amizade, por dedicação ao clube, por paixão ao clube; até porque isso é um cargo de confiança [...] porque não existe faculdade para cartola, ou você entra no meio e aprende como se faz ou nunca vai saber”*. Além disso, o entrevistado 9, do Internacional, complementa: *“normalmente, o presidente coloca os membros que estão integrando a sua chapa. Antes da eleição, nós [os funcionários] não sabemos quem da chapa irá ocupar tal cargo, mas os membros da chapa já sabem o lugar que irão ocupar dentro do clube”*.

Depois de abordar o processo de escolha dos membros da diretoria, procura-se caracterizar como é realizada a **contratação de um funcionário**. No Figueirense Futebol Clube, segundo o entrevistado 3, a contratação de um funcionário ocorre como em: *“qualquer empresa, por indicação, se eu não tenho uma boa indicação, aí eu coloco um anúncio no jornal. Às vezes, a gente tá precisando de um office-boy, aí alguém diz: ‘olha, tem o filho da cozinheira’, e nós o contratamos. Isso sempre foi assim, nessa e em outras gestões”*. Mesmo com a recente contratação de uma psicóloga responsável por construir critérios que valorizem a impessoalidade na seleção de um funcionário, identifica-se a existência de um discurso muito forte que valoriza a indicação e a afinidade do novo funcionário com os membros da diretoria. Desse modo, dependendo de qual nível hierárquico originou a indicação, os critérios de afinidade, proximidade e relacionamento com o clube sobrepõem-se aos critérios de capacidade, especialidade e experiência profissional. Como afirma um entrevistado: *“hoje ainda existem aquelas pessoas que são indicadas, mas só se vierem ordens superiores. Por exemplo, o coordenador técnico que chamaram para o clube, era um ex-jogador. Ele foi chamado só porque tinha uma história no clube e não por competência. Isso acontece muito mais no departamento de Futebol”*. Incompreensivelmente e contraditoriamente, se o candidato ao emprego não tiver indicação de nenhum membro da presidência, o clube, pretendendo estabelecer princípios profissionais e impessoais de seleção, determina que os critérios para a contratação de um funcionário são: *“não estar envolvido afetivamente com nenhum dos funcionários do clube, não ser torcedor apaixonado e possuir qualificação técnica”*. A procura por funcionários que não demonstrem paixão pelo clube, a argumentação

do entrevistado foi a seguinte: “*não pode ser torcedor fanático, pois eu não quero que se confunda profissionalismo com emoção*”.

Mais formais, profissionais e impessoais são os critérios de seleção e de contratação de um funcionário no Sport Clube Internacional. Os membros do clube argumentam que cada departamento possui critérios específicos que, de acordo com todos os entrevistados, estão assentados na capacitação, na experiência profissional e na qualificação técnica, além disso, com a ajuda do departamento de Recursos Humanos, avalia-se as características comportamentais de cada candidato. Ao analisar o processo de contratação de um funcionário, verificou-se uma grande rigidez estrutural, “digna de grandes empresas”. Esse processo inicia, segundo o entrevistado 13, da seguinte forma: “*na verdade, existe um plano financeiro do clube, se eu quiser contratar um funcionário, eu tenho que solicitar ao vice-presidente de administração, e ele, por sua vez, irá avaliar a disponibilidade financeira do clube. Se eu tenho um motivo, eu comunico para o vice-presidente, justificando que ele irá proporcionar uma **maior rentabilidade para o clube***²⁶”. Após a aprovação do vice-presidente, a gerência ou a vice-presidência de uma determinada área abre a vaga e envia para o departamento de Recursos Humanos tal solicitação. Nesse departamento, “*de acordo com a descrição feita por esta área do que o funcionário irá fazer, do que o gerente precisa; nós definimos o perfil do funcionário. Por exemplo, qual o grau de escolaridade necessário, primeiro, segundo, terceiro grau, completo ou incompleto. Sabendo disso, nós procuramos no CIEE e no nosso cadastro interno os funcionários que se encaixam nesse perfil e os convocamos para uma entrevista de seleção. Nós entrevistamos e analisamos para ver se aquele candidato está dentro dos padrões ou dos requisitos estabelecidos [...] nesse tipo de caso, eu sempre faço em conjunto com os outros funcionários do setor. Porque alguém sempre pode dar uma informação que pode facilitar o processo de seleção como uma indicação, um trabalho anterior, uma referência, tal pessoa possui conhecimento do assunto, esse candidato já tem uma experiência. Os mais qualificados, nós encaminhamos para uma segunda entrevista, agora com o pessoal do departamento em que ele irá trabalhar. Após a seleção do candidato, nós levamos para vice-presidente avaliar o currículo dele, dar e o seu aval*”.

Embora o Internacional utilize a indicação ou outras formas de referência pessoal para facilitar a contratação, percebeu-se durante as entrevistas, que o uso desse subterfúgio não é, em hipótese alguma, comparável à forma como o mesmo é empregado no Figueirense. Além disso, talvez devido ao tempo de duração no campo e ao caráter da pesquisa, não foi

²⁶ Grifo do autor da dissertação

possível compreender ou decifrar o porquê de algumas declarações ou situações descritas pelos entrevistados. Por exemplo, após todas as considerações realizadas nesta e nas outras categorias, percebe-se uma grande influência do modelo empresarial nessas organizações. Essa influência instaura nos clubes uma gestão profissional, a preocupação com a eficiência, o desenvolvimento de atividades comerciais, enfim, características essencialmente empresariais. Desse modo, não se compreende a indicação e a inclusão de membros em cargos estratégicos (vice-presidências), baseada em critérios como afetividade, proximidade e paixão pelo clube, uma vez que esses elementos contradizem a lógica empresarial e muitos dos discursos apresentados. Quais realmente seriam os valores dos dirigentes, seria o crescimento do clube? Ou seria o crescimento de sua força política, de seu poder, de suas oportunidades de negócios? De qualquer forma, considerando a complexidade da questão e entendendo que sua resposta não pode ser obtida de maneira simplista, apresenta-se, a seguir, uma discussão que pode contribuir para a compreensão desse aspecto, ou seja, realiza-se uma análise, baseada na percepção dos entrevistados, a respeito do voluntariado nessas organizações.

Após o que foi discutido e apresentado até o presente momento, é possível perceber que, à medida em que uma organização se torna empresarizada, reduz-se o número e a participação dos voluntários que a criaram e, em contrapartida, eleva-se, como forma de profissionalizar as atividades, o número de trabalhadores assalariados. Para Solé (2004), essa condição é uma das manifestações mais visíveis do processo de empresarização. Ainda de acordo com esse autor, grande parte dos membros de uma empresa, para sobreviver, trabalham por dinheiro. Em troca desse dinheiro ou salário, os empregados, além de vender, segundo Marx (1996), sua força de trabalho como uma mercadoria, estão sujeitos a respeitar e acatar as ordens de outros humanos (líderes da empresa) (SOLÉ, 2004).

Desse modo, de acordo com as referências apresentadas na fundamentação teórica e com os históricos de cada clube, percebe-se, nos primeiros anos da consolidação do futebol, a presença de uma forte participação e integração dos membros da comunidade que, a partir de laços de amizade, fraternidade e doação, ou seja, do voluntarismo, foi responsável pela manutenção e funcionamento dessas organizações. Baseado nessas considerações, durante as entrevistas, procurou-se identificar a presença e as características dos **voluntários** nessas organizações, bem como traçar algumas considerações a respeito da relação voluntários/assalariados em termos de dedicação, qualidade das ações e cumprimento das obrigações.

Nas organizações pesquisadas, evidenciou-se, atualmente, a presença de voluntários somente nos cargos de alto escalão do clube como: presidente, 1º vice-presidente, 2º vice-presidente, vice-presidentes de cada área do clube e diretores (esses exclusivos do Sport Club Internacional). Como consequência do enquadramento jurídico desses clubes, fica estabelecido que os ocupantes desses cargos não podem ter qualquer tipo de remuneração que possa representar o pagamento pela realização de suas atividades nessas organizações. Então, no Internacional, sem exceção, todos os cargos descritos anteriormente são assumidos de forma voluntária, ou seja, não remunerados. Por outro lado, no Figueirense, segundo os entrevistados, nenhum dos ocupantes do Conselho Administrativo (presidente e vice-presidente) podem ser remunerados por desempenhar essas atividades, mas, como um dos entrevistados salientou o Figueirense se confunde com a Figueirense Participações, existem, dentro desse clube, funcionários ou acionistas da Figueirense Participações que ocupam cargos de diretoria no clube, sendo remunerados por essa empresa para exercer essa função, como, por exemplo, os cargos de vice-presidente de administração e o vice-presidente financeiro do clube. Como afirma um deles: *“como sócio e vice-presidente administrativo e financeiro da Figueirense Participações, eu sou remunerado pela Figueirense Participações para trabalhar na gestão do Figueirense. Estou no time apenas prestando um serviço [...] eu estou trabalhando no clube como diretor administrativo-financeiro da Figueirense Participações, como vice-presidente financeiro do Figueirense eu não recebo absolutamente nada”*.

Segundo os entrevistados desse clube, a remuneração desses cargos foi responsável pelo sucesso da gestão do clube. Ou seja, antes da inclusão da Figueirense Participações no clube, em 1999, *“na época do futebol mais romântico, muitas pessoas foram responsáveis pelo crescimento do clube de uma forma voluntariosa”*. (ENTREVISTADO 7). Porém, muitas vezes, pelos dirigentes possuírem um outro trabalho remunerado, sua dedicação ao clube ficava comprometida, como afirma o entrevistado 6: *“o único problema é que, como eles tinham outras atividades e não eram remunerados pelo clube, as pessoas vinham ao clube quando podiam, quando dava tempo”*. Essa condição impedia que os ocupantes desses cargos estivessem diariamente nessa organização e, conseqüentemente, prejudicava o bom funcionamento do clube, como afirma o entrevistado 3: *“às vezes, até pela falta dos dirigentes dentro do clube diariamente, as pessoas tinham que aprender a se virar sozinhas [...] provocando uma ineficiência de administração, de gestão [...] porque eu não sabia como resolver o problema”*.

Ademais, todos os entrevistados argumentaram acerca da dificuldade de exigir e existir, dos dirigentes (voluntários), uma dedicação ao clube da mesma forma que acontece com os trabalhadores assalariados e, com vistas a resolver este problema, os mesmos salientaram a importância de remunerar essa classe. Tal iniciativa contribuiria para aumentar a motivação, estabelecer a obrigatoriedade no cumprimento de suas atribuições (horários, atividades), avaliar o desempenho e profissionalizar sua relação com o clube.

Embora tenham sido identificados, no Figueirense, discursos como: *“a maioria das pessoas do alto escalão vivem de pose, ganham dinheiro e não fazem nada pelo clube. Além disso, existe muita politicagem, muito jogo de poder. Teve um caso de um funcionário que trabalhava no clube sem fazer absolutamente nada, e quando o doutor Paulo assumiu, colocou este funcionário como vice-presidente e o remunerou com a verba da Figueirense Participações”*, as críticas mais ferrenhas a respeito do voluntariado da diretoria foram emitidas pelos entrevistados do Sport Club Internacional. Dentre as muitas realizadas, escolheu-se uma que pode ser considerada como um resumo de todas as outras, segundo um entrevistado: *“eu acho errado a presidência ser voluntária. Por mim, eles eram todos funcionários do clube. Para que pudessem cumprir o horário dentro do clube, porque ela só vem no clube para ‘cornetear’ no final do expediente, quando eles se liberam do seu trabalho. Dessa forma, eles não vivem o clube. Vivem politicamente o clube, vivem do que a imprensa fala, não vivem o dia-a-dia. Por isso, os presidentes deveriam ser profissionais, serem contratados como executivos [...] em termos de dedicação, o trabalho voluntário aqui no clube deixa muito a desejar porque os presidentes não possuem um compromisso corporativo com o clube, possuem um compromisso político”*.

Resgatando a discussão iniciada a respeito da escolha realizada pelo presidente do clube, de membros para ocupar os cargos de vice-presidentes, e a partir de critérios opostos à lógica empresarial, é possível compreender, após as considerações realizadas a respeito do voluntariado nessas organizações, que seus dirigentes, por não possuírem, teoricamente, nenhuma forma de remuneração financeira, por muitos deles possuírem negócios particulares e por ser considerado um cargo político, a busca desses membros é pela manutenção e aumento do poder, uma vez que esse poderá gerar resultados através de favores ou dívidas contraídas por aqueles, beneficiados de sua posição. Corroborando essa afirmação, segundo Hall (2004), nas organizações voluntárias, existe uma tendência em direção à oligarquia, pois o grupo no poder deseja permanecer na posição em que se encontra e se esforçará para assegurar sua continuidade no cargo. Eles obtêm poder político por meio de proteção e outros

favores. Desse modo, segundo Morgan (1996), a presença do poder atrai e mantém pessoas que desejam alimentar aquele poder e, na realidade, serve para aumentar o poder dos próprios detentores de poder. Na esperança de obter favores, as pessoas começam a emprestar ao detentor de poder um apoio gratuito, ou adotar a sua maneira de pensar de tal forma que se pode ver que estão do mesmo lado. Quando chega o momento preciso de o detentor do poder reconhecer este interesse através de favores reais, as pessoas beneficiadas ficam, então, devendo ao detentor do poder e diferentes tipos de acordos mais ou menos tácitos entram em cena (MORGAN, 1996).

Continuando essa investigação, uma outra questão levantada, mesmo não tendo sido encontrada no Figueirense, talvez por possuir um período de gestão consideravelmente maior que a outra organização pesquisada, foi a **rotatividade dos funcionários**. No Internacional, por possuir um período de mandato de dois anos e por atribuir à diretoria plenos poderes de contratação, de realocação funcional e de demissão, esta perspectiva tornou-se bastante evidente. Segundo os entrevistados, a maioria dos funcionários do clube estão há mais de cinco anos no clube, entretanto, muitos deles consideram normal quando uma nova diretoria assume o clube, e é feita a redistribuição de funções dos funcionários dentro de um mesmo departamento. Detalhando essa concepção, o entrevistado 13 salienta: *“isso aqui é que nem um órgão público, quando altera uma diretoria, altera todo o enfoque, todo trabalho que estava sendo realizado no clube [...] quando surge uma nova diretoria, o vice-presidente responsável por um determinado setor, assume o comando do setor com os funcionários que já trabalhavam nele. Ocorrem poucas demissões, somente em casos extremos. Do contrário, os funcionários são os mesmos. O que ele pode fazer é mudar as posições dos funcionários, ou seja, colocar um auxiliar na função de chefe, tirar um chefe de sua função. Ele tem autonomia total para trocar os funcionários de posição, para demitir, para admitir, para transferir [...] [mas] normalmente eles não interferem no dia-a-dia do clube, porque os cargos de presidente e vice-presidentes são políticos, eles só querem que a coisa funcione”*.

Segundo Solé (2004), ser assalariado é ser um “servo voluntário”, pois os indivíduos são livres para escolher suas opções, mas se quiserem garantir sua vida, tornam-se servos de outros humanos. Tanto no Internacional como no Figueirense, afora o presidente, os vice-presidentes e os diretores, todos os outros membros hierarquicamente abaixo desses cargos são assalariados. Desse modo, após ser abordado a respeito da contratação de um funcionário, procurou-se identificar como é definido o **salário** desses indivíduos.

Em ambos os clubes, um dos critérios utilizados para definir o salário do funcionário é o piso salarial estabelecido pelo sindicato ao qual está vinculado o indivíduo a ser contratado. No Figueirense, se o candidato ao emprego não estiver vinculado a nenhuma categoria, é realizada uma comparação da quantia estabelecida para este funcionário com o salário de outros funcionários localizados no mesmo nível hierárquico, em outras organizações. Mas, segundo os entrevistados, normalmente o clube paga uma quantia um pouco abaixo daquela encontrada no mercado.

