

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A MONOGRAFIA DE DISSERTAÇÃO

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografia do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- “Grau 1”: livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- “Grau 2”: com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
-
- “Grau 3”: apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta monografia se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais de pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: A Configuração Organizacional dos Clubes de Futebol do Estado de Pernambuco e a Expansão da Lógica de Mercado

Nome do Autor: **Paulo Azevedo de Oliveira Magalhães Filho**

Data da Aprovação: **13 de junho de 2003**

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 28 de agosto de 2003

Assinatura do autor

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração**

**A Configuração Organizacional dos Clubes de
Futebol do Estado de Pernambuco e a
Expansão da Lógica de Mercado**

Paulo Azevedo de Oliveira Magalhães Filho

Dissertação apresentada como
requisito complementar para
obtenção do grau de Mestre em
Administração.

Recife, 2003

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS CLUBES DE FUTEBOL
DO ESTADO DE PERNAMBUCO E A EXPANSÃO DA LÓGICA DE
MERCADO**

**PAULO AZEVEDO DE OLIVEIRA
MAGALHÃES FILHO**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Banca Examinadora:

Prof^a. Cristina Amélia Pereira de Carvalho, Doutora - orientadora

Prof^a. Rosimeri de Fatima Carvalho da Silva, Doutora - examinadora externa

Prof. Georges Antônio Sebastião Pellerin da Silva, Doutor - examinador interno

Esta dissertação é dedicada a meus pais, Virgínia Magalhães e Paulo Azevedo de Oliveira Magalhães, e a minha esposa e amiga, Juliana Marinho Magalhães, que tanto têm me apoiado em todas as minhas caminhadas acadêmicas e profissionais.

Agradecimentos

A Deus

A meus pais, que em toda a minha sempre me apoiaram e incentivaram. Sem eles este sonho não seria possível e nada valeria a pena.

A minha esposa e amiga, Juliana, que esteve comigo em todos os momentos, a quem devo especial agradecimento pelos incentivos e orações.

A Eduardo, Danielle, Lara e Larinha, que apesar de distantes em presença estão sempre apoiando e incentivando.

A Ceci e Saulo, pelo apoio nos momentos difíceis desta caminhada. Saibam que sou extremamente grato por tudo.

A Mari e Evilásio, que estiveram sempre presentes ao longo deste trabalho e que demonstraram uma fé inabalável na conclusão dele. Agora entendo que as pessoas têm missões especiais na vida.

À professora Cristina Carvalho, minha orientadora e amiga, um especial agradecimento pelo esforço e dedicação com que levou adiante a orientação deste trabalho e que, de forma especial, mostrou que a medida do esforço de cada um depende do objetivo a que você se propõe. Pela sua firmeza de caráter e bondade acima de tudo, meu muito obrigado.

Ao professor Marcelo Milano, que com presteza, amizade e inteligência sempre esteve presente, com idéias e sugestões, pelas quais sou muito grato.

De forma especial, à amiga Sueli Goulart, que esteve presente em todos os momentos desde o início e que nas fases mais difíceis desta caminhada me apoiou e incentivou incondicionalmente, mostrando confiança e sobretudo uma enorme sensibilidade. Pela pessoa boa que você é, o meu muito obrigado de coração.

Ao professor Natanael Gomes, que, com sensatos conselhos, foi uma pessoa muito importante no início da minha caminhada.

À professora Lilian Outtes, que, mesmo estando distante, sabe o quanto foi importante nesta fase da minha vida, pelo que valorizo e agradeço.

De forma especial, agradeço a três amigos, Fernando Pontual, Flavia Lopes Pacheco e Paulo Gitirana, grandes figuras que estiveram sempre presentes nos momentos de trabalho e descontração e que muito contribuíram para a conclusão deste.

Aos companheiros do Observatório da Realidade Organizacional Michelle, Rodrigo e Tiago, pela presteza e companheirismo e, de forma especial, a Júlio e Bruno, duas pessoas sempre dispostas a ajudar com muita garra e esforço, que contribuíram decisivamente para conclusão desta pesquisa. A todos vocês, muito obrigado.

A Irani e Cláudia, duas pessoas com as quais sempre se pode contar, e sem as quais a minha caminhada seria bem mais difícil.

Aos demais colegas do Observatório, pelos bons momentos que passamos juntos, a quem desejo boa sorte na caminhada rumo à defesa.

Aos amigos da FIR/MATER, pelo apoio recebido, e em especial a Florêncio Absalão, Celso Perez, Luis Alberto, Luís Rodrigues e Wesley Mendes.

Aos colegas do CMA, turma 7, com quem tive ótimos momentos, e em especial a duas grandes amigas participantes do Observatório: Karla e Luciana.

A Gilmária, pela dedicação e amor ao trabalho, que sempre pautou sua vida, o meu muito obrigado.

A Marcus Henauth, pela sensatez e força que tem caracterizado a sua vida pessoal e profissional, meu especial agradecimento por tudo.

Aos amigos Erick Gomes, Gustavo Maia, Adonis Boeckman, Fabiano Guerra, Phillip Torres e Rodrigo Freire, Armando Júnior e Rodrigo Aguiar que me acompanham desde o início da caminhada. Sabemos que de alguma forma sempre estaremos ligados.

A Lenira, por tudo ao longo da vida e na caminhada que vem pela frente.

A todos que, de alguma forma, se envolveram neste trabalho, o meu profundo agradecimento.