No Internacional, além de consultar o piso salarial da categoria, existe o piso estabelecido pelo Sindicato dos Empregados de Clubes ou Federações Esportivas do Estado do Rio Grande Do Sul (SECFERGS). De acordo com um entrevistado, a partir de uma convenção coletiva, ficou definido o piso salarial de quase todas as funções dos funcionários dentro do clube, qual é o percentual de aumento e quais são os direitos do funcionário, além disso, pode existir ainda uma negociação contratual entre o clube e o funcionário.

Segundo Pareto (1996), numa situação de mercado, não existe uma relação em que ambas as partes saiam satisfeitas, ou seja, sem que uma tenha tirado vantagem da outra. Desse modo, a partir de algumas entrevistas, entende-se que mesmo com a existência de alguns instrumentos reguladores, a própria escassez de empregos tenciona para o estabelecimento de uma relação soberana do empregador, na qual, este, por sua posição, dita e/ou estabelece as regras do “jogo” que mais lhe convém, ou melhor, os empregados ficam sujeitos, se desejarem trabalhar, às determinações impostas pelos clubes.

Como foi salientado anteriormente, na medida em que as atividades são fragmentadas, a tendência é reuni-las em unidades administrativas. Ou seja, depois de estabelecida a divisão do trabalho nas organizações, realiza-se o agrupamento dos funcionários através da **departamentalização**.

Nessa questão, a partir das informações coletadas, evidenciou-se, em ambos os clubes, a existência de uma departamentalização que obedece, principalmente a lógica funcional, ou melhor, os funcionários estão agrupados, de acordo com as funções que executam, por vice-presidências. De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2000), essa forma de agrupamento é caracterizada por baixos custos operacionais, centralização de autoridade e inflexibilidade.

No Figueirense Futebol Clube existem doze (12) vice-presidências, a saber: Vice-Presidência de Administração, Vice-Presidência de Futebol de Base, Vice-Presidência de

Futebol Profissional, Vice-Presidência de Finanças, Vice-Presidência de Serviços Médicos, Vice-Presidência de Comunicação, Vice-Presidência de Esportes Olímpico, Vice-Presidência de Projetos, Vice-Presidência de Integração Comunitária, Vice-Presidência de Patrimônio, Vice-Presidência de Marketing e Vice-Presidência de Assuntos Jurídicos. Além disso, salienta-se que em cada uma dessas vice-presidências existe um vice-presidente indicado pelo presidente do clube.

Entretanto, embora existam vice-presidentes em cada uma das vice-presidências mencionadas, segundo as entrevistas, atualmente, somente cinco delas estão ativas, possuindo outros funcionários além do vice-presidente, que são: a Vice-Presidência de Administração, a Vice-Presidência de Finanças, a Vice-Presidência de Futebol de Base, a Vice-Presidência de Futebol Profissional e a Vice-Presidência de Serviços Médicos. Ainda segundo os entrevistados, o clube pode ser dividido basicamente em duas grandes áreas: a área de futebol que engloba as três últimas vice-presidências e a área administrativa (Vice-Presidência de Administração e Vice-Presidência de Finanças).

Afora os funcionários diretamente vinculados à área de futebol (comissão técnica, atletas, médicos e fisioterapeutas), todos os outros estão subordinados à Vice-Presidência de Administração e de Finanças. Desse modo, entende-se que é evidente a vinculação de funcionários com atribuições e/ou atividades divergentes daquelas desenvolvidas pelas vice-presidências as quais estão subordinados. Por exemplo, além dos vice-presidentes dessas áreas, o clube ainda possui dois gerentes: um administrativo e um de marketing. O gerente administrativo diretamente responsável pela coordenação da secretaria do clube está vinculado à Vice-Presidência de Administração. Por outro lado, o gerente de marketing, responsável por desenvolver, sozinho, todas as atividades de marketing do clube, está subordinado à Vice-Presidência de Finanças, uma vez que, segundo os entrevistados, o vice-presidente de marketing raramente comparece ao clube (um outro exemplo encontra-se no início da discussão sobre divisão do trabalho – ver página 142).

Além disso, segundo o entrevistado 8: *“as vice-presidências que não possuem departamentos, pedem auxílio para outros departamentos quando desejam realizar uma determinada tarefa. Por exemplo, a Vice-Presidência de Projetos Sociais está interagindo com todos os departamentos quando realiza suas atividades”*. Se não fosse exclusivamente pela necessidade do aumento da força de trabalho, esse tipo de atitude constituiria uma departamentalização divisional.

No Sport Club Internacional, os funcionários estão agrupados em dez vice-presidências, que são: Vice-Presidência de Administração, Vice-Presidência de Comunicação Social, Vice-Presidência de Esportes Amadores, Vice-Presidência de Finanças, Vice-Presidência de Futebol, Vice-Presidência de Marketing, Vice-Presidência do Parque Gigante, Vice-Presidência de Patrimônio, Vice-Presidência de Serviços Especializados e Vice-Presidência de Serviços Jurídicos.

Embora o Internacional tenha apenas dez vice-presidências, a complexidade ou a diferenciação desse clube é consideravelmente maior que a do Figueirense, pois além de contar, com um vice-presidente em cada vice-presidência, abaixo desse cargo, o clube possui, em cada uma dessas vice-presidências, um diretor geral, um conselho de diretores, gerentes em algumas áreas (Marketing, Financeiro, Recursos Humanos, Patrimônio, Jurídico) e uma série de outros funcionários, com diversas atribuições, que auxiliam no desenvolvimento de cada uma das atividades dessas vice-presidências. Talvez por possuir um grande quadro funcional, não se identificou uma intercambialidade de tarefas entre as vice-presidências, pelo contrário, *“cada um tem sua própria área”*, responde o entrevistado 9 ao ser questionado sobre essa possibilidade.

Finalmente, no último indicador desta categoria, ainda que tenham sido realizadas diversas inserções sobre ele e, por isso, algumas considerações não serão realizadas, aborda-se a **hierarquia** nessas organizações. Nesta categoria, busca-se analisar a verticalização das organizações pesquisadas, ou melhor, a distribuição de autoridade em torno das posições organizacionais (HATCH, 1997).

Tanto no Internacional como no Figueirense, existem membros, normalmente designados pelo presidente do clube, responsáveis pela supervisão das atividades dos subordinados de uma determinada área e, por isso, todos indivíduos dessas organizações sabem a quem devem se reportar para resolver ou tomar uma decisão que foge à sua competência. As semelhanças entre essas duas organizações, pelo menos neste critério, terminam aqui.

Como forma de ilustrar a quantidade de níveis hierárquicos de cada organização escolheu-se uma vice-presidência de cada clube e realizou-se sua distribuição de autoridade. A distribuição de autoridade na Vice-Presidência de Marketing do Figueirense Futebol Clube, em ordem crescente, inicia com os funcionários da loja do clube que respondem diretamente ao responsável pela loja; este, por sua vez, está subordinado ao gerente de marketing, que responde diretamente ao vice-presidente de finanças e é supervisionado pelo presidente do

clube. No Sport Club Internacional, a secretária da vice-presidência pode responder, na ausência do gerente, a dois gestores (de licenciamento e de relacionamento com o sócio); estes são supervisionados pelo gerente de marketing; logo após, este gerente subordina-se, durante as reuniões do departamento, ao conselho de diretores e, quando isso não ocorre, o gerente remete-se diretamente ao vice-presidente de marketing que, por fim, presta contas ao presidente.

É importante registrar que o exemplo citado no Figueirense pode ser considerado uma exceção, uma vez que, na maioria dos casos, três, é o número máximo de níveis hierárquicos nessa organização. Por outro lado, no Internacional, segundo as entrevistas, essa parece ser uma estratificação comum de muitas vice-presidências como: a de Patrimônio, de Administração, de Finanças e de Assuntos Jurídicos.

A partir dessas considerações, entende-se que a quantidade de funcionários, o número de atividades desenvolvidas no próprio clube, a excessiva estratificação hierárquica, a amplitude de controle e o rigor na distribuição das atividades, fazem com que a estrutura do Sport Club Internacional torne-se mais rígida e, por conseqüência, os níveis e o referencial de autoridade variem, substancialmente, de acordo com a posição hierárquica de um determinado ator. Ou seja, dependendo da ocasião, dentro de uma vice-presidência a maior autoridade, para os funcionários do nível operacional, pode ser o gerente. Para esse, a maior autoridade pode ser o vice-presidente e assim por diante. Como explica um entrevistado: *“quando existe algum problema, os funcionários do setor se dirigem diretamente a mim. Quando eu não consigo resolver, eu passo para o vice-presidente, que é o responsável pelo setor, e este comunica ao presidente do clube [...] é bem hierárquico, a gente sabe, sempre, a quem se reportar”*.

Tal perspectiva, talvez por não possuir uma complexidade estrutural tão acentuada quanto o outro clube, faz com que, muitas vezes, os funcionários do Figueirense atalhem a disposição hierárquica constituída e se reportem, na maioria dos casos, ao vice-presidente de finanças, encarado e considerado por muitos como a maior autoridade dentro do clube. Além disso, não foram realizadas considerações a respeito dos órgãos aos quais os presidentes dos clubes se reportam (Conselho Deliberativo e Assembléia Geral), pois, além de terem sido salientados anteriormente, na perspectiva dos funcionários, a maior autoridade, definida pelo estatuto do clube, é o presidente.

Em síntese, identifica-se que a complexidade estrutural do Internacional é bem maior que a do Figueirense. Ou seja, o Internacional possui uma elevada rigidez na divisão do

trabalho, uma departamentalização funcional que chega a comprometer o relacionamento entre departamentos e uma hierarquia de autoridade que varia proporcionalmente a complexidade horizontal. Diferentemente, o Figueirense não possui uma divisão do trabalho tão clara quanto a do outro clube, apresentando uma forma de departamentalização funcional confusa, uma vez que não obedece criteriosamente às determinações estabelecidas no estatuto do clube (gerente de Marketing vinculado à vice-Presidência de Finanças) e uma estratificação hierárquica não tão rígida e menor que a do Internacional.

Assim, como última consideração desta categoria, mesmo o Figueirense apresentando um grau de complexidade menor que o Internacional, identifica-se mais claramente nessa organização discursos e ações orientadas para a confirmação de que adoção de uma lógica empresarial gera a rigidez estrutural, ou seja, a partir das entrevistas, percebe-se um grande esforço destinado a estabelecer, cada vez mais, um modelo de estrutura que caminha em direção à “burocratização”. De fato, segundo Weber (1974), quanto mais complicada e especializada se torna a cultura moderna, tanto mais seu aparato de apoio externo exige o perito despersonalizado e rigorosamente ‘objetivo’, em lugar do ‘mestre’ das velhas estruturas sociais, que era movido pela simpatia e preferência pessoais, pela graça e gratidão. Essa perspectiva pode ser encontrada na declaração do entrevistado 8, ao afirmar que: *“primeiro é necessário que sejam burocratizadas as funções. Assim, se a pessoa não está desempenhando bem a função, não está comprometida, a gente troca a pessoa e não a função. No Figueirense, a gente é muito “pessoa” e não função. É frio, é materialista, mas esse é o mundo capital”*.

Segundo Weber (1974), as grandes empresas capitalistas encontram na burocracia as suas características essenciais como: impessoalidade, regulamentações, obediência às ordens, divisão do trabalho e relações verticais fortemente hierarquizadas (ALVES, 2002). Desse modo, embora o processo descrito pelo entrevistado 8 do Figueirense ainda não esteja concluído, pela velocidade com que o mesmo está se desenvolvendo, algumas de suas características processo já podem ser sentidas pelos funcionários do clube, como salienta o entrevistado 5: *“esse calor humano que está faltando dentro do clube, porque aqui é muito trabalho, trabalho e trabalho, não tem tanto esse lado mais humano, aqui é muito profissional. Esse calor humano entre funcionários existe, mas entre diretoria e funcionários não existe, porque como tem muita burocracia, não existe tanto afeto. Os nossos chefes só querem resultados, não estão preocupados com a gente. Isso até existia antes do clube ter essa nova diretoria, pois embora eu tenha pegado o final da sua gestão, eu percebi que ele [o*

último ex-presidente do clube] tinha uma grande diferença do atual. Ele conversava com os funcionários, perguntava o que estava acontecendo. Ele era mais ligado ao relacionamento, não era tão profissional. Quando assumiu a nova gestão, eu já percebi que existia uma forma diferente da anterior, mais profissional”.

4.3.2 Coordenação

Retomando a idéia exposta no referencial deste trabalho de que a estrutura de uma organização é formada pela diferenciação e integração de suas atividades, como no elemento anterior foram abordados, principalmente, a diferenciação horizontal (divisão do trabalho) e vertical (hierarquização), neste, discute-se, a partir de agora, sobre como é realizado o processo de integração das atividades fragmentadas, pois, de acordo com Hatch (1997), quanto mais se diferenciam as tarefas dentro da empresa, maiores são as necessidades de integração. O processo de integração dos membros dessas organizações viabiliza-se com o uso de mecanismos de coordenação (WAGNER III e HOLLENBECK, 2000). Nesse sentido, discorre-se, a partir da identificação do processo de comunicação e dos instrumentos de controle utilizados (ajuste mútuo, supervisão direta, padronização e formalização), sobre como é realizado o processo de coordenação no Figueirense Futebol Clube e no Sport Club Internacional.

Mesmo não sendo realizada nenhuma referência direta sobre essa questão, no próprio conceito de coordenação e, mais especificamente, no de ajuste mútuo, está subentendida a presença do processo de comunicação como forma de integrar as atividades. Desse modo, procurou-se identificar quais os **canais de comunicação**, formais e informais, utilizados por essas organizações, interna e externamente.

Sendo assim, com algumas exceções (departamento Jurídico do Internacional), o processo de comunicação desses clubes com o ambiente é realizado pela assessoria de imprensa de cada um deles e marcado pela grande formalidade. Segundo os entrevistados, todas comunicações realizadas, seja com os órgãos reguladores da prática desportiva, órgãos públicos, patrocinadores ou com outros clubes, são emitidas via correspondência protocolada, pois existe uma preocupação muito grande com o controle dessas informações. É importante registrar que o trabalho de comunicação realizado por esses departamentos é direcionado, na maioria das vezes, à comunicação externa.

O entrevistado 6 descreve, de maneira bastante abrangente, como ocorre o processo de comunicação interna no Figueirense, segundo ele: “a troca de informação se dá por dois

meios; quando a comunicação é mais importante, como uma despesa ou um assunto de interesse geral, a gente utiliza as Comunicações Internas, que é aquela comunicação formal, escrita; quando se trata de alguma informação que não tenha tanta importância, alguma coisa só para esclarecer, a comunicação é mais informal”. Nesse clube, identificou-se, como meios de comunicação informal, em primeiro lugar, devido à proximidade física dos setores do clube, o contato pessoal e, depois, o telefone. Somado a esses dois mecanismos, o Internacional ainda possui uma rede virtual interna (Intranet), a qual também é utilizada como meio de comunicação interno. Entretanto, os meios mais utilizados no Figueirense e no Internacional são o contato pessoal e o telefone, respectivamente.