Resumo

O objetivo desta investigação é verificar a influência que a expansão da lógica de mercado exerce na configuração organizacional dos clubes de futebol do Estado de Pernambuco. Discute-se inicialmente o modo de transformação do processo social no momento em que a racionalidade instrumental invade diferentes âmbitos da vida em sociedade. A discussão em torno do uso da razão tem, inicialmente, uma abordagem geral para, na seqüência, focalizar a especificidade das organizações esportivas e, em particular, os clubes de futebol profissional do Estado de Pernambuco. Neste trabalho, realiza-se uma descrição histórica do processo de fundação dos clubes, identificando suas características marcantes, e faz-se a análise dos tipos de relação comercial estabelecidos com base em categorias como clube – torcedor, clube – clientes intermediários e entre clubes. Em seguida, descrevem-se os elementos presentes na configuração organizacional dessas sociedades, estabelecendo uma associação com a expansão das ações de mercado. É uma pesquisa do tipo estudo multicase, de caráter seccional, que adota uma perspectiva descritivo-analítica e um tratamento dos dados preferencialmente qualitativo. Em suas conclusões, a pesquisa demonstra que a crescente heterogeneização do contexto de mercado dos clubes de futebol, em razão do aumento do volume e variedade das ações comerciais, traz repercussões na configuração organizacional desses clubes. Dessa forma, entre outras coisas, há o aumento da complexidade das estruturas e processos de trabalho, resultando num movimento que representa um processo de adaptação para adotar uma configuração que melhor atenda aos seus novos objetivos.

Abstract

This work purposes to ascertain the influence within the expansion of the logic of market has on the organizational configuration of the football clubs in the state of Pernambuco. Firstly, it is brought up a discussion on the ways of change on the social process as the instrumental rationality has been taking part of different areas of the social life. The discussion about reason is firstly focused on its general aspects for thereafter to be discussed in relation to sports organizations and mainly the professional football clubs and teams. It is done a historical description of the clubs foundation process and it is pointed its important characteristics, followed by an analysis of the different kinds of established commercial relations like clubs and fans, clubs and intermediate clients, and between the clubs themselves. After that, it is done a description of elements found in the organizational configuration to associate these ones to the expansion of the market actions. This work is a seccional multi case study, using a descriptive and analytical perspective. In conclusion, this research demonstrates that the increasingly heterogeneity process on the market context used by the football clubs, by the increase and diversification of commercial actions, brings up some reactions to the organizational configuration like an increase, among others, of complexity on the structures and ways of work, and that these actions represent a process of adjustment in order to adopt a kind of configuration which may be more appropriate to their aims.

Lista de quadros e figuras

Quadro 2.1	Valores associados às características organizacionais dos clubes de futebol.....	50
Quadro 2.2	Dimensões associadas às características organizacionais dos clubes de futebol	55
Quadro 3.1	Participação dos clubes nos campeonatos.....	66
Quadro 4.1	Síntese descritiva dos clubes de futebol de Pernambuco.....	81
Quadro 4.2	Eixos e indicadores das ações comerciais.....	84
Quadro 4.3	Ações comerciais entre clube e torcedores.....	89
Quadro 4.4	Ações comerciais entre clube e clientes intermediários.....	93
Quadro 4.5	Ações comerciais entre clubes.....	98
Figura 4.1	Organograma do Sport clube do Recife.....	99
Figura 4.2	Organograma do Clube Náutico Capibaribe.....	100
Figura 4.3	Organograma do Santa Cruz Futebol Clube.....	100
Quadro 4.6	Equipamentos de infra estrutura dos clubes.....	102
Quadro 4.7	Regime e vínculo de trabalho nas profissões: Grupo 1.....	105
Quadro 4.8	Tecnologias de gestão no grupo 1.....	106
Figura 4.4	Organograma do Central Sport Club.....	107
Figura 4.5	Organograma da Associação Atlético Garanhense.....	107
Figura 4.6	Organograma do Ferroviário Esporte Clube.....	108
Quadro 4.9	Regime e vínculo de trabalho nas profissões: Grupo 2.....	110
Quadro 4.10	Tecnologias de gestão no grupo 2.....	111

Figura 4.7	Organograma do Recife Futebol Clube.....	112
Figura 4.8	Organograma do Intercontinental Futebol Clube.....	113
Figura 4.9	Organograma do Clube Atlético do Porto.....	116
Quadro 4.11	Regime e vínculo de trabalho nas profissões: Grupo 3.....	116
Quadro 4.12	Tecnologias de gestão no grupo 3.....	122
Figura 5.1	As inter-relações entre futebol e ambiente.....	126

Lista de Gráficos

Gráfico 4.1 Ações comerciais entre clubes e torcedores	86
Gráfico 4.2 Ações comerciais entre clubes e clientes intermediários.....	93
Gráfico 4.3 âmbito das ações comerciais entre clubes.....	96

Sumário

1	Introdução	13
1.1	Objetivos	18
2	Referencial teórico empírico	20
2.1	Os rumos da mudança: da racionalidade substantiva à racionalidade instrumental	21
2.1.1	A sociedade Organizacional.....	26
2.2	O ambiente na análise organizacional.....	28
2.2.1	A teoria de contingência estrutural.....	34
2.2.2	Configurações organizacionais.....	41
2.3	A transformação do futebol: do ócio ao negócio.....	48
3	Metodologia	57
3.1	Perguntas de pesquisa.....	57
3.2	Definição constitutiva e operacional das variáveis.....	59
3.3	Delineamento de pesquisa.....	62
3.4	População e amostra.....	65
3.5	Coleta de dados	67
3.6	Análise dos dados	71
3.7	Limitações da pesquisa.....	72
4	Descrição e análise dos dados.....	73
4.1	Descrição dos clubes de futebol	73
4.2	A expansão da lógica de mercado nos clubes de Futebol.....	82
4.2.1	Ações comerciais entre clube e torcedores.....	85
4.2.2	Ações comerciais entre clube e clientes intermediários.....	89
4.2.3	Ações comerciais entre clubes.....	95
4.3	A configuração organizacional dos clubes de futebol.....	98
5	Considerações finais.....	118
5.1	As interrelações entre o ambiente e os clubes de futebol.....	118
5.2	Sugestões para futuras pesquisas.....	123
6	Referências bibliográficas.....	125
	Apêndices.....	130

1

Introdução

O futebol nasceu em meados do século XIX, na Inglaterra. Era o esporte da elite inglesa e foi por meio dessa elite que ele chegou ao Brasil, no fim desse período. Praticado por estudantes de escolas particulares do Rio de Janeiro e São Paulo, encontra em um clube social da aristocracia cafeeira paulista sua primeira formação como time organizado, vinculado à Associação Athletica Ponte Preta (COSTA, 1997).

Inicialmente, o futebol era um esporte proibitivo para as classes menos abastadas. Voltado para a elite da época, configurava-se como uma atividade socialmente excludente na medida em que não permitia o acesso aos negros e aos brancos pobres (AIDAR e LEONCINE, 2000). O futebol passou a entrar em conflito com os valores tradicionais da sociedade brasileira, construída com base em favores, hierarquias e ainda, à época, repleta do ranço escravocrata.

A disseminação para as classes populares ocorreu rapidamente, a partir de sua prática em fábricas, geralmente instaladas na periferia das cidades. Isso era um indicador, já no início, das relações entre o futebol, as empresas, os jogadores e a comunidade.

A primeira partida de futebol realizada no Brasil ocorreu no ano de 1895 e teve a participação de duas equipes, que apresentavam no nome a origem da formação: The São Paulo Railway Team e The Gaz Team (BRUNORO, 1997).

De forma mais ou menos organizada, determinada pela promoção e apoio das fábricas aos times amadores, nos quais os próprios operários eram os jogadores, o futebol

se transformou no esporte mais popular do Brasil, praticado livremente nas áreas ainda desocupadas das cidades.

A expansão do processo de industrialização e urbanização do país, ao provocar grandes ondas migratórias, favorece também a popularização desse esporte. Isso porque, na busca de laços afetivos, de identidade coletiva, indivíduos vindos de diferentes partes do país tentavam compensar a ausência de relações de parentesco e amizade formando novos grupos de interação e identificação coletivas (SEVCENKO, 1994).

O aparecimento dos campos de várzea representou uma importante forma de socialização do esporte no Brasil. Para Santos (1999), máxime no início do século, os campos de várzea eram amplamente utilizados não só para a prática do futebol, mas também para a prática de outros esportes e atividades de entretenimento. Esses espaços apareciam como estimuladores do convívio social, sobretudo na periferia das cidades, sendo de grande importância na disseminação do esporte nas suas formas e regras, assim como na formação de novos padrões de relacionamento dentro e fora de campo.

Além do processo de socialização, os campos de várzea imprimiram ao futebol brasileiro uma forma própria de jogar, inventada nas ruas através de gestos, lances e movimentos testados em jogos anônimos e sem espectadores importantes, que trouxeram características marcantes e presentes até os dias atuais (GIORGETTI, 1999).

Presente no imaginário coletivo como o esporte mais popular do Brasil, o futebol desperta e alimenta expectativas, tensões e sentimentos passionais a cada lance ou a cada nova partida. A semelhança física e social entre os praticantes e os torcedores permite uma identificação quase imediata e completa entre esses dois atores. Segundo Costa (1999), o futebol traz consigo a criação de um sentimento de maior afinidade, proximidade e reconhecimento não apenas entre grupos específicos de um mesmo país, mas também entre grupos de torcedores espalhados pelo mundo.

Os sentimentos coletivos a respeito do futebol favorecem o reforço de uma identidade nacional que, seja nascida no seio da sociedade ou construída com fins específicos, é real e atinge seu ponto máximo por ocasião da copa do mundo, que representa o grande veículo de expressão desse sentimento nacional (HELAL e GORDON, 2001).

No entanto, em que pese toda a carga cultural, lúdica e popular do futebol, as três últimas décadas vêm sendo marcadas pela ampliação da lógica de mercado sobre os esportes em geral. Isso faz com que, além do “enorme eixo expressivo e/ou simbólico que apenas diz e, com os rituais, revela quem somos”, ao futebol seja agregado um “lado instrumental ou prático que permite fazer ‘coisas’ e promover riquezas” (DAMATTA, 1994, p.12).

Para Melani (1999), o futebol reflete uma sociedade técnico-industrial como característica do momento presente que os clubes estão vivendo. Para o autor, o jogo em si passa a ocupar uma posição secundária em relação a vários outros aspectos, como estatísticas, cálculos e regras. Isso se deve à crescente necessidade de adequação destas organizações, e de outras no âmbito esportivo, ao esquema capitalista dominante na sociedade.

No ano de 1999, o produto futebol e seus derivados concentraram 60% de toda a verba publicitária gasta no mercado brasileiro e o equivalente a 1% do total de gastos com publicidade no futebol mundial no mesmo período, ou seja, US\$ 226 milhões dos cerca de US\$ 20 bilhões investidos no futebol no mundo (GAZETA MERCANTIL, 1999).

Passando a ocupar lugar de destaque entre as alternativas de investimento do capital financeiro, o futebol, como esporte organizado no âmbito de clubes sociais, parece estar migrando para uma realidade diferente em que, em graus variados, privilegia-se uma racionalidade instrumental como princípio norteador das ações. Estas agora estão voltadas

para a obtenção tanto de bons resultados técnicos em campo, como de bons resultados financeiros através da venda de produtos.

A diversificação dos “produtos”, sejam eles o próprio espetáculo ou os seus derivados, entre os quais os próprios jogadores, considerando que a “produção” de craques para venda tornou-se fonte importante de renda para diversos clubes e um negócio em si mesmo, acrescenta complexidade às estruturas e processos de organizações até então desvinculadas da exigência de obtenção de lucros.

Assim, a crescente visibilidade e atratividade desse esporte como produtor de riquezas, capitalizada pelo poder da mídia, traz para o seio de organizações anteriormente submetidas fundamentalmente a lógicas substantivas baseadas em valores e tradições, lógicas subordinadas a critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade (CARVALHO, 2001). Isso significa uma nova agenda para os clubes de futebol, sinalizada por informações e contingências presentes no ambiente que se traduzem na configuração estrutural dessas organizações.

Sob influência de fatores de mercado, são exigidos novos padrões de ação e os clubes, segundo Proni (1999), começam a aderir ao modelo de organização empresarial. Para o autor, a reconfiguração dos clubes profissionais deve-se, em grande parte, à expansão dos mercados associados à comercialização do espetáculo do futebol e dos símbolos futebolísticos nas suas diversas variantes.

As ações organizacionais, contudo, raramente se orientam exclusivamente por uma única lógica. Ademais, as diversas organizações de um mesmo setor podem interpretar diferentemente as influências do ambiente, ainda que seja identificada uma tendência geral. Por esse motivo, são encontradas diferentes configurações em organizações de um mesmo setor.