Com relação à comunicação realizada via e-mail, no Internacional, mesmo estando à disposição de todos os funcionários, essa forma de comunicação é pouco utilizada, como indica o entrevistado 10: *“por causa da cultura do clube, coisa que tu nunca vai saber se não trabalhares aqui dentro, às vezes, eu mandava um e-mail para alguém e a resposta demorava a voltar. Eu saía da minha sala e ia à sala da pessoa que eu tinha enviado e perguntava: recebeu o meu e-mail? E a pessoa dizia: não. Certo, mas tu abriu os teus e-mails? Não. E eu dizia: então, meu amigo, tu não vai receber nunca”*. Mesmo não possuindo tal tecnologia, identifica-se discursos em prol da necessidade de construir um maior número de canais de comunicação internos, como sinaliza o entrevistado 3 sinaliza: *“o ideal seria que todos os departamentos tivessem acesso à informática e, através do computador, fosse realizado o processo de comunicação, como acontece nas grandes empresas. Pois, mesmo que não atinja a grande maioria, esse meio de **comunicação atingirá os comandos**²⁷, e esses, por sua vez, repassam aos seus subordinados”*.

Por possuir um nível de complexidade menor, ou seja, menor número de departamentos e menor estratificação hierárquica, em algumas situações, o contato direto pode funcionar como um meio de coordenação tanto de atividades entre funcionários do mesmo setor como de atividades entre departamentos no Figueirense, o que não ocorre no Internacional. Pois, segundo o entrevistado 9: *“essa comunicação que ocorre dentro do nosso departamento, essa mais informal, ocorre somente com as pessoas do mesmo setor. Entre departamentos é tudo documentado. Toda e qualquer solicitação tem que ser dada pelo vice-presidente do setor”*. Além disso, esse mesmo entrevistado define a maneira como o contato direto é classificado e encarado por essa organização, como segue: *“as conversas de corredor não servem como um meio de comunicação aceito pelo clube. Elas nos ajudam para saber o*

²⁷ Grifo do autor da dissertação

que está acontecendo, mas nada fica decidido por uma conversa de corredor. Ela chama a atenção para algum assunto, mas a gente não pode falar nada para ninguém”.

Mesmo tendo essas características, segundo os entrevistados, a comunicação do Sport Club Internacional possuía uma formalidade ainda maior. Como lembra o entrevistado 15: *“com a inclusão desse programa de qualidade, os consultores do programa estão buscando quebrar um pouco essa formalidade. Já foi mais formal, agora está diminuindo. Porque, quando há uma emergência, a gente chama a pessoa e fala. Não fica mais mandando uma nota comunicando uma reunião [...] hoje é o contrário, a gente primeiro resolve as coisas, porque precisamos economizar tempo, depois nós formalizamos a ocorrência”.*

Em se tratando da comunicação formal interna, existem as reuniões, as atas de reuniões e as comunicações internas (CI). Nos dois últimos casos, esses recursos são raramente utilizados. Mesmo com denominações diferentes, os meios formais do Internacional são praticamente os mesmos: reuniões, atas de reuniões e memorandos. Nesse clube, predominam, como meio de comunicação formal, as atas de reuniões, fato comprovado por este pesquisador que durante a realização das entrevistas visualizou diversas vezes esses documentos expostos pelos corredores do clube.

Observando o uso das comunicações internas (CI), percebeu-se que é rara a utilização das mesmas. Essa situação pode ser ilustrada a partir da declaração do entrevistado 2: *“pela necessidade de uma grande velocidade de informação, nós usamos as comunicações internas muito raramente. Só para te dar um exemplo, durante esses três anos em que eu estou trabalhando aqui eu fiz umas duas ou três CI’s”.*

A excessividade com que o uso de memorandos era utilizado pelo Internacional, pode ser identificada na fala do entrevistado 15: *“anteriormente, nós nos perdíamos de tantos memorandos que tínhamos. Ficava um memorando rolando pra lá e pra cá, no final, ninguém sabia mais com quem estava o memorando e, muitas vezes, ele tinha que ser refeito”.* Essa prática, com um número excessivamente reduzido, ainda hoje é utilizada como o principal meio de comunicação entre as vice-presidências do clube. Merecem destaque aquelas que continuam a fazer uso intenso desse meio de comunicação, como: Vice-Presidência de Assuntos Jurídicos, de Finanças e de Patrimônio.

No Figueirense, *“a troca de informações dentro do clube ainda é muito burocratizada, embora eu tenha um acesso direto à presidência, enxergo que, muitas vezes, se eu colocar a minha proposta no papel, a resposta e a solicitação são levadas mais a sério.*

E, às vezes, se tem um retorno. O que não ocorre, normalmente, quando a solicitação é mais informal”. Essa colocação pressupõe que a formalização da comunicação é uma característica muito antiga do clube, entretanto, a partir da fala de um outro entrevistado que estava no clube durante o processo de mudança (em 1999), identifica-se a origem dessa condição: “isso foi idéia do Dr. Paulo Prisco, ele era assim, ele exigia que as coisas fossem sempre formalizadas [...] muitas vezes, eu tinha que fazer um pedido formal do que eu queria falar para ele”.

Um outro meio de comunicação utilizado por esses clubes são as reuniões. As reuniões com os membros da Assembléia Geral ocorrem ordinariamente a cada dois anos no Internacional e de dez em dez anos no Figueirense. Para os membros do Conselho Deliberativo, as reuniões ocorrem, aproximadamente, a cada três e dois meses no Internacional e no Figueirense, respectivamente.

Conforme definido no estatuto dessas organizações, seus dirigentes reúnem-se, no mínimo, uma vez por semana. Entretanto, segundo os entrevistado, no Figueirense, por existirem sempre alguns dirigentes no clube (presidente, vice-presidente de finanças e vice-presidente de administração), essa freqüência é mínima, ou seja, de acordo com a necessidade da situação, as reuniões, ocorrem, principalmente com esses três dirigentes, com uma freqüência maior que aquela estabelecida no estatuto. Da mesma forma, no Internacional, muitas vezes não é possível reunir todos os diretores, entretanto, de acordo com os entrevistados, o presidente, o vice-presidente de administração, o vice-presidente de finanças e o vice-presidente de assuntos jurídicos estão diariamente, após o expediente de seus empregos, no clube.

Além dessas, esporadicamente são realizadas reuniões de alguns dirigentes, como os chefes ou gerentes dessas organizações. No Internacional, em algumas vice-presidências (Marketing, Jurídico, Patrimônio e Financeiro), essas reuniões são mais freqüentes. De acordo com as entrevistas, com a inclusão do Programa de Qualidade nessa organização, a partir de 2003, começaram a ser realizadas reuniões com um funcionário de cada vice-presidência, este, por sua vez, tinha a incumbência de transmitir as informações desses encontros para os outros membros de seu setor. Por outro lado, na outra organização, a freqüência com que essas reuniões são realizadas é muito menor e, além disso, segundo os entrevistados o caráter desses encontros, normalmente se restringe à comunicação e não à tomada de decisão.

O grande descontentamento dos entrevistados desses clubes está justamente relacionado a essa questão: a disseminação das informações. De acordo com alguns

entrevistados, por essas organizações não realizarem reuniões com todos os funcionários e limitarem grande parte das informações do clube à cúpula, existe um grande desconhecimento da maioria das decisões ou das informações que circulam fora da vice-presidência, departamento ou setor, a qual um determinado funcionário faz parte, e, por vezes, até mesmo do próprio setor. Por possuir dimensões estruturalmente mais desenvolvidas, como por exemplo, a quantidade de funcionários e o número de níveis hierárquicos, que o Figueirense, era de se esperar que isso acontecesse no Internacional, porém, com grande surpresa, evidenciou-se que, na outra organização, o controle das informações é igual, senão maior, que aquela.

Realmente, embora existam discursos e apelos do nível operacional em prol de uma maior disseminação das informações nessas organizações, não é conveniente para os dirigentes que outros membros tenham acesso a informações importantes ou estratégicas do clube. Uma vez que esses, em busca da defesa de seus interesses, controlam o conhecimento e as informações que circulam nessas organizações. Pois, segundo Morgan (1996), além de definir as realidades organizacionais ou exercer controle, esses mecanismos podem ser utilizados para estabelecer padrões de dependência. Pela posse da informação certa, no momento certo, tendo acesso exclusivo a dados-chaves, ou simplesmente demonstrando a habilidade de ordenar e sintetizar fatos de maneira eficaz, os membros da organização podem aumentar o poder que detém dentro dela (MORGAN, 1996). Como forma de ilustrar o acima exposto, ao ser questionado sobre o controle das informações financeiras, um determinado entrevistado forneceu a seguinte resposta: *“isso é muito complicado, porque, por exemplo, aqui no meu setor todas as informações que envolvem números como o balanço, o balancete, a análise financeira; todas essas possuem uma circulação restrita dentro do clube. Embora os funcionários do setor de contabilidade tenham acesso a um tipo de informação contábil como, por exemplo, o balanço, eles não têm acesso ao conjunto de todas as análises financeiras das contas. Ou seja, eles não percebem o todo, somente as partes. Porque muitas análises que eu faço, a partir de informações geradas por meus funcionários são diretamente enviadas ao presidente do clube e se tornam informações sigilosas. Pois, mesmo que o funcionário tenha feito e trabalhado na conta, a análise foi feita por mim. Isso é feito de maneira intencional, para que nós tenhamos segurança dessas informações. Eles têm noção do resultado da conta, mas nem imaginam o que acontece a partir dali”*. Contudo, salienta-se que esse e outros temas relacionados ao controle das informações, não se esgotam aqui, os

mesmos serão resgatados quando for discutido o processo de tomada de decisão dessas organizações.

Com relação aos mecanismos de coordenação, segundo Wagner III e Hollenbeck, (2000), na maior parte dos casos, mais de um desses mecanismos são utilizados para integrar as atividades de trabalho entre as pessoas e os grupos de uma organização. Desse modo, procurou-se identificar a existência de cada um dos mecanismos de coordenação, a saber: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização e formalização.

Embora existam todos os mecanismos de coordenação em pelo menos uma dessas organizações, de uma maneira geral, é impossível não classificar, os mecanismos de coordenação, em ambas, em outro que não seja a supervisão direta. Entretanto, as informações subseqüentes fornecerão subsídios suficientes para estabelecer as diferenças desse mecanismo em cada uma das organizações. Para tanto, inicia-se esta discussão abordando a existência do **ajuste mútuo** nessas organizações.

“Era tudo meio ‘bagual’, sem nenhuma rotina. A gente fazia o que estava precisando ser feito. Por exemplo, vai ter um jogo de futebol [...] todo mundo se mobilizava e trabalhava em função das necessidades do jogo, colocando redes, trabalhando na bilheteria, trabalhando de porteiro”. Essa declaração, realizada pelo entrevistado 6, permite identificar uma forte presença do ajustamento mútuo como meio de coordenação das atividades do Figueirense num período anterior a 1999. Entretanto, segundo os entrevistados, com a adoção de um novo modelo de gestão desse clube, a contratação de mais funcionários e a existência de três dirigentes diariamente no clube, as atividades começaram a ser divididas, coordenadas e supervisionadas por esses membros, com o auxílio de alguns chefes de setor. Essa condição não decreta o fim do ajustamento mútuo nessa organização, mas a predominância da supervisão direta, pois, de acordo com os relatos, percebe-se a existência daquela prática com bastante intensidade.

No Internacional, como a troca de informações entre funcionários de uma mesma vice-presidência é uma prática constante até hoje, muitas vezes o ajustamento mútuo é utilizado para tornar mais ágil o setor, como afirma um dos entrevistados: *“nesse setor, existe uma comunicação intensa sobre a nossa atividade, porque, se alguém chegar no balcão, qualquer um pode atender. Na maioria das vezes, os funcionários deste setor sempre sabem das informações do dia-a-dia do setor”*. Essa forma de coordenação, devido a esse tipo de comunicação não ter grande validade, existe em poucas áreas do clube, ou seja, na outra organização, como esse contado direto é intenso, o ajustamento mútuo se faz mais presente.

Como forma de construir um conjunto de informações que permita justificar a afirmação realizada no início dessa discussão, as considerações a respeito da supervisão direta serão realizadas após todas as reflexões acerca desse assunto.

Sendo assim, afora o ajustamento mútuo e a supervisão direta, uma outra forma de obter a coordenação das atividades é encontrada, segundo Mintzberg (2003), na **padronização**, na qual a coordenação é alcançada por meio de procedimentos em torno do modo de execução das tarefas. Nesse mecanismo, abordam-se as seguintes formas de padronização: padronização dos processos de trabalho, padronização de produtos e padronização de habilidades (profissionalização, treinamento e socialização).

Inicialmente, no que diz respeito à **padronização dos processos de trabalho**, entendendo este, como especificações destinadas a estabelecer um padrão para executar o trabalho (MINTZBERG, 2003), procurou-se identificar a existência de seqüências ou etapas de trabalho previamente estabelecidas.

De maneira bastante incipiente se comparado à outra organização, segundo os entrevistados do Figueirense Futebol Clube, algumas coisas são estabelecidas, como afirma o entrevistado 9: *“existem algumas determinações como, por exemplo, o dia de comprar água, a solicitação do hotel etc [...] existe o dia que eu entrego a minha escala de horários da semana”*. No Sport Club Internacional, segundo os entrevistados, pela fato da diretoria do clube mudar a cada dois anos, caso a atual não seja reeleita, criou-se uma cultura, em alguns departamentos, de realizar reuniões semanais com o propósito de definir as ações dos funcionários do setor em questão, como afirma o entrevistado 10: *funciona assim, toda a quinta-feira existem as reuniões, nessas reuniões fica definida qual será a ação ou a atividade de cada funcionário ao longo da semana. Claro, existem ações rotineiras, corriqueiras, que não precisam de determinações, nem da participação do vice-presidente”*. Como se percebe, nessa organização, pelo excessivo controle hierárquico, esse tipo de padronização se confunde com a própria supervisão direta, ao ponto de ser possível sua aplicabilidade ou classificação em ambos os mecanismos de coordenação.

No que diz respeito à **padronização de produtos** ou de outputs, ou seja, quando os resultados do trabalho são especificados, não importando a seqüência das atividades seguidas, o único caso evidenciado ocorreu na Vice-presidência de Marketing do Sport Club Internacional. Nesse departamento, identificou-se para algumas atividades, como a prospecção de sócios e a captação de empresas interessadas em licenciar produtos com a

marca do clube, a existência de metas, estabelecimento de quantia mínima e de valores na contratação.

Ademais, segundo Wagner III e Hollenbeck, (2000), algumas vezes nem o trabalho nem seus resultados podem ser padronizados, ainda que a coordenação pela padronização ainda possa ser exigida. Nesse caso, **padronizam-se as habilidades** e/ou o conhecimento do empregado e não o trabalho em si ou seus resultados. Esse mecanismo de coordenação refere-se ao tipo de conhecimento exigido de um funcionário para executar um determinado trabalho, podendo ser alcançado através do treinamento, da profissionalização ou da socialização (não encontrado nessas organizações) (WAGNER III e HOLLENBECK, 2000).

Inicialmente, entendendo o **treinamento** como toda forma de conhecimento ou capacitação adquirida por um funcionário após seu ingresso na organização, de acordo com as entrevistas, esse se constitui como a principal forma de padronização encontrada em ambos os clubes. Após a contratação de um funcionário, é comum nessas organizações que alguém da vice-presidência, departamento ou setor, o qual o funcionário passará a integrar, realize um processo de descrição e/ou transmissão dos conhecimentos necessários para desenvolver a tarefa que foi atribuída a esse novo funcionário. Como explica o entrevistado 9: *“isso até hoje é assim, quando um funcionário está para se afastar do clube, nós colocamos o seu substituto para trabalhar com ele e para que aprenda todas as atribuições da função, para que este novo funcionário continue desenvolvendo o mesmo trabalho realizado pelo outro”*.