Considerando que a configuração estrutural responde a contingências do ambiente que ao mesmo tempo tenta controlar, admite-se seu caráter dinâmico, constituinte e constitutivo, conforme defendem Ranson, Hinings e Greenwood (1980). Por essa razão, organizações de um mesmo setor submetidas a pressões ambientais similares podem apresentar diferentes configurações, que representam a forma pela qual buscam sobreviver e desenvolver-se.

Ao partir da idéia de que a lógica orientadora das ações organizacionais interfere na configuração organizacional destas e ao pressupor que está havendo uma expansão da lógica de mercado sobre as organizações esportivas, nomeadamente os clubes de futebol, pretende-se investigar:

“De que modo a configuração organizacional dos clubes de futebol do Estado de Pernambuco é influenciada pela expansão da lógica de mercado nesse setor?”

A discussão teórica que fundamenta este estudo se justifica por contribuir com a preocupação das análises que buscam entender o processo de mudança na sociedade como a perda do espaço das práticas de ócio livre. Isso num contexto de amplo domínio do modelo capitalista de desenvolvimento e da invasão da lógica do trabalho, os quais trazem consigo uma crescente subordinação à racionalidade instrumental, que facilita o ajuste às leis de mercado.

A atualidade deste estudo reside na universalidade dessa questão, que invade campos insuspeitáveis da ação humana e, por isso, exige esforços de compreensão das conseqüências que daí hão de advir. No plano prático, contribui para o entendimento do momento que vive o campo organizacional do esporte, das mudanças no marco jurídico que estão ocorrendo e que ainda se avizinham e do modo como estas e outras mudanças poderão afetar organizações tão importantes no cenário social brasileiro.

1.1 Objetivos

A definição clara dos objetivos de uma pesquisa visa apontar o caminho ao pesquisador, indicando-lhe o norte e os passos, em uma seqüência lógica, que deverá percorrer. Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa é identificar de que forma as configurações organizacionais dos clubes de futebol do Estado de Pernambuco são influenciadas pela expansão da lógica de mercado nesse setor. Ao escalonar esse objetivo principal, fica-se habilitado para definir os objetivos específicos da pesquisa:

- a) descrever os elementos que caracterizam a expansão da lógica de mercado no setor do futebol;
- b) identificar e caracterizar as configurações organizacionais dos clubes de futebol profissional do Estado de Pernambuco;
- c) associar as configurações organizacionais dos clubes de futebol profissional do Estado de Pernambuco aos elementos característicos da lógica de mercado.

Com vistas a ordenar adequadamente a pesquisa que aqui se introduz, este estudo estrutura-se em cinco capítulos. Neste capítulo, foram introduzidos o tema, a formulação do problema, os objetivos gerais e específicos e as justificativas teóricas e práticas.

No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico empírico que fundamenta o trabalho. Partindo de uma discussão sobre a racionalidade substantiva e instrumental, estabelecem-se as bases de um processo de transição para os clubes de futebol. Na seqüência, apresenta-se uma discussão sobre as configurações organizacionais e seus elementos formadores, assim como de sua interação com o ambiente.

No terceiro capítulo, traçam-se os procedimentos metodológicos que nortearam o estudo e descrevem-se as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e

operacionais das variáveis, a população e a amostragem, o delineamento da pesquisa e os métodos utilizados na coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo, descrevem-se e analisam-se os dados coletados; num primeiro momento, os relativos às ações de mercado e, em seguida, os referentes à configuração organizacional dos clubes. A última parte do trabalho apresenta uma análise comparativa dos elementos representativos das ações de mercado e das configurações organizacionais, as conclusões, bem como sugestões para possíveis estudos posteriores na área.

2

Referencial Teórico-Empírico

O direcionamento das mudanças que ora se percebe na organização dos clubes de futebol pode ser interpretado e compreendido sob a ótica da influência da expansão da lógica de mercado sobre suas ações. Constituídos, em sua origem, sobre bases que os caracterizavam predominantemente como grupos sociais, os clubes de futebol passam a adotar processos compatíveis com organizações empresariais como forma de sobrevivência e desenvolvimento num ambiente onde são exigidas, mais que a correspondência a objetivos sociais e comunitários, eficiência e eficácia na ação organizacional.

A supremacia do mercado como lógica norteadora da ação social na sociedade ocidental contemporânea conduz e induz a mudanças estruturais e processuais que sejam capazes de responder adequadamente ao desafio da sobrevivência e do sucesso.

Novas configurações organizacionais surgem ou se renovam, moldadas pela interação entre contingências ambientais e condições internas das organizações, com o objetivo de direcionar as ações organizacionais para o sucesso. Esse resultado será alcançado à medida que as organizações sejam efetivamente capazes de adequar as suas configurações às exigências do ambiente, o que entretanto implica, para algumas, não excluir dimensões importantes que lhes deram origem e as legitimam.

As mudanças que se verificam nas organizações esportivas, entre elas os clubes de futebol profissional, não são de caráter isolado. Pelo contrário, estão inseridas num contexto global de incorporação de uma lógica de mercado em múltiplos setores da

sociedade, até os mais insuspeitáveis, principalmente na última década, o que desencadeia transformações cujas raízes serão discutidas a seguir.

2.1 Os rumos da mudança: da racionalidade substantiva à racionalidade instrumental

A idéia de racionalidade, entendida como a forma mediante a qual as pessoas e os grupos orientam suas ações, encontra sua origem no conceito de ação social formulado por Max Weber. A ação é entendida como uma ação social sempre que o indivíduo lhe atribui sentido subjetivo, com sentido próprio e referido à ação de outros (WEBER 2001). O sentido subjetivo intencionalmente atribuído à ação reflete o esforço dos indivíduos em orientar seus comportamentos para realizar seus objetivos. Assim, “a conduta passa a ter sentido quando os meios da ação humana são considerados juntos com os fins a serem realizados” (DIGGINS, 1999, p. 150).