O treinamento, no sentido de capacitação ou aprimoramento dos demais funcionários, no Figueirense Futebol Clube, é comum somente para os setores ligados diretamente ao futebol como médicos, fisioterapeutas, massagistas e profissionais de educação física. Entretanto, demonstrando a necessidade de adequação às novas realidades do clube e do futebol, o entrevistado 8 salienta: *“todos precisam de treinamento, principalmente os gerentes. Pois esses gerentes que estão no clube há dez anos, possuem uma mentalidade do futebol antigo, é preciso criar um canal de comunicação mais aberto dele com seus funcionários e com a presidência. Tem que ser estimulado nesse gerente um espírito empreendedor, da comunicação, da flexibilidade, para que ele encare essa nova forma do futebol”*. Desse modo, impulsionados pela necessidade de aderir e encarar a nova realidade proposta por esse entrevistado está sendo criado, um departamento de Recursos Humanos, o qual, dentre outras metas, objetiva realizar o treinamento e a capacitação dos funcionários da área administrativa.

Por outro lado, após a adesão do Internacional ao PGQP, em 2003, embora já existisse com os mesmos membros ligados à área do futebol que o clube anterior, os treinamentos tornaram-se freqüentes também com os funcionários do setor administrativo. Nesse clube, evidenciou-se, além de treinamentos específicos para o desenvolvimento de uma atividade, principalmente, para as áreas de Patrimônio, Marketing e Finanças, a realização de outros cursos, objetivando a disseminação de alguns conhecimentos relacionados à administração, como afirma o entrevistado 9: *“esse programa de qualidade começou no final de 2003, com cursos para os funcionários sobre as ferramentas da qualidade. Atualmente, nós estamos no terceiro grupo que faz este curso. É sempre um grupo de mais ou menos vinte pessoas de todos os departamentos”*. Salienta-se que o treinamento nessa organização é direcionado, principalmente, para os não ocupantes de cargos da diretoria, pois, como será visto a seguir, por existir um grande número de profissionais nessas posições, torna-se dispensável a existência desse tipo de treinamento.

A **profissionalização**, ou seja, o ingresso de pessoas previamente habilitadas, aparece, no Figueirense, tanto nos níveis mais altos como naqueles em que são exigidas algumas habilidades técnicas como, por exemplo, uma psicóloga na área de recursos humanos, um administrador como gerente de marketing e um contador como gerente de administração. Em relação aos níveis mais altos do clube, *“o Figueirense hoje tem um quadro funcional respeitado, do porte de empresas grandes, sendo todos eles remunerados. Nós temos no cargo das vice-presidências alguns executivos da área de administração e de finanças, profissionalizados, ou seja, o próprio presidente do clube é um administrador de empresas, o próprio presidente da Figueirense Participações, também, é um administrador de empresas, o vice-presidente de finanças é um administrador [...] o vice-presidente da área médica é um médico, o vice-presidente da área de assuntos jurídicos é um advogado”* (ENTREVISTADO 7).

No Internacional, o uso de especialistas é ainda maior, além desse clube ter nas vice-presidências, sempre que elas estão relacionadas a uma determinada especialidade, o respectivo profissional, os gerentes e chefes de departamentos de alguns setores do clube, como Marketing, Finanças, Patrimônio, Jurídico, Informática, Assessoria de Imprensa, departamento Médico e Comunicação Social, também são profissionais aptos. Mais que isso, nos níveis abaixo desses, também existem profissionais, habilitados para sua área como no departamento de Marketing, Jurídico e Finanças. De fato, além de apresentar um grau de profissionalização muito maior que o outro clube, a pretensão dos membros deste é

profissionalizar todo o clube, como afirma o Sr. Mário Sérgio Martins, 2º vice-presidente do clube: *“tenho a idéia de que devemos profissionalizar ainda mais o Internacional. Conseguimos profissionalizar o setor da Assessoria de Comunicação, que era um sonho nosso, estamos profissionalizando os departamentos de Administração, Finanças e, passo-a-passo, vamos buscar o objetivo maior que é ver profissionais especializados trabalhando em todos os departamentos e VPs, para termos a confiança de estarmos andando no caminho certo, trilhado por especialistas”*²⁸.

É importante registrar que a padronização como meio de coordenação pode ou não apresentar regras e procedimentos formalizados. Desse modo, no último indicador desta categoria, procurou-se identificar a maneira ou o grau em que a **formalização** está presente nas organizações pesquisadas, ou seja, o grau em que regras, normas, políticas e procedimentos, desenvolvidos com o objetivo de minimizar as variações comportamentais e auxiliar no desenvolvimento das atividades, estão documentados (escritos) numa organização (HALL, 2004; MINTZBERG, 2003).

Conforme já enumerado anteriormente, nos níveis hierárquicos mais altos dessas organizações, como a Assembléia Geral, o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal, o Conselho Administrativo (Figueirense) e a Diretoria (Internacional), a partir do levantamento de dados secundários, evidenciou-se, praticamente durante toda a história dessas organizações, uma série de registros ou documentos destinados a controlar as atividades dos membros ocupantes de tais cargos como: atas de reuniões de cada um desses órgãos, o estatuto do clube, o regimento interno do conselho deliberativo e o regimento interno da Diretoria; estes dois últimos são exclusivos do Sport Club Internacional. Entretanto, tais documentos, constituem uma normatização geral das atribuições dos ocupantes desses cargos, ou seja, as informações contidas nesses documentos não estabelecem definições específicas ou detalhadas sobre o desenvolvimento de uma determinada atividade, e, por isso, podem ser classificados, de acordo com Mintzberg, como uma formalização por normas.

Afora esses documentos, em outros níveis hierárquicos, os únicos procedimentos formais encontrados no Figueirense estão relacionados aos critérios de relacionamento do time de futebol com a imprensa. Segundo os entrevistados da Assessoria de Imprensa do clube, responsáveis por construir tais critérios, a criação desses procedimentos ocorreu por uma necessidade de definir, com a inclusão do clube na primeira divisão do Campeonato Brasileiro, tratamentos padrões com todos os membros da mídia, pois, anteriormente, *“era*

²⁸ Disponível em: <<http://www.internacional.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005

uma baderna”. Por estar passando por uma reestruturação iniciada há pouco tempo atrás, mesmo não tendo sido evidenciadas outras normas, os entrevistados da cúpula do clube mostraram-se preocupados com a formalização, como afirma um deles: *“a maioria dos procedimentos do clube não são formais, mas nós já estamos fazendo a formalização disso tudo. A diretoria do clube está num processo de reestruturação administrativa que passa pela contratação de um software de gestão que será implantado a partir deste mês para realização de treinamentos de pessoal, definição de rotinas, de normas [...] isto é, nós vamos deixar de ser ‘informal’ para sermos formais, rotinizados [...]”*.

Como registrado anteriormente, em 2003, após a adesão do Internacional ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), ocorreram muitas transformações, dentre elas a formalização do comportamento por fluxo de trabalho e pela função (MINTZBERG, 2003). No que diz respeito à formalização por fluxo de trabalho, ou seja, quando o resultado final é padronizado e normatizado, evidenciou-se essa prática somente em duas vice-presidências, a saber: a Vice-Presidência de Assuntos Jurídicos e a Vice-Presidência de Patrimônio. Dessas duas, aquela que apresentou o maior grau de formalização, segundo um entrevistado, por medida de segurança, foi a Vice-Presidência de Assuntos Jurídicos, como afirma um entrevistado desse setor: *“existem procedimentos para a elaboração de contratos, para saber como nós devemos proceder, como nós devemos encaminhar, quais os documentos que são exigidos. Isso tudo tem um POP [Procedimentos Operacionais Padrão] que nós devemos seguir. Mas isso são normas internas do nosso setor Todas essas normas são escritas. Para cada novo funcionário que chega, essas normas são apresentadas a ele”*.

É evidente, também, nessa organização, o surgimento da formalização por função, ou seja, a descrição de cargos. Segundo os entrevistados, essa forma de formalização começou a ocorrer há dois anos atrás e, como ainda está sendo desenvolvido e implementado pelo PGQP, muitas vice-presidências do clube ainda não passaram por esse processo. Entretanto, através da análise das entrevistas foi possível identificar que, mesmo naquelas que já possuem esse trabalho iniciado (Marketing, Jurídico, Patrimônio, Administração, Jurídico, Comunicação e Finanças), muitos funcionários ainda não possuem uma descrição de cargo. Assim, esse processo, restrito aos níveis hierárquicos mais baixos dessa organização, é, por decretar “certa” autonomia a esses funcionários, muito bem-vindo nessa organização. Como afirma um dos entrevistados: *“as principais mudanças feitas por este programa foram o estabelecimento de procedimentos padrões para cada área, a descrição do cargo de cada funcionário. Isso*

facilitou muito, porque, por exemplo, se um funcionário falta ao trabalho, um outro pode consultar a descrição do cargo do que faltou e realizar a atividade deste. Anteriormente, a gente sabia as atividades conforme a prática, não tinha um documento, não tinha por escrito. Hoje a gente tem os procedimentos padrões que auxiliaram muito essa divisão do trabalho, porque cada um sabe qual é a atividade ou a tarefa do seu setor [...] eu acho que é muito importante que existam procedimento padrões em tudo no clube, porque, como os vice-presidentes não podem estar diariamente que no clube, se houver procedimentos padrões eles não precisam se preocupar porque sabem que o trabalho está sendo realizado. Eles conseguem controlar o trabalho à distância”.

De fato, essas ações são vantajosas para ambas as partes. Para o funcionário que, dada a cultura do clube, sempre dependeu da existência de um superior para definir suas ações, essas medidas proporcionaram uma ilusão de autonomia, pois, na concepção dessa classe, a dependência de poderes superiores diminuiu (supervisão direta) e o controle de suas atividades (rotineiras) aumentou. Para a cúpula dessa organização, lembrando que as descrições de cargo não se aplicam a eles, essa é uma “saída” encontrada para o crescimento estrutural do Sport Club Internacional. Ou seja, como o interesse desses membros não é pela coordenação ou supervisão das atividades (organização de desempenho e não de resolução de problemas), mas pelo acúmulo poder, eles evitam a formalização do comportamento como uma infração do seu direito de governar por decreto, mantendo, como será visto no próximo indicador, ao propor uma grande estratificação hierárquica, o controle da tomada de decisão, facilitada pela fragmentação do trabalho e pela pouca liberdade do funcionário e, com isso, reforçando a centralização de autoridade além de, conseqüentemente, a partir da supervisão direta, controlar e coordenar toda a organização (MINTZBERG, 2003).

Essas considerações permitem identificar que a comunicação no Figueirense Futebol Clube apóia-se, principalmente, no contato direto, enquanto no Internacional, essa forma de comunicação só é válida dentro de uma vice-presidência, pois entre elas prioriza-se a comunicação formal (memorandos) e o uso do telefone. Além disso, parece evidente a transição do ajustamento mútuo para a supervisão direta como o mecanismo de coordenação fundamental do Figueirense, visto que, mesmo apresentando outras formas de exercer esse controle, a referência de predominância no controle das atividades centraliza-se num superior. No Internacional, essa questão torna-se mais complexa. Embora o clube caminhe para ter como principal mecanismo de controle a padronização, ao distribuir uma autoridade limitada ao longo de toda sua hierarquia, criou-se uma constante dependência do funcionário ao seu

nível imediatamente superior; desse modo, a cúpula consegue controlar todas as atividades que destoam do cotidiano do clube, ou seja, por mais que existam outras maneiras de coordenar as atividades, o mecanismo fundamental para isso é a supervisão direta.

4.3.3 Centralização

Considerando as descrições hierárquicas realizadas anteriormente, a análise do processo decisório nessas organizações obedecerá a ordem hierárquica, decrescente, estabelecida nesses clubes. Entretanto, procurando manter o foco da análise na estrutura do clube considerada pelos entrevistados (presidência e vice-presidências), a investigação do processo de **tomada de decisão** dos órgãos acima desse nível foi reduzida, tanto pela quantidade de informações adquiridas como por constar nos estatutos, em anexo, de cada uma das organizações.

Inicialmente, é importante registrar que tais órgãos centralizam o poder, principalmente, por possuírem a incumbência de avaliar as grandes ações dos dirigentes, como será visto quando for tratada a avaliação dos resultados, sendo assim, são atribuídas poucas decisões para esses órgãos. A partir de tais considerações, salienta-se que o órgão máximo dessas organizações é a Assembléia Geral, seguida pelo Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal. No Internacional, de acordo com o Estatuto do clube, além de escolher na segunda etapa os dirigentes, a única atribuição da Assembléia Geral é a decisão quanto à extinção ou fusão do clube. Com duas responsabilidades a mais, compete à Assembléia Geral do Figueirense a aprovação das contas, alteração do estatuto do clube e a eleição e destituição dos administradores.

Nos dois clubes, o Conselho Deliberativo, embora esteja abaixo da Assembléia Geral desses órgãos, é aquele que possui o maior poder de decisão. Dentre as muitas competências, escolheu-se aquelas mais relevantes ao estudo. O Conselho Deliberativo do Sport Club Internacional detém o poder de decidir questões como: dar posse ao Presidente; reformular ou alterar o Estatuto; destituir os membros da diretoria; autorizar qualquer transação imobiliária ou imposição de qualquer gravame real; e aprovar a prática de qualquer ato de gestão que implique antecipação de receita do clube por mais de quatro (4) exercícios sociais. No Figueirense, esse Conselho possui as seguintes atribuições: determinar, em cada ano social ou exercício financeiro, a porcentagem da receita destinada ao plano de expansão; autorizar o Conselho Administrativo a efetuar despesas que excedam, no ano social, à receita arrecada;

ordenar transações que importem em alienação/gravação de ônus reais dos imóveis do clube; e deliberar sobre a dissolução, fusão ou incorporação do clube.

Afora as decisões realizadas por esses órgãos, na essência produtiva do clube, que engloba o presidente, as vice-presidências e os departamentos, o processo de tomada de decisão, aparentemente tão divergente de um clube para outro, quando pormenorizado, tende a apresentar a mesma característica: a centralização do poder.

Segundo Simon (1977 *apud* LUCIANO, 2000), existem dois tipos de decisão: as programadas e as não-programadas. Esses tipos de decisões podem ser encaradas como um *continuum*, que vai das decisões extremamente programadas às extremamente não-programadas. Decisões programadas são aquelas repetitivas e rotineiras, existindo procedimentos estabelecidos que fazem com que elas não precisem ser tratadas novamente a cada vez que ocorrem. As decisões não-programadas são situações novas e desestruturadas, na qual não há um procedimento estabelecido e o decisor precisa fazer algum tipo de julgamento.

Desse modo, o fato das vice-presidências serem voluntárias, ou seja, de não estarem diariamente no clube e a existência de gerentes em alguns setores do Internacional, permite que esses últimos tenham autonomia para tomar algumas decisões, muito embora, aquelas que fogem um pouco do trivial, tenham que ser comunicadas e estão sujeitas à aprovação do vice-presidente. Como afirma o entrevistado 14: *“existem outras decisões mais simples que a gente toma aqui dentro do setor. Certa autonomia a gente tem, mas ela é limitada à proporção da decisão. Embora o vice-presidente jurídico venha no clube todos os dias, ele só vem no final da tarde. Então, algumas decisões mais simples nós mesmos tomamos”*. É importante deixar claro o que são consideradas, pelos funcionários, decisões simples. Através das entrevistas, identificou-se que o que os funcionários entendem como decisões simples, na verdade podem ser considerados como meros imprevistos na rotina de trabalho, pois se o gerente de um determinado departamento, ante a ausência do presidente e dos vice-presidentes, é a maior autoridade, ao longo do expediente, em atividade no clube, considera-se sem autonomia para *“admitir, demitir, solicitar aumento, transferir ou promover um funcionário”*, sem consultar o vice-presidente de seu setor, por ser uma decisão extremamente complexa, o que seria uma decisão simples?