Com base no conceito da ação social, Weber (2001) tipificou a racionalidade ou a lógica orientadora da ação humana em quatro tipos:

- a. razão afetiva: determinada pelas emoções e estados sentimentais do momento, caracterizando a racionalidade afetiva;
- b. tradicional: orientada por costumes arraigados, identificando a racionalidade tradicional;
- c. racional conforme valores: realizada pela crença consciente em valores éticos, estéticos, religiosos, ou sob qualquer ordem em que se manifestem, independentemente de resultados, isto é, puramente em virtude desse valor. Caracteriza a racionalidade valorativa, ou substantiva;

- d. racional conforme fins determinados: orientada às conseqüências, utilizando-se de condições ou meios para obter fins próprios, racionalmente avaliados e perseguidos. Identifica a racionalidade instrumental, mediante a qual as ações ocorrem conforme fins calculados.

Nas ações guiadas pelos dois primeiros tipos de racionalidade, afetiva e tradicional, as conseqüências não são, geralmente, avaliadas sistematicamente. Na ação social orientada por valores há consciência sistemática da intencionalidade do agente, visto basear-se no mérito intrínseco do valor, mas não há a mesma condição quanto aos resultados. É na ação social conforme fins determinados que se identifica o cálculo utilitário das conseqüências, ou seja, a avaliação sistemática e consciente dos resultados a serem deliberadamente obtidos (RAMOS, 1981).

A noção de uma racionalidade substantiva está diretamente associada à noção de valores, mais precisamente ao conjunto ou constelação de valores compartilhados por determinados grupos que fazem as atitudes dos seus integrantes serem válidas e aceitas, à medida que, baseados em um mecanismo racional valorativo, agem em conformidade com o padrão estabelecido.

Para Kalberg (1980), Weber argumenta sobre as bases de uma racionalidade substantiva que, diferentemente da racionalidade instrumental ou formal, não está assentada no cálculo utilitário dos meios-fim para a solução de problemas de rotina do dia-a-dia. Sua ação está baseada na relação com o passado, o presente ou com potenciais valores postulados. Para o autor, a racionalidade substantiva pode ser exercida sob um número infinito de possibilidades, que carregam um conjunto também infinito de ações e formas de viver.

A noção de racionalidade substantiva presente no trabalho de Weber encontra-se inserida na noção de grupo social, uma vez que valores específicos são compartilhados e

regras implícitas passam a fazer parte da ordenação dos relacionamentos tanto na aprovação, em conformidade com uma racionalidade vigente, quanto em reprovação, na divergência ou na falta de conformidade com a constelação de valores preestabelecidos pelo grupo.

Para Kalberg (1980), a amizade, por exemplo, pode ser fundamentada em uma racionalidade substantiva compartilhada pelo grupo porque envolve a adesão a valores como lealdade, compaixão e assistência mútua.

Apesar de o trabalho de Weber ter considerado mais de um tipo de racionalidade, sua obra está baseada na racionalidade instrumental, buscando entendimento e criando um conjunto de postulados que ajudem a entender o processo de racionalização crescente de todas as esferas da vida. Por essa razão, Ramos (1981) atribui a Weber o papel de maior intérprete do mercado ao qualificar a racionalidade instrumental ou funcional. A noção de racionalidade instrumental traz o caráter utilitarista da ação, que para existir precisa estar em conformidade com as leis e as regras de mercado.

Para Colbari, Davel e Santos (2001), o mercado tem sido exaltado como o principal aspecto da vida em sociedade, e parte das suas leis determinam cada vez mais a dinâmica e a reestruturação produtiva contemporânea. Suas ações convertem-se em princípios de autoridade que sustentam o conjunto de processos sociais e tornam hegemônica a sua linguagem.

Na interpretação do trabalho de Weber, Kalberg (1980, p. 1150) relaciona a racionalidade funcional ou instrumental

às esferas da vida e às estruturas de dominação que adquirem fronteiras específicas e delimitadas com a industrialização: a maior parte no que diz respeito às esferas econômicas, legais e científicas e às formas burocráticas de dominação. Neste sentido, a racionalidade funcional sempre indica uma tendência difusa para calcular e resolver problemas através dos meios-fim e padrões racionais de ação.

Segundo o autor, Weber ressaltou que a burocracia sedimentou as suas bases em funções racionais, no contexto particular de uma sociedade capitalista centrada no mercado, e cuja racionalidade é funcional e não substantiva, esta última constituindo um componente intrínseco da natureza humana.

A ação instrumental baseada no cálculo utilitário das conseqüências se legitima em toda a sociedade e em especial no seio das organizações, nas quais a noção de maximização do retorno esperado assume uma posição de natureza imperativa. Sob pressão dos fatores de mercado, a produção passa a se basear principalmente em critérios de eficiência e eficácia.

Desta forma, as organizações se apresentam como o palco de transformações no qual tudo é calculado em função de fins determinados e a civilização incorpora ações de natureza compulsiva, baseadas no ganho, no consumo e no poder. O trabalho se estrutura em bases racionais e a busca pela produtividade determina a rigorosa mensuração e normatização de cada ato dos trabalhadores, em um sistema de forte disciplina orgânica (TENÓRIO et al., 1997; MOTTA, 2001).

A compreensão das organizações burocráticas assenta, fundamentalmente, na conceituação da racionalidade. Nelas, o princípio orientador é a racionalidade instrumental, cujo predomínio se impôs com base no desenvolvimento e disseminação do capitalismo, no qual todas as ações são racionalmente orientadas segundo as oportunidades do mercado, incluindo-se o trabalho.

A análise weberiana mostra que, assentado originalmente em bases religiosas, o modelo, centrado no mercado, no capital e no trabalho, tem como uma de suas conseqüências indesejadas ou imprevistas o definimento de suas raízes substantivas, cedendo lugar à preocupação de cunho fundamentalmente utilitarista.

Apesar da postura de resignação percebida em Max Weber, Ramos (1981) considera que esse autor produziu um pensamento essencialmente crítico sobre o capitalismo e a modernidade ao qualificar a racionalidade. Para ele, a expansão da lógica de mercado, da qual a burocracia é consequência e uma de suas manifestações, produz uma transição entre racionalidades distintas e entre formas de ver o mundo em sociedade.

Os tipos de ação social não se excluem, acrescentou Weber (2001), ou seja, podem envolver diferentes tipos de lógica em um mesmo ato. Assim, a ação humana e, por consequência, as ações administrativas e a própria vida organizacional não se orientam exclusivamente por uma única lógica. Entretanto, Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000, p. 23) reconhecem que na sociedade moderna “a calculabilidade das ações sociais tornou-se o novo valor”, revelando, deste modo, que a racionalidade substantiva se transformou em um meio para formatar padrões de ação calcadas na razão formal.

2.1.1 A sociedade organizacional

Com o advento da revolução industrial e a subsequente onda migratória para os centros urbanos, a reorganização do trabalho levou os indivíduos a se desvincular de suas funções originais e a se submeter a uma lógica diferente, na qual, de produtores autônomos de bens e serviços, se transformam em instrumentos do processo produtivo, operando como engrenagens da máquina da produção mercantil. O processo crescente de racionalização e conformação às leis de mercado se torna irreversível, e para isso concorre a dependência da sociedade diante das grandes organizações (WEBER, *apud* KALBERG, 1980).

A hegemonia dos princípios da racionalidade instrumental na condução da ação social contagia setores da sociedade tradicionalmente ancorados na razão substantiva, e grupos ou estruturas sociais pouco complexos e organizados se descobrem paulatinamente sujeitos a formas de operação que lhes eram desconhecidas:

O fato é que, nas sociedades industriais, a lógica da racionalidade instrumental, que amplia o controle da natureza, ou seja, o desenvolvimento das forças produtoras, se tornou a lógica da vida humana em geral. Mesmo a subjetividade privada do indivíduo caiu prisioneira da racionalidade instrumental. O desenvolvimento capitalista impõe limites à livre e genuína comunicação entre os seres humanos (RAMOS, 1981, p. 3).

Os grupos sociais são percebidos de diferentes formas em função das características que apresentam: eles podem ser grupos “inorganizados”, como uma multidão, um público, uma classe social ou uma casta; grupos semi-organizados, como a família, o clã, a tribo, um grupo informal ou uma empresa familiar; ou grupos organizados, como igrejas, clubes, partidos políticos e escolas (MOTTA e PEREIRA, 1980).

A percepção de grupos adotando diferentes configurações sob influência da sociedade industrial chama a atenção de Ramos (1981, p.3), que atribui o convencimento e legitimação da sociedade moderna em bases preponderantemente utilitaristas à

“transformação sofrida pela idéia de razão, que passou a produzir a conversão do concreto no abstrato, do bom no funcional, do ético no não ético”.

Em todos os níveis, a ação instrumental se transforma na lógica legitimadora da sociedade e, em especial, das organizações, onde a noção de maximização do retorno assume uma natureza imperativa. Para Motta (2001), as organizações, como grupos sociais, tornam-se o palco de uma transformação na qual tudo é calculado em função de fins determinados. Surge, na visão do autor, uma civilização de natureza compulsiva que se baseia no ganho, no consumo e no poder.

Para Motta e Pereira (1980), as organizações sempre estiveram presentes no domínio dos interesses do homem. No entanto, sob impulso do desenvolvimento industrial, pôde-se observar uma transformação no seu significado e no papel central que adquirem no mundo moderno.

O processo de racionalização, acelerado no período industrial pelo papel de destaque que assumem as organizações, produz modificações na configuração da sociedade. A discussão sobre a adaptação das organizações aos aspectos associados ao mercado implica o reconhecimento da centralidade das organizações na constituição da sociedade moderna e das influências exercidas sobre elas no processo de racionalização do mundo. O reflexo desta racionalização se manifesta no redesenho da estrutura organizacional e na reformulação dos processos de trabalho.

No âmbito das organizações, cada vez mais a expansão dos fatores de mercado e a luta pela sobrevivência nesses moldes orientam as ações por critérios de eficiência, eficácia, competitividade e produtividade. Dessa forma, a racionalidade de natureza instrumental, que privilegia o cálculo utilitário das conseqüências, prevalece em detrimento de uma racionalidade de natureza substantiva.

No entanto, mesmo identificando a preponderância da racionalidade instrumental, a dimensão substantiva é preservada em alguns setores da ação humana, mesmo que, freqüentemente, como um “mito” que se afasta cada vez mais do plano das situações reais e se aproxima apenas no discurso.

2.2 O ambiente na análise organizacional

O crescente consenso acerca da centralidade das organizações na sociedade, a partir das primeiras décadas do século XX, foi decisivo para a transformação da teoria da administração e para o desenvolvimento da teoria das organizações.

É sobre os aportes da sociologia, da ciência política e da psicologia social que se fundam os pressupostos básicos desse campo de conhecimento, consolidando-se nos avanços das ciências sociais em geral e ampliando a capacidade de entendimento de fenômenos organizacionais cada vez mais complexos e imbricados.

Ainda que, no mínimo, desde Durkheim e Weber, se mostre a relação organização e sociedade, a teoria da administração esteve, por muito tempo, voltada para problemas internos às unidades industriais, tipos organizacionais predominantes na primeira metade do século passado. Enfatizava a importância do planejamento, coordenação e controle do trabalho, e a concepção de organização vigente a definia como um instrumento dirigido para a solução de problemas, com foco nos seus aspectos internos.

A idéia de mensuração e controle presente no modelo racional predominou nos estudos organizacionais até meados dos anos 40. A partir de então, as dificuldades deste modelo em lidar com uma realidade mais dinâmica e complexa levam os teóricos a buscar

maior organicidade a fim de resolver os problemas de integração social da organização e das implicações deste fato para a manutenção da ordem social (REED, 1999).

Sob influência da sociologia funcionalista norte-americana iniciada por Talcott Parsons, vários autores na década de 40 e 50 desenvolvem um conjunto de estudos de caráter mais integrativo e abrangente para as organizações. Vários autores como Merton, Selznick, Gouldner e Blau, realizaram uma série de pesquisas comparativas para verificar a validade desses princípios (TOLBERT e ZUCKER, 1999).