Com menor intensidade, essa perspectiva também foi identificada no Figueirense, como salienta o entrevistado 2: *“Dependendo da decisão não há necessidade de nós comunicarmos a diretoria, por exemplo, em situações rotineiras que exige uma resposta*

rápida. Mas, em situações em que a decisão afetará a diretoria, é evidente, que temos que comunicá-la. Tudo depende do grau da decisão”.

Foi constatado no Internacional, que, na maioria das vezes, no caso de uma decisão relacionada à área de atuação de um departamento em questão ou a questões funcionais do próprio departamento, localizadas entre as duas extremidades do *continuum* proposto por Simon, ou seja, táticas e/ou estratégicas para este departamento, é comum, coordenados pelo gerente e/ou pelo vice-presidente, a participação dos funcionários do setor. Essa prática foi bastante evidenciada nas vice-presidências que possuíam gerentes, pois na maioria das vezes em que o gerente ficava encarregado de um tipo de decisão como essa, a tomada de decisão participativa era realizada.

Considerando o tipo de regime (presidencialista), a hierarquia piramidal e a departamentalização funcional que, conseqüentemente, acarretam na centralização da tomada de decisão, com maior intensidade no Figueirense, em ambos os clubes visualizou-se a centralização da tomada de decisão nas mãos do presidente e dos vice-presidentes.

No Internacional, por possuir todas as vice-presidências atuantes, nas decisões que envolvem setores específicos do clube (uma determinada vice-presidência), o presidente descentraliza verticalmente para os níveis hierárquicos imediatamente abaixo do seu, ou seja, para os vice-presidentes. Do contrário, nas decisões táticas ou estratégicas, que dizem respeito a todo o clube, a tomada de decisão é realizada pelo presidente com o auxílio de alguns vice-presidentes, principalmente, o de Administração.

Pode-se dizer, então, que nesse clube as principais decisões estão centralizadas na Diretoria, pois, mesmo quando a decisão é delegada para níveis mais baixos, a Diretoria realiza o seu controle. Além disso, a partir de algumas entrevistas, fica evidente, de uma maneira geral, a inexistência da participação dos funcionários nesse processo e o controle das informações como fonte de poder (MORGAN, 1996). Como afirma o entrevistado 9: *“grande parte das decisões relacionadas ao clube como um todo, para não dizer todas, são tomadas, exclusivamente, pela presidência [...] a gente só fica sabendo depois que elas foram tomadas, isso quando ela diz respeito ao nosso setor. Do contrário, a gente só fica sabendo pela mídia. Por exemplo, quando o Inter contrata um jogador, quando ele demite o técnico [...] no clube existe muito segredo, por exemplo, quando a diretoria se reúne, a gente nunca sabe o que foi falado. A gente só fica sabendo das coisas quando elas acontecem. Todo mundo tem muito cuidado com as informações que estão lidando, principalmente os presidentes. Acho que por isso que eles não falam para ninguém, só falam entre eles”.*

Entretanto, mesmo com um processo de tomada de decisão com essas características, quando comparado à outra organização pesquisada, o Internacional apresenta um grau de centralização menor. Por apresentar uma estratificação hierárquica menor, poucas vice-presidências atuantes, menor número de funcionários e vice-presidentes (sócios e remunerados pela Figueirense Participações) diariamente no clube, o processo de tomada de decisão no Figueirense Futebol Clube é, normalmente, centralizado no Conselho Administrativo, mais especificadamente em três pessoas que compõem esse Conselho: o presidente, o vice-presidente de Finanças e no vice-presidente de Administração. Como pode ser percebido na fala do entrevistado 5: *“normalmente eles decidem, o presidente e os vice-presidentes, principalmente; o presidente, o vice-presidente financeiro e o vice-presidente administrativo, pois são eles que estão diariamente no clube. Após a decisão, eles comunicam o chefe do setor onde a decisão foi tomada. Eles chegam para o chefe e dizem: olha, a partir de amanhã, o departamento vai funcionar assim, vão ter estas mudanças, isso vai ser diferente [...] e o chefe cumpre essas determinações”*.

O totalitarismo nas decisões só é quebrado quando as decisões envolvem questões de interesse da Figueirense Participações, normalmente relacionadas, direta ou indiretamente, a perspectivas financeiras. Nesse sentido, o poder de tomada de decisão é distribuído entre aqueles membros do Conselho citados anteriormente e outros sócios da Figueirense Participações. *“Porque o clube é administrado pela Figueirense Participações, pois é ela que injeta dinheiro no clube, e por isso ela controla financeiramente o Figueirense. Sendo assim, os funcionários não participam desse tipo de decisão, ou seja, nós estamos isolados, numa ilha. Pois há decisões que são tomadas pela Figueirense Participações com o auxílio de alguns presidentes que são sócios dessa empresa”*.

Desse modo, como em qualquer empresa, nesse clube, é evidente que a concentração do poder de decisão esteja nas mãos daqueles membros do Conselho, não somente por suas posições hierárquicas mas, porque muitas decisões envolvem dinheiro e, segundo, devido ao fato de dois deles serem acionistas daquela empresa, por serem proprietários do capital aplicado.

Ao serem questionados a respeito da existência de desacordos com relação às decisões impostas, os entrevistados do Internacional salientaram que essa condição é incomum, se existe, pela estratificação hierárquica, ela não possui força para chegar ao tomador de decisão. Como indica o entrevistado 9: *“às vezes, nós, quando queremos realizar alguma reclamação ou solicitação a respeito de uma decisão, nós nos reunimos e*

comunicamos ao vice-presidente de Administração. Ele, por sua vez, leva a nossa solicitação ao presidente do clube”.

No mesmo sentido, embora o Figueirense possua alta centralização no processo de tomada de decisão, alguns entrevistados argumentam acerca da existência de uma aceitação de idéias dos níveis mais baixos da hierarquia. A respeito dessas ações, o entrevistado 8, ao ser questionado sobre a influência dos funcionários no processo decisório, tece a seguinte consideração: *“a gente consegue interferir quando alguém ouve uma idéia pelos corredores, pois aqui as idéias não são de ninguém, são do clube. O que eu posso fazer é levar algumas informações que estão sendo comentadas no corredor, como insatisfações e tal. Falar que determinada situação está incomodando, não está agradando os funcionários e assim por diante. É aparente esse canal de aceitação de idéias, esse efeito para que eu fique satisfeito porque eu ajudei na decisão. Mas eu tenho plena convicção de que não participei das decisões”.* De fato, esse entrevistado parece ter razão, pois de acordo com Tragtenberg (1974), em prol da harmonia administrativa (redução de conflitos), as organizações apoiadas em princípios estabelecidos na Escola das Relações Humanas, substituem a contenção direta pela manipulação. Assim, a partir da utilização de técnicas participativas, essas organizações procuram criar a “falsa consciência” de que os funcionários são importantes no processo decisório, quando, na verdade, a decisão já foi tomada de cima, e eles apenas a reforçam (TRAGTENBERG, 1974).

Além de abordar a tomada de decisão em curto prazo, procurou-se identificar se existe um **planejamento a longo prazo** e quais os fatores levados em consideração nas decisões de longo prazo. Neste critério, serão realizadas apenas algumas considerações complementares, uma vez que já foram realizadas discussões a respeito dessa questão numa categoria anterior (Aspectos Legais).

Sendo assim, utiliza-se o depoimento do entrevistado 10 como forma de ilustrar a maneira com que o Sport Club Internacional encara essa questão: *“pelo simples fato do mandato ser de 2 anos, é praticamente impossível fazer qualquer ação a longo prazo. Porque, quando a nova diretoria assume, normalmente, leva um ano para eles começarem a se achar e, no outro ano termina o mandato. Se a presidência der sorte de dar uma pegada boa, legal, se não, vamos nos preparar para a próxima eleição. É completamente ‘tiro no escuro’ realizar qualquer planejamento a longo prazo. Além disso, como a diretoria possui um poder praticamente absoluto, quando muda a gestão, eles podem chegar pra mim e me tirar dessa função. Aí tu imaginas se eu vou fazer um planejamento a longo prazo. Se o*

Fernando Carvalho perder a próxima eleição, eu posso, no outro dia, já ter perdido a minha função [...] [entretanto] nessa gestão, devido ao tempo que nós estamos do clube, já dá para pensar um pouco no longo prazo. No primeiro ano, nós colocamos a casa em ordem, nos ambientamos, no segundo ano, começamos a construir o caminho. Na verdade, nós nos programamos para colher bons resultados em 2006, se vierem em 2005, bom, mas a nossa idéia é alcançar o máximo em 2006” [ano de eleição da nova diretoria]. Esse entrevistado salienta ainda que, por ser um cargo eletivo, as decisões podem ficar ainda mais restritas, pois caso uma decisão não agrade ao público, o presidente corre o risco de não ser reeleito. Ou seja, *‘grande parte dos jogadores do Internacional possuem um contrato até 2009 ou 2010, com raríssimas exceções nós temos contrato de menor tempo. Porque, se depender do presidente, ele não faz contrato que termine na sua gestão. É muito pouco tempo. O presidente não faz loucura na sua gestão, quando ele toma alguma decisão é porque o negócio é certo’*”.

Por todas as circunstâncias políticas e econômicas que envolvem o Figueirense, mesmo ainda não existindo um planejamento formalizado, foi possível identificar a preocupação dos entrevistados com essa questão. De acordo com eles, as decisões tomadas hoje devem corresponder com os objetivos do clube, como afirma o entrevistado 3: *“a gente sempre pensa em manter o Figueirense como um clube da elite no futebol brasileiro. Então, qualquer decisão que seja tomada, isso é o primeiro ponto que se leva em consideração: ‘será que ela vai prejudicar o clube no seu objetivo final?’”*.

Como salientado no referencial teórico deste trabalho, a centralização, além de estar relacionada com a tomada de decisão, está associada à maneira como as **atividades são avaliadas**. A importância de identificar esse indicador está assentada na idéia de que, mesmo existindo descentralização na tomada de decisão, se a avaliação é efetuada por pessoas localizadas no topo da organização, existe a centralização (HALL, 2004).

Inicialmente, o órgão máximo de controle e fiscalização das atividades dessas organizações é o Conselho Deliberativo. Este, com o auxílio do Conselho Fiscal é responsável por garantir o cumprimento das atribuições estabelecidas aos dirigentes, fiscalizar, a qualquer tempo, os atos administrativo e, se julgar necessário, destituir os dirigentes. As competências desse órgão podem ser visualizadas em anexo neste trabalho, mas, dentre suas atribuições, salienta-se o controle e a avaliação dos administradores calcados, principalmente, em questões financeiras e contábeis.

Dada a excessiva centralização de autoridade apresentada pelo Figueirense, parece evidente que a avaliação das atividades dos funcionários desse clube não se constitui num imperativo. Sendo assim, todos os entrevistados argumentam que a avaliação das atividades é realizada de maneira informal, ou seja, *“o meu trabalho é avaliado informalmente, o meu chefe olha ele diz o que está faltando eu fazer”* (ENTREVISTADO 1). Embora ainda seja um discurso fraco, o clube pretende criar um departamento de Recursos Humanos e, segundo o entrevistado 7, existe uma propensão à criação desse tipo de ação, como o mesmo argumenta: *“com essa nova estrutura de gestão de pessoas que nós estamos implantando no clube, nós passaremos a realizar uma avaliação de performance das pessoas, uma avaliação de desempenho”*.

Do mesmo modo, o Internacional também não possui um processo de avaliação formal de todos os funcionários. O que se evidenciou foi a existência de métodos de avaliação que variam de uma vice-presidência para outra, desenvolvidos pelo gerente ou pelo vice-presidente do setor. Como ilustra um dos entrevistados: *“Nós tivemos que acabar criando uma forma de avaliação. De que maneira? Em determinadas áreas, nós controlamos o faturamento, tendo um controle financeiro e outras na efetividade da conclusão dos trabalhos, ou seja, metas. Por exemplo, a pessoa responsável pelos contratos [...] eu tenho um protocolo que controla a saída e o retorno dos documentos. Tem horas que eu pergunto para o funcionário: não dá para diminuir o prazo de retorno? Está tão ruim assim? Não consegues mudar isso? Então, isso é uma forma de controlar e melhorar a qualidade do trabalho. Juntamente com isso, nós realizamos um trabalho em conjunto com o pessoal da contabilidade, nós solicitamos relatórios mensais para que nós possamos estabelecer critérios e planos futuros”*.

Ficou evidente que o Internacional possui uma grande rigidez hierárquica, assim, é de praxe, em todos os setores do clube, uma constante prestação de contas, para o nível imediatamente superior ao qual o funcionário está localizado, das atividades diárias que destoam da rotina de trabalho normal. Dependendo do tipo de problema encontrado, essa informação vai subindo na hierarquia e, normalmente, pára no vice-presidente responsável pelo respectivo setor. Além disso, enquanto eram realizadas as entrevistas, os consultores do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) estavam começando a coletar informações para construir um mecanismo de avaliação de desempenho que possa ser aplicado em todos os níveis hierárquicos dessa organização.

Por fim, pela própria complexidade apresentada por essas organizações foi possível prever uma grande propensão à centralização. Entretanto, a partir das considerações apresentadas, entende-se que, mesmo ambos os clubes apresentando um alto grau de centralização, existem diferenças marcantes com relação à maneira como a autoridade está distribuída ao longo das linhas hierárquicas nessas organizações. Ou seja, enquanto o Figueirense detém todo o poder de decisão em um único ponto, o Internacional o distribui ao longo da estrutura. Talvez por essa situação, neste último, exista uma grande dependência hierárquica, na qual uma determinada posição na estrutura possui uma autoridade limitada e depende, em muitos casos, de uma autoridade superior para desempenhar suas atividades. Aliás, considerando a adesão do Internacional ao PGQP, talvez esses indícios de descentralização possam ser mais um reflexo da influência da empresarização nesse clube; uma vez que, atualmente, como já fora salientado, existe um discurso muito forte de que as empresas devem flexibilizar suas atividades para se tornarem mais eficientes. Entretanto, embora exista a intenção de flexibilizar a estrutura dessa organização, compreende-se a dificuldade em realizar tal ação, pois, além do tamanho e do tempo de existência da mesma, essa, também, é uma mudança de natureza cultural. Por essas condições, o Internacional ainda possui fortes traços de centralização como, por exemplo, a constante prestação de contas para os níveis superiores. No que diz respeito ao processo de avaliação das atividades, constatou-se não haver nenhuma avaliação formal nessas organizações. Contudo, as características gerais apresentadas nesse indicador podem ser transferidas para períodos anteriores. Pois, com algumas modificações, esse elemento comportou-se da mesma forma nos dois clubes. Ou seja, no Internacional, conforme relatos anteriores, a forma estrutural dessa organização se manteve ao longo de muitos anos e, além disso, os entrevistados disseram nunca ter havido qualquer forma de avaliação dos funcionários. Do mesmo modo, afóra a inclusão da Figueirense Participações e de vice-presidentes remunerados, anteriormente, *“o presidente era a única pessoa que tomava todas as decisões, ele que tinha a caneta na mão. Então ele definia onde os funcionários deveriam trabalhar, quais eram os problemas mais importantes para o clube resolver, em que setores era necessária a contratação de um outro funcionário, ele selecionava alguns funcionários. Enfim, ele decidia tudo dentro do clube. Até porque, se acontecesse algum problema a responsabilidade era toda dele [...] ele pensava assim: se eu que estou botando a cara a bater, eu tenho direito de decidir tudo desse clube”* (ENTREVISTADO 6).