A ênfase na interdependência e equilíbrio necessários ao desenvolvimento dos sistemas sociais e o seu reflexo no estudo das organizações representaram uma ampliação no entendimento do processo administrativo. A idéia de maior adaptabilidade e interação entre as organizações e o ambiente estava incluída neste contexto e se contrapunha a uma visão isolada e estanque presente, especialmente na Escola Clássica e no movimento da Administração Científica.

O aprofundamento da tese funcionalista e sua aplicabilidade para as organizações consolidaram-se nos anos 60, em primeiro lugar com o Estruturalismo e, em seguida, com a Teoria de Sistemas, marco para os estudos das relações entre ambiente e organizações. A partir daí, o ambiente deixou de ser visto como um elemento secundário da análise e passou a ocupar uma posição de destaque nos estudos organizacionais.

Como eixos de um ciclo de eventos, as organizações relacionam-se com o entorno, captando e depositando recursos, processando e reprocessando insumos, produtos e serviços, caracterizando relações de influências recíprocas, ainda que com diferentes graus de simetria.

Ampliar o entendimento do funcionamento das organizações como sistemas abertos requer delimitar fronteiras, ainda que fluidas, entre organização e ambiente. Definida, por exclusão, como tudo o que está fora da organização, a noção de ambiente,

para efeito de estudos empíricos, não se expressa em um conceito, mas em um construto, isto é, uma imagem ou idéia criada para fins de análise, observação ou mensuração (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Assim, de modo a viabilizar sua aplicabilidade, tem-se definido ambiente, em escalas de abrangência, em termos de ambiente geral e ambiente tarefa. O primeiro comporta elementos que impactam qualquer organização e são constituídos pelas dimensões econômicas, políticas, socioculturais, legais, demográficas, ecológicas e tecnológicas. O segundo refere-se a um conjunto de elementos que podem afetar organizações ou setores específicos, pondo em jogo sua competência em alcançar objetivos (SLACK, 1997). Aí se incluem clientes, fornecedores, concorrentes, agentes, reguladores, financiadores e profissionais.

Semelhantemente, Ruiz Olabuénaga (1995) classifica as variáveis do ambiente em macro e microssociais. As primeiras compreendem o conjunto de condicionantes sociais, econômicos, tecnológicos, políticos e culturais que conformam o universo macrossocial das organizações. No nível microssocial, o ambiente compreende o conjunto de pessoas, grupos e instituições que atuam mais próxima e frequentemente com as organizações. Modelos teóricos criados para analisar surgimento e desaparecimento de organizações, por exemplo, dão maior ênfase às variáveis macrossociais, enquanto estudos sobre interdependência corporativa são mais frequentemente focados em variáveis microssociais.

A amplitude e a diversidade presentes na noção de ambiente requerem diversas outras categorizações para viabilizar o entendimento das relações entre variáveis ambientais e organizacionais. Dessa forma, outros elementos são incluídos, entre eles: os graus de complexidade do ambiente relacionado a dimensões, como as condicionantes da existência e sobrevivência organizacional; o âmbito, ou seja, as áreas de atuação da

organização, as tarefas realizadas; e o subentorno, referente a elementos que afetam específica e diferentemente setores das organizações.

Os estados ambientais, compreendidos como graus de homogeneidade, estabilidade e incerteza, afetam a complexidade e resultam em combinações, conformando ambientes calmos ou turbulentos, implicando a capacidade/necessidade de mudança organizacional.

O fato é que, embora sejam sistemas sociais abertos e, portanto, estejam sujeitas às influências do ambiente, as organizações também o influenciam por meio de mecanismos de estruturação capazes de lhes assegurar graus suficientes e adequados de autonomia para sua sobrevivência e desenvolvimento.

A variabilidade e as influências do ambiente são vistas também como elementos importantes na compreensão da estrutura organizacional como mecanismo dinâmico de adaptação e controle. Ransom, Hinings e Greenwood (1980), por exemplo, afirmam a importância das características socioeconômicas do ambiente em que as organizações operam como delimitadoras de sua ação. Afirmam ainda que mudanças no fornecimento de recursos ocorrem ao longo do tempo e forçam as organizações a adaptar suas estruturas a novas situações, mediante a fusão de departamentos, introdução de novos procedimentos ou alteração do *locus* de tomada de decisão.

Desse modo, as formas pelas quais as organizações percebem e reagem às influências do ambiente são compreendidas por intermédio de modelos teóricos cujos pressupostos são a adaptação e/ou o controle, apresentando variações quanto aos elementos e aspectos enfatizados, se externos ou internos, ou ainda estruturais, relacionais ou políticos.

Ao revisar as teorias ambientais, Motta e Vasconcelos (2002) citam a teoria da ecologia populacional, a teoria da dependência de recursos, dos custos de transação e a

neo-institucional como os mais recentes suportes teóricos para análise das relações organização –ambiente.

A teoria da ecologia populacional baseia-se na idéia darwiniana da seleção natural e conjectura que individualmente as organizações padecem de inércia estrutural, resistindo a mudanças. Assim, “as organizações antigas tendem a regredir ou a sucumbir, e novas organizações surgem mais ajustadas às necessidades do ambiente” (DAFT, 1999, p. 344).

As relações de interdependência são analisadas sob a perspectiva das organizações em rede, na qual o ambiente é constituído pelo conjunto de organizações interconectadas, as quais formam uma malha de compartilhamento de interesses que se influenciam mutuamente.

A teoria da dependência de recursos permite descrever formas racionais de relacionamentos interorganizacionais, na tentativa de diminuir a dependência do ambiente. Desse modo, as organizações concentram atenção na busca de autonomia e poder de ordenamento ante as demais. Ao buscarem essa autonomia, elas podem se constituir em entidades políticas ativas para exercer influência na construção do setor em que atuam (MOTTA, 2001).

Semelhante a esta é a argumentação da teoria dos custos de transação, uma vez que o ambiente é percebido como palco para a negociação. A monitoração e o controle das trocas entre organizações ou indivíduos implicam custos a serem mensurados e avaliados.