5 EMPRESARIZAÇÃO: DA SEMELHANÇA COMERCIAL À RECONSTRUÇÃO ESTRUTURAL

Como último objetivo estabelecido com vistas a discutir a problemática deste estudo, nesta seção, discorre-se acerca dos impactos do processo de empresarização sobre a estrutura organizacional, ou seja, procura-se identificar quais os principais elementos estruturais que foram modificados devido à inserção de um modelo empresarial nas organizações pesquisadas. Entretanto, depois de terem sido tecidas diversas associações, correlações e explicações, nas seções anteriores, pretendendo não tornar redundantes e, por que não dizer, exaustivas, as informações a respeito do tema em questão estão limitadas a esclarecer, brevemente, as principais características do processo de empresarização, da estrutura e as possíveis relações entre uma e outra categoria de análise nas organizações pesquisadas. Assim, antes de, efetivamente, discutir os impactos da empresarização sobre a estrutura, realiza-se um apanhado geral sobre o processo de empresarização e a estruturação em cada um desses clubes.

Inicialmente, parece redundante salientar, que ambas as organizações pesquisadas, dentro dos indicadores analisados, apresentam fortes traços empresariais, além disso, é evidente que o Sport Club Internacional apresenta um grau de empresarização maior que o Figueirense Futebol Clube, pois, de acordo com os referenciais históricos realizados na fundamentação teórica e na análise de dados, se comparado com o Internacional, o processo de empresarização do Figueirense, embora seja mais intenso que o Internacional, é bastante recente (iniciado no final de 1998) e, talvez, por isso, não apresente, ainda, o nível de empresarização encontrado na outra organização.

Ainda que um dos principais fatores responsáveis pela intensificação do processo de empresarização nessas organizações tenha sido a Lei Pelé (em 1998), os entrevistados argumentam que o Sport Club Internacional trilha por esse caminho há muito mais tempo que isso. Outrossim, comparando os dados levantados a respeito do clube com a perspectiva histórica realizada na fundamentação teórica, percebe-se uma certa semelhança cronológica entre o processo de desenvolvimento do futebol no Brasil e o do Internacional. Ou seja, grande parte das fases atravessadas por esse clube são condizentes, numa perspectiva temporal, com as transformações ocorridas com o futebol no Brasil (amador-profissional-empresa). Por exemplo, enquanto a comercialização de produtos identificados com a marca

do clube é uma condição nova no Figueirense, essa prática já vem sendo realizada pelos membros do Internacional há mais de 15 anos. Essa diferença temporal aplica-se, também, a outras características comuns às duas organizações, como a concepção de torcedor como cliente, o futebol como um serviço e a comercialização de atletas para grandes clubes.

Conseqüentemente, por ser, regido há mais tempo por uma lógica empresarial, o Internacional possui um processo de empresarização bem mais “evoluído” que o outro clube, ou seja, essa organização apresenta, tanto para os processos, métodos, ferramentas quanto para os procedimentos de cunho empresarial compartilhados por ambos os clubes, formas mais sofisticadas e, portanto, mais próximas de um comportamento empresarial (ver o processo de divulgação da marca e dos produtos do clube). O Internacional possui outras características (existentes em poucas empresas) ainda não encontradas no Figueirense Futebol Clube, como: a preocupação com a segmentação de clientes, a utilização de relatórios contábeis como mecanismos de controle dos custos, a presença de uma linguagem especializada, fortes estratégias, objetivos e ações da Vice-Presidência de Marketing (grande conhecimento científico dessa área), a adoção ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, o estabelecimento da missão, da visão, do conceito de negócio e de princípios do clube (dentre eles está a “Busca da excelência”), a preocupação com o mercado latino-americano, preocupação com questões de responsabilidade social (transformação em estratégias de marketing), dentre outras.

Afora essas considerações, procurando compreender as características essenciais desse processo e estabelecer relações com a configuração estrutural desses clubes, é possível afirmar que, por ser um fenômeno social total, evidentemente, a adoção de uma lógica empresarial não é uma “virtude” somente das organizações pesquisadas, os relatos desenvolvidos nas seções anteriores permitem identificar indícios do processo de empresarização em praticamente todos os clubes participantes da Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro e, arrisca-se a dizer que, com diversas variações, devido à tendência ao comportamento isomórfico, também é um fenômeno comum a muitos clubes não inclusos nesse grupo. Assim, considerando que o sucesso em uma competição está norteado, principalmente, pela variável financeira e que as cifras envolvidas em tal esporte aumentam à medida em que esses clubes tornam-se mais empresarizados ou vice-versa, independente de qual seja o objetivo dessas organizações, seu “sucesso” dependerá da capacidade em obter, cada vez mais, recursos financeiros. Como característica essencial do sistema capitalista, a empresa (clube de futebol) não pode “descansar”, não pode parar; ela está sempre procurando

expandir suas atividades e aumentar seus ganhos, ou seja, de acordo com Jameson (2004 *apud* SOUZA, 2005), como nesse sistema não existe um limite ou um ponto de estagnação para o crescimento, o capital está constantemente sendo expandido e, desse modo, o desenvolvimento das atividades e a busca por lucro nunca podem ser considerados concluídos, ao contrário, eles são freqüentemente ampliados e/ou recriados, com vistas a criar mais riqueza, sob a insígnia do “progresso” e do “desenvolvimento econômico”.

Sendo assim, entende-se que, seja qual for o objetivo do Figueirense ou do Internacional, uma vez empresarizados, cria-se um ciclo “sem fim” no qual o alcance de um determinado objetivo está intimamente relacionado com sua capacidade de prover ou captar maior quantidade de recursos financeiros. Desse modo, analogamente, esse processo pode ser compreendido como um “círculo vicioso”, pois, se por um lado a adoção de um comportamento empresarial proporciona um “bem-estar” organizacional ao apoiar-se em pressupostos de eficácia, qualidade, resultados e perpetuação, condições consideradas de suma importância para participar do atual mercado futebolístico, por outro “aprisiona” tais organizações a um “mundo” no qual, para aproveitar os benefícios desse processo, eleva-se, como fim último e, talvez, único, a ênfase na obtenção de recursos financeiros como condição *sine qua non*, delimitando ou impossibilitando o desenvolvimento de outras atividades (objetivos) organizacionais, bem como determinando qual o contexto de atuação dessas organizações (local, regional, nacional ou global).

Em busca desse ideal, ou seja, do aumento de captação de recursos, tanto o Internacional como o Figueirense passam a investir, visando o retorno financeiro, principalmente em duas áreas: na formação de atletas e na imagem do clube. Ora, é evidente, de acordo com os entrevistados, a preocupação dessas organizações com a formação, objetivando a comercialização, de um número cada vez maior de atletas, uma vez que essa ação é a principal responsável pela fomentação financeira dessas organizações. Além disso, ficou claro nas análises anteriores, a preocupação dessas organizações com sua imagem, uma vez que tanto a construção de uma imagem que inspire confiança e profissionalismo nas relações comerciais como a identificação da torcida com a marca do clube são requisitos importantes para complementar, direta ou indiretamente, as fontes de receitas dessas organizações. Partindo dessas considerações e entendendo, segundo Hall (2004), a importância da configuração estrutural no desenvolvimento das atividades organizacionais, percebe-se que, ao adotar essa postura, os arranjos organizacionais são delineados de maneira a privilegiar o alcance desses objetivos, ou melhor, o funcionamento (configuração estrutural)

dessas organizações passa a ser determinado, em muitas ocasiões, pelo grau de empresarização de cada uma. Assim, ao ser influenciados pelo processo de empresarização, ambas as organizações, embora em épocas (anos) diferentes, estruturaram-se atentando, inicialmente, para a consecução dos elementos centrais desse processo (recursos financeiros), logo após, surgem outras áreas, mais como uma forma de apoio para atingir seus objetivos, do que qualquer outra coisa. Por exemplo, não é à toa que o Figueirense Futebol Clube, recém adepto ao modelo empresarial, configurou-se privilegiando basicamente três áreas, a saber: Marketing, Futebol e Financeira. O marketing para desenvolver imagem e, conseqüentemente, reter torcedores, atrair patrocinadores e captar recursos de cotas de televisão. No futebol (time de futebol), além de conquistar títulos e visibilidade nacional, auxiliando na consolidação da imagem do clube, busca, através da formação e comercialização de atletas, obter resultados financeiros. E no financeiro, pois é clara a necessidade de controle dessas ações. Do mesmo modo, ainda que possua, hoje, uma configuração estrutural mais rígida que a outra organização, identificou-se no Internacional uma preocupação, bastante recente, com a profissionalização de áreas como Patrimônio, Recursos Humanos e Ouvidoria; por outro lado, em áreas consideradas cruciais, como o Marketing, identificou-se uma forte profissionalização desde o início dos anos 80.

Aliás, de modo geral, a partir dos relatos anteriores, torna-se incontestável que, a inserção de mecanismos empresariais, delineou praticamente toda a configuração estrutural do Figueirense Futebol Clube, ou melhor, ao sofrer os impactos da empresarização, essa organização mudou e/ou reconfigurou, de maneira repentina, a forma como suas atividades estavam sendo realizadas. Essas modificações alteraram não somente a quantidade de funcionários necessários para o desenvolvimento das atividades, mas, com algumas variações, todos os outros elementos estruturais analisados (complexidade, coordenação e centralização). Por outro lado, os dados obtidos com os entrevistados do Internacional não permitiram identificar se, ao adquirir um comportamento empresarial, os impactos sofridos na estrutura dessa organização foram proporcionais àqueles identificados no Figueirense, até porque seu desenvolvimento, tanto empresarial como estrutural, foi muito mais gradual que o da outra organização. Por desenvolver quase todas as atividades internamente e por ser mais empresarizada, a estrutura dessa organização é, há muito tempo (no mínimo há 15 anos), maior, mais estável e mais rígida que a do Figueirense.

Nessa organização, a partir das informações obtidas e, talvez, devido ao tempo de existência dessa estrutura, não foi possível afirmar se a quantidade de funcionários, o número

de níveis hierárquicos e a forma piramidal da estrutura foram afetadas pelo processo de empresarização no Internacional do mesmo modo como identificado no Figueirense. Entretanto, é possível prever que, em algum momento histórico, o processo de empresarização influenciou também esses elementos, pois, por compreender que quanto mais empresarizada é uma organização, maior é o número de atividades exploradas por essa, ao sofrer os impactos iniciais da empresarização, o Internacional, conseqüentemente, necessitou expandir suas atividades, acarretando, principalmente, num aumento do número de funcionários e numa elevação do grau de complexidade dessa organização, bem como, indiretamente, provocou mudanças em outros elementos estruturais.

Devido às divergências tanto no processo de empresarização como na configuração estrutural, e considerando a influência da lógica empresarial na estrutura dessas organizações, é possível perceber que a estrutura dos clubes em questão está em dois estágios distintos: enquanto no Figueirense, possuidor de uma recente postura empresarial, evidencia-se um crescimento estrutural e, de acordo com as informações anteriores, uma tendência à burocratização das atividades; no Internacional, verifica-se uma tendência ao enxugamento da estrutura. Ou seja, como esse clube possui, há muito tempo, fortes características empresariais, subentende-se que o mesmo já atravessou, nos períodos iniciais do processo de empresarização, uma expansão estrutural semelhante àquela encontrada na outra organização, apresentando, até hoje, um caráter burocrático de suas atividades. Desse modo, a empresarização, atualmente, tenciona essa organização, pois a exploração do esporte não pode parar, a favor de um enxugamento e profissionalização de sua estrutura (adesão ao PGQP), com vistas à, principalmente, facilitar e manter o controle, elevar o padrão das atividades e, por conseqüência, tornar-se mais empresarizada.

A propósito, no que diz respeito ao impacto do processo de empresarização nos elementos estruturais, atualmente, nas organizações pesquisadas, de maneira bastante abrangente, ao assumir essa nova forma de gestão, as principais modificações estruturais estão relacionadas ao processo de coordenação das atividades, mais precisamente, à profissionalização. Pois é claro nessas organizações a necessidade de, para continuarem explorando o futebol como um negócio, contarem com profissionais de diversas áreas, com o objetivo de inspirar profissionalismo, credibilidade e segurança em suas relações comerciais (clube-empresa). Essa condição (existência de profissionais) não só contribui, segundo os entrevistados, para aumentar a capacidade negocial, mas, principalmente, demonstra, pelo fato dessa característica tornar o clube mais parecido com uma empresa, a preocupação dessas

organizações em inculcar a ideia de viabilidade econômica e de relacionamento entre iguais (empresa-empresa), elementos “adorados” e exibidos como “troféus” ou como símbolos que indicam, além de auxiliar na captação de recursos financeiros, a adequação desses clubes à nova realidade do futebol: a sua empresarização.

Além do mais, ainda com relação ao processo de coordenação das atividades, seja no Figueirense ou no Internacional, atualmente, os efeitos do processo de empresarização estão direcionados, devido ao crescimento estrutural (diferenciação), à construção ou consolidação de mecanismos de coordenação cada vez mais elaborados. Esses mecanismos, no Figueirense Futebol Clube, como foi visto, embora ainda estejam em desenvolvimento e, por isso, menos aprimorados que os do outro clube, começam a demonstrar sinais ou indícios de modificações. Ou seja, nesse clube evidenciou-se, em alguns casos, o surgimento e a utilização de uma comunicação formal interna, como meio de comunicação entre os funcionários do clube e os membros do Conselho Administrativo, pois, segundo um dos entrevistados, quando uma comunicação formal é enviada para esses membros, as colocações de um funcionário são levadas mais a sério. Além disso, constatou-se uma mudança no sistema de coordenação das atividades, pois, em períodos passados, por causa da pouca diferenciação horizontal e do restrito número de funcionários, o ajustamento mútuo afirmava-se como o principal meio de coordenação, atualmente, com a presença de três dirigentes diariamente no clube e o aumento do número de atividades, a supervisão direta passou a ocupar essa posição. Por último, no que diz respeito à padronização e à formalização como mecanismo de coordenação, poucas ações foram comprovadas, mas muitos discursos sinalizam a necessidade de desenvolver treinamentos, no sentido de capacitação, com os funcionários do clube, bem como aumentar o grau de profissionalização dos mesmos.

Ao contrário, no Sport Clube Internacional, iniciou, em 2003, com a adesão deste ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), o que pode ser entendido como o segundo ciclo de reconfiguração estrutural. Assim, enquanto no Figueirense a comunicação formal interna emerge como uma novidade, no Internacional, atualmente, em consequência da excessiva formalidade construída ao longo desses anos, existe uma pressão para “desformalizar” a comunicação. Além da ênfase na profissionalização, salientada anteriormente, verificou-se, também, a existência de treinamentos (capacitação) tanto para auxiliar no desenvolvimento das atividades como, a partir de cursos sobre ferramentas da qualidade, trazer para dentro do clube e disseminar em todos os níveis hierárquicos, conceitos, concepções e conhecimentos relacionados à área empresarial. Ademais, foi identificada,

exclusivamente nessa organização, a existência de todas as formas de padronização descritas por Mintzberg (2003), ou seja, além da padronização de habilidades e de processos de trabalho, evidenciou-se a padronização de saídas (outputs). Por fim, igualmente derivado do PGQP, intensifica-se nessa organização o processo de formalização, seja de normas, do fluxo de trabalho e de função, como uma forma de facilitar o desenvolvimento das atividades, manter o controle e despersonalizar os funcionários.

No que diz respeito à influência da empresarização na complexidade dessas organizações, conforme já relatado, ao sofrer influência da empresarização, a estrutura dessas organizações molda-se em função dos novos valores empresariais. Essa pressão resulta num delineamento da estrutura que, por conseqüência, irá afetar a complexidade dessas organizações. Assumindo essa nova condição, necessariamente, essas organizações, por expandirem suas atividades comerciais, criam novos cargos, racionalizam a tarefa, aumentam o número de funcionários, ou seja, aumentam o tamanho da organização e, desse modo, como afirma Hall (2004), quanto maior o tamanho, maior a complexidade, maior a diferenciação horizontal e a vertical, uma vez que esses elementos variam de forma mais lenta (diferenciação vertical) ou mais rápida (diferenciação horizontal) as modificações relativas ao tamanho de uma organização (HALL, 2004).

Por último, a centralização, à exceção das indicações em direção à construção de mecanismos de avaliação de desempenho, foi o elemento que sofreu menos impactos da empresarização. Entretanto, a própria ênfase nos mecanismos de controle indicam a intenção daqueles que tomam decisões em manter a atual configuração desse elemento, visto que a centralização e a manutenção da autoridade ou do poder, como fora observado, é objeto de desejo daqueles localizados no topo dessas organizações. Portanto, a preocupação desses membros passa a ser com a elaboração de mecanismos de controle, ou seja, mesmo que o Internacional descentralize algumas decisões, o surgimento de normas ou regras garante a centralização do poder, como afirma Hall (2004), a relação entre tamanho e centralização é bastante complexa, pois, com um tamanho cada vez maior, surge a necessidade de delegar algumas decisões, porém, essa delegação ocorre num contexto de normas que objetivam garantir o controle e a centralização da autoridade (HALL, 2004).

6 O DESFECHO, AS LIMITAÇÕES E AS SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Neste capítulo, com base nas reflexões realizadas ao longo de todo trabalho a respeito das possíveis relações entre a empresarização e a estrutura organizacional do Internacional e do Figueirense, pretende-se realizar as últimas e principais considerações encontradas a respeito desse tema; logo após, relatam-se as dificuldades ou limitações encontradas na realização desta pesquisa; e, por fim, busca-se, como forma de manter a constante (re)construção do conhecimento, indicar ou sugerir novas propostas de pesquisa para que perspectivas não consideradas sejam investigadas.

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Eco (1996), tão importante quanto o próprio desenvolvimento do trabalho, a escolha do tema, muitas vezes, por tamanha inquietação causada, é responsável por delinear e estabelecer a qualidade de uma pesquisa. Ou seja, considerando o prazo de duração deste curso, a escolha do tema torna-se crucial, pois não é raro encontrar pesquisadores que, depois de determinarem um tema, começam a perder o interesse por seu objeto de estudo e, conseqüentemente, comprometem o desenvolvimento e a qualidade da pesquisa. Por isso, este pesquisador procurou, entre as nuances da teoria organizacional, perspectivas epistemológicas que, além de despertar uma inquietação capaz de manter o interesse pelo tema durante muito tempo, estivessem intimamente relacionadas a questionamentos pessoais do mesmo. Dessa forma, depois de perpassar por diversas linhas de pesquisa, encontrou-se na teoria de Andreu Solé tal perspectiva, ou seja, a partir de seu estudo a respeito do processo de empresarização do mundo, no qual esse autor discorre acerca da crescente influência das organizações empresariais sobre todos os segmentos sociais, e entendendo a elevação/sobreposição do aspecto financeiro sobre os demais aspectos sociais, decidiu-se investigar quais as relações entre o processo de empresarização e a estrutura organizacional em clubes de futebol dos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Buscando estabelecer um estudo comparativo com clubes desses dois estados, escolheu-se como organizações a serem pesquisadas o Sport Club Internacional e o Figueirense.

Assim, com vistas a discutir essa questão, abordou-se, a partir da seleção de alguns traços de empresarização derivados da teoria sobre o mundo empresa proposta por Solé, a

intensidade com que o comportamento empresarial está presente nessas organizações. Dos vinte e dois traços, formadores do tipo ideal de empresa abordados, escolheu-se onze, considerados mais apropriados para identificar a presença de um comportamento empresarial nessas organizações, sendo os mesmos agrupados em três categorias analíticas, a saber: preocupação com o mercado, aspectos legais e linguagem.

No âmbito geral, ao serem influenciadas pelo modelo empresarial, essas duas organizações sofreram profundas modificações, principalmente, naquelas questões relacionadas à idéia de que o futebol deve ser tratado como um produto. Ao adotarem essa perspectiva, os clubes de futebol reconstruíram uma nova concepção (realidade) para esse esporte. Dentre aquelas consideradas mais relevantes, além da supremacia do aspecto financeiro frente aos demais, salienta-se, a partir da concepção de que os torcedores devem ser ou são entendidos como clientes, a alteração da relação clube-torcedor, uma vez que a lealdade desses a um clube passou a ser avaliada pela intensidade de consumo dos produtos e serviços ofertados por essas organizações.

Analisando separadamente cada organização, ficou evidenciado que o Sport Club Internacional, além de possuir há mais tempo um comportamento empresarial, é, dentro das categorias selecionadas, consideravelmente mais empresarizado que o Figueirense Futebol Clube. Detalhando cada um dos elementos formadores dessa categoria, entende-se que em apenas uma, na linguagem, o Figueirense apresentou uma maior empresarização, não tanto pelo uso dos termos, mas, principalmente, pela maneira como esses estavam inseridos nas falas dos entrevistados. Nos outros elementos, orientação para o mercado e aspectos legais, identificou-se, com maior intensidade, no Internacional, a presença de fortes manifestações desse processo.

Logo após, operacionalizada através da decomposição em seus constituintes (complexidade, coordenação e centralização), analisou-se a estrutura organizacional desses dois clubes. Além disso, conforme salientado na seção 4.3, buscando enriquecer esta discussão, os traços 12,13,14 e 18, propostos por Solé, foram incorporados, sob a forma de indicadores estruturais (definição salarial, voluntariado e rotatividade dos funcionários) à discussão sobre a complexidade estrutural. A análise realizada permitiu compreender que mesmo estando em diferentes estágios de estruturação, esses clubes procuram, constantemente, readaptar suas estruturas aos objetivos organizacionais estabelecidos. Ademais, decorrente das novas concepções desse esporte (futebol como um produto), conforme salientado anteriormente, as principais modificações estruturais dessas organizações

estão relacionadas ao processo de coordenação de suas atividades. Além disso, enquanto a configuração estrutural do Figueirense pode ser resumida em, basicamente, dois momentos, (antes e depois de 1998); no Internacional, seu desenvolvimento estrutural aconteceu de maneira bastante gradual e, por isso, os entrevistados consideraram inexistentes grandes modificações antes da entrada ou adesão desse clube ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

As considerações realizadas permitem identificar que, como ocorreu na categoria anterior, o Internacional foi aquela organização que se mostrou, estruturalmente, mais burocratizada ou mecanizada. Entretanto, evidenciou-se uma tendência, após a adesão desse clube ao PGQP, à desburocratização (flexibilização) das atividades. Essa nova proposta, que inicia com ações que primam pelo enxugamento estrutural, coexiste com a realização de outras atividades que podem indicar um aumento da rigidez estrutural, tais como: descrição de cargos e estabelecimento de procedimentos padrões. Essa condição pode corroborar uma das discussões realizadas nesta pesquisa, a respeito do atual discurso empresarial que valoriza flexibilidade, pois, como se percebe, mesmo antes de concretizar etapas importantes do processo de burocratização, evidenciou-se uma preocupação em flexibilizar a estrutura dessa organização. No Figueirense, essa condição ainda não se fez presente, talvez, devido ao processo de empresarização ser relativamente novo. Ou seja, como antes de 1998, não se pensava em explorar o futebol do modo como acontece hoje, é possível compreender que essa organização ainda encontra-se num processo de expansão estrutural, porém os relatos anteriores permitem auferir sua tendência à burocratização.

Por fim, procurou-se identificar as relações entre o processo de empresarização e a configuração estrutural dessas organizações. Assim, as considerações realizadas permitem deduzir que, ao assumir uma postura prioritariamente empresarial, eleva-se a condição financeira; como fim último para o “sucesso” desses clubes, a estruturação de suas atividades passa a ser orientada com vistas a, especialmente, alcançar ou captar uma quantidade cada vez maior de recursos financeiros. Desse modo, entende-se que existe uma íntima relação entre o processo de empresarização e estrutura dessas organizações, principalmente, no que diz respeito aos mecanismos de coordenação (profissionalização), visto que o profissionalismo nessas organizações é utilizado como uma forma de inspirar confiança, principalmente, perante seus prováveis parceiros comerciais. No Figueirense, essa relação foi mais evidente, uma vez que a adoção de uma lógica empresarial influenciou praticamente todo o seu

processo de estruturação; por outro lado, no Internacional, essa relação foi menos evidente, talvez devido ao tempo em que esse clube desenvolve ações empresariais.

Como impressões finais deste trabalho, considerando que o alcance de um objetivo está entrelaçado a capacidade financeira das organizações pesquisadas, se vislumbra a intensificação desse processo, pois essas organizações buscarão novas oportunidades negociais, visto que, segundo Heller e Fehér (1998 *apud* SOUZA, 2005), o sistema capitalista se esforça para manter os indivíduos reféns dos produtos e serviços que suas instituições criam e recriam incessantemente como forma de não parar o processo de crescimento. Desse modo, entendendo a relação existente entre o processo de empresarização e a configuração estrutural desses clubes, ao criar ou recriar novas formas de exploração comercial do futebol, fica subentendido que, por não ser uma condição fixa na organização, novas configurações estruturais são criadas e recriadas, com o objetivo de fornecer apoio para o desenvolvimento das atividades organizacionais.

Contudo, por não ser um fenômeno exclusivo dessas organizações, mas que avança em direção a diversos segmentos sociais, depois de passar por um processo de empresarização, não se acredita numa volta, numa recuperação dos valores tradicionalmente formadores desse esporte, nem mesmo no estabelecimento de um limite para a sua comercialização. Assim, como disse um grande amigo: *“o otimista é o pessimista mal informado”*, ou seja, é triste, depois de desenvolver esta pesquisa e de passar por este curso, acreditar que cada vez mais a sociedade caminha para a supremacia ou a “vitória” de valores que elevam o dinheiro como condição fundamental para determinar muitos, para não dizer todos, os aspectos sociais. Cita-se, como exemplo desta condição, dentre outras modificações apresentadas neste estudo, as seguintes constatações: 1) a geração de expectativas para crianças e jovens (sem habilidades compatíveis com o esporte de alta performance) que entram nos clubes para serem mercadorias com ou sem “qualidade”; e 2) o uso da paixão dos torcedores, principalmente, aqueles de baixa renda, que são levados/induzidos a consumir para serem considerados torcedores fieis. Pois o estado “normal” do capitalismo é o da revolução permanente de suas próprias condições de existência: desde o início, ele “apodrece”, é marcado por uma contradição mutilante, pela discórdia, por uma falta de equilíbrio imanente: é exatamente por isso que ele se modifica e se desenvolve sem parar - o desenvolvimento incessante é sua única maneira de resolver reiteradamente, de entrar em acordo com seu desequilíbrio fundamental e constitutivo, a “contradição”. Longe de ser restritivo, portanto, seu limite é o próprio impulso de seu desenvolvimento. Nisso reside o

paradoxo característico do capitalismo, seu último recurso: o capitalismo é capaz de transformar seu limite, sua própria impotência, na fonte de seu poder. Quanto mais ele “apodrece”, quanto mais se agrava sua contradição imanente, mais ele tem que se revolucionar para viver (ZIZEK, 1996 *apud* SOUZA, 2005).

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora algumas das considerações realizadas possam ser extrapoladas e generalizadas para outras organizações inseridas no mesmo campo, uma vez que os próprios meios de comunicação contribuem para visualizar indícios de que o processo de empresarização não está restrito às organizações pesquisadas, pelo caráter dessa pesquisa (estudo de casos comparados) e por esta estar limitada às definições operacionais das categorias de análise, grande parte das colocações realizadas nesse trabalho estão restritas aos clubes investigados, ou seja, as análises e as conclusões realizadas neste estudo não se referem à realidade de outras organizações futebolísticas e, tampouco, a outras organizações do campo do desporto.

Além disso, tanto o tempo para a realização desta pesquisa como o tempo no campo de pesquisa também podem ser considerados limitações, pois alguns porquês deste trabalho teriam um aprofundamento maior caso este autor tivesse a possibilidade de ficar mais tempo no campo ou se o estudo tivesse um caráter etnográfico, ou mesmo múltiplas técnicas de investigação.

Uma outra limitação deste estudo está associada ao fato das entrevistas terem priorizado acontecimentos presentes, ou seja, talvez pelo tempo de existência desses clubes, os entrevistados, mesmo aqueles estabelecidos há muitos anos nessas organizações, não tiveram a mesma atenção para as informações históricas como tiveram para os fatos recentes. Isso, por sua vez, prejudicou o desenvolvimento da perspectiva longitudinal, proposta neste trabalho, e, conseqüentemente, limitou a realização de uma análise histórico-evolucionista, característica deste tipo de abordagem.

É importante salientar que, embora a maioria das pesquisas não apontem, o acesso às organizações pesquisadas torna-se um elemento crucial para o desenvolvimento deste trabalho. Diferentemente do que aconteceu no Figueirense, em que o acesso à organização foi “tranquilo”, estabelecido a partir de um simples e-mail, por outro lado, no Internacional, o acesso constituiu-se numa das principais dificuldades para a realização desta pesquisa e

ameaçando, até mesmo, a possibilidade de realização deste estudo. A pesquisa nesse clube foi marcada pela excessiva formalidade, pelo forte controle hierárquico, por falhas na comunicação e por provas de desconfiança, capazes de constranger este pesquisador. Além dessas dificuldades, a indisponibilidade de horários e a desconsideração de muitas tentativas de comunicação também foram elementos que contribuíram para que alguns indivíduos, normalmente, localizados em áreas estratégicas (Diretoria) e considerados grandes conhecedores do clube, não participassem desta pesquisa. Por tudo, essa dificuldade encontrada no Internacional parece indicar que a pesquisa acadêmica e o campo de estudo (organizações) representam contextos e/ou interesses distintos nos quais um pode não “enxergar” a importância do outro, pois, de acordo com Cabral (2002), embora o argumento sobre a presença de textos sobre métodos de pesquisa voltados para a realidade específica dos pesquisadores de organizações seja questionável uma vez que este campo de conhecimento compartilha muitos dos imperativos e desafios das ciências sociais em geral, é inegável que questões metodológicas tendem a encontrar maior ressonância na medida em que centram-se nas necessidades e interesses próprios de sua clientela (BRYMAN 1992 *apud* CABRAL 2002). Assim, conforme registrado anteriormente, segundo Cabral (2002), dentre outras, as seguintes questões podem exercer um impacto consideravelmente significativo durante a realização de uma pesquisa, a saber: 1) problemas de acesso, envolvendo desde a disponibilidade de tempo dos membros da organização até questões políticas cujo equacionamento tende a exigir acordos de reciprocidade entre o pesquisador e a organização; 2) as dimensões éticas e políticas da pesquisa, englobando uma série de variáveis, tais como os objetivos da pesquisa e a postura do pesquisador, bem como questões polêmicas como a do uso que é feito dos resultados encontrados e 3); a preocupação com o conhecimento prático, cuja manifestação maior é a constante busca da eficácia organizacional.

Por fim, além das informações obtidas estarem limitadas à perspectiva dos entrevistados, uma outra limitação encontrada diz respeito à validade das informações obtidas. Ora, embora neste estudo existam declarações que podem ser consideradas importantes na construção deste estudo, é evidente que podem ter ocorrido constrangimentos e, até mesmo, possíveis omissões de muitas informações durante o processo de entrevistas. É preciso considerar que o processo de investigação feito internamente em uma instituição está cercado por limites, impostos pelos valores existentes e compartilhados pela mesma, fato que limita, em muito, o que deve e/ou pode ser dito. Uma vez que, de acordo com Castoriadis (1995 *apud* FARIA & MENEGHETTI, 2001), “*todo discurso esconde uma rede simbólica de relações de*

dominação ideológica e de poder. Cada palavra expressa no ambiente organizacional está, de alguma forma, sendo monitorada e classificada. Todo discurso que destoia da sinfonia organizacional é reprimido, não necessariamente através de punições coercitivas explícitas aplicadas pela direção central da organização, mas através dos grupos internos, do controle psíquico da ideologia”.

6.3 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA

O presente estudo buscou apresentar discussões visando compreender as relações entre a estrutura organizacional e o processo de empresarização de clubes de futebol. Entretanto, esta pesquisa esteve, ainda limitada pela quantidade de traços de empresarização estabelecidos, pelo tipo e número de organizações pesquisadas e pelo seu caráter. Como forma de continuar o processo de investigação desses temas sugere-se que os seguintes estudos sejam realizados:

- Desenvolver um aprimoramento e um aprofundamento teórico acerca da teoria sobre o mundo empresa, uma vez que essa ainda está em construção;
- Analisar, a partir de uma perspectiva institucional, a influência do processo de empresarização na configuração estrutural dessas organizações;
- Identificar e aprofundar a discussão sobre a influência do Estado no processo de empresarização do futebol;
- Verificar, sobre outros traços de empresarização não inclusos neste estudo, a presença de um comportamento empresarial nessas e em outras organizações;
- Analisar a perspectiva dos torcedores a respeito do processo de empresarização em todos os outros segmentos ligados ao lazer social;
- Verificar o quanto o processo de empresarização influencia o processo de estruturação em organizações de diferentes tamanhos e segmentos;
- Pesquisar, isoladamente, a existência e o impacto dos traços 19 (a empresa é uma organização que implica e produz o indivíduo), 21 (a empresa é uma organização que produz e implica humanos insatisfeitos) e 22 (a empresa é uma organização que implica e produz uma concepção de felicidade), propostos por Solé (2004), nessas organizações.

7 REFERÊNCIAS

- AIDAR, A. C. K. OLIVEIRA, J. J. de. LEONCINI M. P. (Org) **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- ALVES, S. A Multidimensionalidade nas Organizações Empresariais: Proposta de um Modelo Analítico. *In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO* (2002, Salvador) **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002 em CD-ROM.
- ARNAL, J., DEL RINCÓN, D. & LATORRE A. **Investigación educativa: fundamentos y metodología**. Barcelona: Labor, 1994.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.
- AZEVEDO, C. G. D.; MACHADO, A. G. C.; FROTA, I. L. N.; ZENAIDE, M. L. C.; BARBOSA JR, C. de L. Implantação de um Sistema ERP: a Mudança Organizacional sob os Aspectos Contingencial e Institucional. *In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO* (2003, Atibaia). **Anais...** Atibaia: São Paulo: ANPAD, 2003 em CD-ROM.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing company, 1998.
- BARBOSA, L. **Sociedade de Consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BAUDRILLARD, J. **Sociedade de consumo**. São Paulo: Elfos, 1995.
- _____. **O sistema dos objetos**. São Paulo: Perspectiva, 1997.
- BAUER M. W., GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático** Petrópolis: Vozes, 2002.
- BLAU, P. e SCOTT, W. **Organizações Formais: Uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BOATRIGHT, J. R. **Ethics and the Conduct of Business**. 3ª ed. New Jersey: Prentice Hill, 1999.
- BOURDIEU, P. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
- _____. **As regras da arte**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- _____. **O desencantamento do mundo**. São Paulo: Perspectiva, 1979a.
- _____. **La Distinction: critique sociale du jugement**. Paris: Les Editions de Minuit, 1979b.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRAGA, K. **Inter 90 Anos de Paixão**. Porto Alegre: JA Editores, 2000.
- BRACHT, V. **Sociologia crítica do esporte: uma introdução**. Vitória: UFES, 2003.

BROWN, S. Posmodern Marketing European. **Journal of Marketing**, Bradford; v. 27, n. 4; p. 19-55, 1993.

BRUNORO, J. C. **Futebol 100% Profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CABRAL, A. C. de A. Reflexões Sobre a Pesquisa nos Estudos Organizacionais: Em Busca da Superação da Supremacia dos Enfoques Positivistas. **RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.1, n.1, p. 60-73, Jan./Abr. 2002

CALDAS, W. **O pontapé inicial: memórias do futebol brasileiro (1984-1930)**. São Paulo: Ibrasa, 1990.

CARVALHO, C. A. Novas formas de estrutura e gestão: um estudo sobre as organizações do campo do desporto. **Projeto CNPq**, 2001.

_____. GONÇALVES, J. C. de S. ALCÂNTARA, B. C. S. de. Transformação do Futebol: da Diversão à Hegemonia do Mercado *In: XXVII ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO* (2003, Atibaia). **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003a em CD-ROM.

_____. GONÇALVES, J. C. de S. ALCÂNTARA, B. C. S. de. O lúdico, o profissional e o negócio no futebol. *In: CARVALHO, C. A. P. VIEIRA, M. M. F. (Orgs.). Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*. Recife: EDUFEPE, 2003b.

_____. VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. *In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO* (1999, Foz do Iguaçu) **Anais...** Campinas: ANPAD, 1999. em CD-ROM

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v.3.

COIMBRA, D. e NORONHA, N. **A História dos Grenais**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1994.

COSTA, J. da. Condições e fatores determinantes para uma política nacional de desenvolvimento tecnológico: aspectos externos. **Revista de Administração de Empresas-RAE**, São Paulo, n. 14, v. 3, p. 83, maio/jun. 1974.

CRUBELLATE, J. M. Remendo novo em roupa velha: controle social normativo em organizações econômicas e a emergência de novos modelos estruturais. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS* (2002, Recife). **Anais...** Recife: ENEO, 2002. em CD-ROM.

DELLAGNELO, E. E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C.. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? *In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO* (2000: Florianópolis) **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. em CD-ROM

DEMO, P. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Water W. The iron cage revisited: institucional isomorphism and collective rationality. *IN: POWELL e DIMAGGIO (Ed). The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, The University of Chicago Press, 1991.

- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 14.ed. São Paulo: Perspectiva, 1996.
- ELIAS, N. e DUNNING, E. **A busca de excitação**. Lisboa: Difel, 1992.
- ELIAS, N. e DUNNING, E. **Deporte y ocio en el proceso de la civilización**. México: Fondo de Cultura Económica, 1995.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.
- FARIA, J. H. de F. & MENEGHETTI, F. K. Discursos Organizacionais *In: XXV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO* (2001: Campinas). **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. em CD-ROM.
- FOUCAULT, M. **As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas**. 8ª ed. São Paulo: Martins Fontes.
- GALEANO, E. **Futebol ao Sol e à Sombra**. Porto Alegre, L&PM Editores, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, Arlinda S. Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, nº3, p. 20-29, 1995.
- GONÇALVES, J. C. A Mercantilização do Futebol Brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. **Dissertação de mestrado em administração**: Recife. UFPE, 2005.
- _____. CARVALHO, C. A. ALCÂNTARA, B. C. S. de. Transformações no contexto do futebol brasileiro: o Estado como agente de mudança *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS* (2004, Atibaia). **Anais...** Atibaia: ENEO, 2004. em CD-ROM.
- _____. FILHO, P. A. de O. M. e ALCÂNTARA, B. C. S. de. Do Ócio ao Negócio: a Expansão da Lógica de Mercado no Futebol de Pernambuco *In: IX Colóquio Internacional sobre Poder Local Gestão XXI, Gestão Social e Gestão do Desenvolvimento* (2003, Salvador). **Anais** Salvador. 2003. em CD-ROM.
- HATCH, M. J. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HALL, R. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004.
- HELAL, R. **Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- HELLER, A.; FEHÉR, F. **A condição política pós-moderna**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.
- HOBSBAWN, E. & RANGER, T **A invenção das tradições**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.
- IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da Contabilidade**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- JAMESON, F. **Espaço e imagem**. 3ª ed., Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2004.
- KASZMAR, I. K. **O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego**. Rio de Janeiro. Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.
- KATZ, D. e KAHN, R, L. **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KFOURI, J. A mídia e o marketing esportivo. *In: Seminário INDESP de marketing esportivo* (1996, Brasília). **Anais...** Brasília: Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, 1996. em CD-ROM.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. de A. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação dos dados. São Paulo: Atlas, 1990.

LOPES, J. S. L. A vitória do futebol que incorporou a pelada. **Revista USP**, São Paulo, n 22, 1994. (Dossiê Futebol).

_____. Futebol Mestiço. *Ciência Hoje*, **Revista da SBPC**, São Paulo, v.24, n. 139, junho 1998.

LUCIANO, E. M. Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar. *In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO* (2000: Florianópolis). **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. em CD-ROM.

MACHADO, C. do C. **História do futebol catarinense**. Florianópolis: Insular, 2000.

MACHADO-DA-SILVA C. L., VIEIRA, M. M. F. E DELLAGNELO, E. H. L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: Um modelo para análise das organizações. **Organizações e Sociedade**. Jan/Abr, 1998.

MARX, K. **O Capital**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MELANI, R. O futebol e a razão utilitarista. *In* COSTA, Marcia Regina da. **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 19.ed., Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. ; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MURAD, M. **Dos pés à cabeça**: elementos básicos de Sociologia do Futebol. Rio de Janeiro: Irradiação Cultural, 1996.

OLIVEIRA, M. F. F. de Algumas considerações acerca das relações entre organização e linguagem. *In: XXV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO* (2001: Campinas). **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. em CD-ROM.

OSTERMANN, R.C. **Meu coração é vermelho**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1999.

PARETO, V. **Manual de Economia Política** São Paulo: Nova Cultural, 1996.

PERDIGÃO, P. **Anatomia de uma derrota**. Porto Alegre, L&PM, 1986.

PERROW, C. B. **A society of organizations**: Theory and Society, v. 20, n. 6, p. 725-762, 1991.

PILLATI, L. A Reflexões sobre o Esporte Moderno: Perspectivas Históricas. *In: I Prêmio INDESP de literatura esportiva marketing esportivo* (1999, Brasília). **Anais...** Brasília: Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, 1999. em CD-ROM.

PIMENTA, C. A M. Novos processos de formação de jogadores de futebol e fenômeno das 'escolinhas': uma análise crítica do possível. Peligro de Gol: estudos sobre deporte y sociedad em América Latina. ALABARCES, Pablo (compilador). **Colección Grupos de Trabajo de CLACSO**, Grupo de Trabajo: Deporte y Sociedad, Buenos Aires: CLACSO, abril del 2000.

POLANYI, K. **A grande transformação** Rio de Janeiro: Campinas, 2000.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HINNINGS, C. R. An empirical taxonomy of work organization. **Administrative Science Quarterly**, New York, v.14, n.1, 1968.

PRONI, M. W. **A Metamorfose do Futebol**. São Paulo: UNICAMP, 2000.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1989.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of Organizacional structures. **Administrative Science Quarterly**. V.25. nº1. Mar,1980.

REIS, L. da C. A mulher que joga futebol. *In: I Prêmio INDESP de literatura esportiva marketing esportivo* (1999, Brasília). **Anais...** Brasília: Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, 1999. em CD-ROM.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RIMA, I. H. **História do Pensamento Econômico**. São Paulo: Atlas, 1977.

RODRIGUES, F. X. F. A formação do jogador de futebol no Sport Club Internacional (1997-2002). **Dissertação de Mestrado** Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGS/UFRGS), 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROSENFELD, A. **Negro, macumba e futebol**. São Paulo: Edusp/Perspectiva, 1993.

SALDANHA, J. **O futebol**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1971.

SAMUELSON, P. A. **Fundamentos da Análise Econômica**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SANTOS, A. C. dos e MENDONÇA, M. C. A. Adequação de estrutura organizacional: uma análise em cooperativas *In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO* (2002, Salvador). **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002 em CD-ROM.

SANTOS, N. M. B. F. e VASCONCELOS, A. L. F. Informação contábil: ferramenta de auxílio à prestação de contas das cooperativas *In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO* (2002, Salvador). **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002 em CD-ROM.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico** São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCOTT, J. C., **Corruption, machine politics and political change**, American Political Science Review, LXVI, 1969.

SEBRELI, J. J. **Fútbol y masas**. Buenos Aires: Galerna, 1981.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Ciências Sociais**. v. 2 – Medidas na Pesquisa Social. São Paulo: EPU, 1987

SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SLATER, D. **Cultura do consumo & modernidades**. São Paulo: Nobel, 2001.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações** São Paulo: Nova Cultural, 1996.

SODRÉ, M. **A comunicação do grotesco**. Petrópolis: Vozes, 1973.

SOLÉ, Andreu. ¿Qué es una empresa? Construcción de un idealtipo transdisciplinario. **Working Paper**. Paris, 2004.

_____. ; PHAM, D. Esta imagem da qual somos tão prisioneiros. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 1, n. 1, PROPAD/UFPE, 2003b. Disponível em: <http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br/>.

SOUZA, A. da S. Uma reflexão sobre as influências negativas do marketing e do consumo. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 1, n. 1, PROPAD/UFPE, 2003b. Disponível em: <http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br/>.

_____. Sobre a construção da insatisfação: reflexões críticas sobre o discurso do marketing . **Tese de Doutorado** Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP/UFSC), 2005.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e Ideologia**. São Paulo: Ática, 1974.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, E. **Componentes da estrutura organizacional**. In: PINHO, D.B. Manual de Cooperativismo. São Paulo: Coopercultura CNPq, 1982. v.3, 272p.

VASCONCELLOS E.; HEMSLEY J. R. **Estruturas das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento: After Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo : Saraiva, 2000.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Organização e introdução de H. H. Gerth e C. W. Mills. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

_____. **Conceitos Básicos de Sociologia**. São Paulo: Moraes, 1987.

_____. **Economia e Sociedade**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2004.

_____. **Os economistas**. Textos selecionados. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

<http://www.figueirense.com.br>. Acesso em: 07 de julho de 2005

<http://www.internacional.com.br>. Acesso em: 07 de julho de 2005

APÊNDICE

IMPORTANTE: os apêndices encontram-se na versão impressa deste trabalho, a saber:

- **APÊNDICE A:** ROTEIRO DE ENTREVISTA
- **APÊNDICE B:** ESTATUTO DO SPORT CLUB INTERNACIONAL;
- **APÊNDICE C:** ESTATUTO DO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE;
- **APÊNDICE D:** LISTA DOS PRODUTOS LICENCIADOS PELO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE;
- **APÊNDICE E:** TIPOS DE PRODUTOS LICENCIADOS PELO SPORT CLUB INTERNACIONAL;
- **APÊNDICE F:** BALANÇO PATRIMONIAL, DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO, DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO E DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS DO SPORT CLUB INTERNACIONAL;
- **APÊNDICE G:** BALANÇO PATRIMONIAL, DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO, DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO E DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS DO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE;
- **APÊNDICE H:** JORNAL DO INTER – DIVULGAÇÃO DOS PRODUTOS LICENCIADOS COM MARCA DO SPORT CLUB INTERNACIONAL;
- **APÊNDICE I:** PROJETO FIGUEIRINHA – FORMAÇÃO DE ATLETAS.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)