A teoria institucional enfatiza a interação com o ambiente mediante a adequação a normas e valores, validados no contexto aos quais as organizações buscam atender para alcançar legitimidade social. Assim, não seriam apenas os elementos técnicos do ambiente, como trocas de produtos e serviços ou tecnologias complexas, que têm influência sobre as organizações. A principal contribuição desta perspectiva teórica é o

reconhecimento do ambiente institucional no âmbito do qual as organizações se adaptam a um conjunto de regras e valores socialmente aceitos, para obter suporte e legitimidade (MEYER, SCOTT e DEAL, 1992).

Muito embora as teorias mencionadas sejam consideradas as mais recentes, a teoria da contingência estrutural, desenvolvida na seqüência e sob influência da teoria dos sistemas, representa recurso analítico importante na compreensão das diferentes configurações estruturais assumidas pelas organizações, de modo a manterem sua própria funcionalidade no âmbito de sistemas mais amplos.

A ampliação de elementos técnicos associados ao mercado representa desafio importante para as organizações contemporâneas, especialmente aquelas que, constituídas sob motivações de natureza substantiva, vêm-se agora pressionadas a cumprir exigências de eficiência e eficácia, como se tem visto em organizações culturais, filantrópicas ou de lazer. A dimensão econômica, ao invadir estes setores, exerce pressões sobre a capacidade gerencial e estratégica dessas organizações, levando-as a buscar modelagens mais condizentes com aquelas do setor empresarial.

Assim, ainda que a marca original das organizações desportivas, como os clubes de futebol no Brasil, seja a carga cultural e simbólica que carregam, considerou-se que os pressupostos teóricos e metodológicos da teoria da contingência estrutural são adequados para analisar as transformações por que vêm passando, na tentativa de se adaptarem ao momento que se vive.

No cenário atual, os clubes de futebol estão incorporando modelos organizacionais que lhes viabilizam recompensas mediante o controle eficiente e eficaz do processo de trabalho, tendo como parâmetro principal os elementos do ambiente técnico.

A idéia de ambiente técnico está associada aos aspectos potencialmente relevantes para a definição de objetivos organizacionais e à forma de atingi-los,

considerando “a natureza dos *inputs* organizacionais, o mercado consumidor e os competidores” (SCOTT, 1998, p. 131, tradução nossa).

Nesse contexto, as organizações se deparam com a necessidade de incorporar eficiência e eficácia, redesenhar as funções organizacionais com vistas a obter recursos adequados no ambiente e coordenar e controlar as dimensões técnicas da organização. Diferentemente dos aspectos simbólicos, no ambiente técnico a lógica que prevalece está associada ao manejo eficiente dos recursos necessários para a produção de bens e serviços.

A especificidade do problema levantado neste trabalho dirige o foco da atenção para uma análise a respeito da influência das forças de mercado sobre a modelagem estrutural e processual no aspecto organizacional. Por essa razão, a teoria da contingência estrutural apresenta-se como um dos suportes mais adequados para o estudo que se pretende realizar.

2.2.1 A teoria da contingência estrutural

As bases da teoria da contingência estrutural provêm da teoria de sistemas e operacionalizaram-se como instrumento analítico na gestão organizacional por meio de estudos empíricos realizados por diversos pesquisadores, que procuraram “delimitar a validade dos princípios gerais de administração e organização a situações específicas” (MOTTA, 2001, p. 25).

Donaldson (1999), um dos principais estudiosos contemporâneos da teoria da contingência, defende *status* paradigmático para esta abordagem em razão da significativa agenda de pesquisas desenvolvida sob seus pressupostos, incluindo o estabelecimento de uma tendência metodológica nos estudos realizados.

Os pressupostos da teoria da contingência advêm do funcionalismo e, como tal, se assentam no entendimento do caráter real e sistêmico da sociedade e das organizações, orientados para produzir um estado ordenado de coisas. A estrutura é, então, explicada pelas funções que desempenha e por sua capacidade de melhorar as condições de sobrevivência e desenvolvimento da sociedade e das organizações (MORGAN, 1980; DONALDSON, 1999).

Diferentemente da abordagem clássica, que prescrevia estruturas e princípios gerais aplicáveis às organizações, passaram a ser observadas diferenciações e mudanças estruturais, cujas causas relacionavam-se com variados fatores de natureza interna ou externa. A conexão entre fatores internos ou externos tem como eixo central a “incerteza da tarefa”, assumida por Donaldson (1999, p. 107) como o “coração do conceito de contingência”. Por sua vez, a incerteza da tarefa diz respeito aos recursos que a organização busca no ambiente. Assim, a configuração organizacional resulta da forma pela qual a organização consegue minimizar a incerteza na realização de suas tarefas.

Tendo como pressuposto básico que não há uma única forma estrutural que seja eficiente para todas as organizações, a teoria da contingência afirma que “a otimização da estrutura variará de acordo com determinados fatores do contexto. Assim, a organização ótima é contingente a esses fatores *contingenciais*” (DONALDSON, 1999, p. 105, grifo do autor). Contexto e estrutura organizacional passam a ser encarados como variáveis que se relacionam buscando, através de uma maior consistência (*fit*), a maximização da eficiência organizacional.

Sob essa concepção, os estudos empíricos se desenvolveram em organizações reais e identificaram conexões entre um ou vários fatores contingências e um ou vários fatores estruturais. Entre os principais estudos desenvolvidos nesta área estão aqueles realizados por Burns e Stalker (1961), Joan Woodward (1977), Lawrence e Lorsch (1973)

e pelo Programa de Aston, iniciado no começo da década de 60, cujos principais representantes são Pugh, Hickson, Hinings, Payne e McMillan (PUGH, 1983).

Burns e Stalker (1961), em estudo qualitativo realizado na indústria eletrônica, formularam o enunciado seminal da teoria da contingência ao identificarem modelos estruturais correspondentes a estados ambientais, marcados principalmente por mudanças na tecnologia ou nos mercados. Apresentaram, então, dois tipos de estrutura determinados em função de variáveis contextuais: a mecanicista e a orgânica. A primeira se caracteriza pelos papéis organizacionais, firmemente definidos por superiores que detêm o monopólio do conhecimento organizacional, e é considerada adequada a ambientes mais estáveis. No segundo tipo, os papéis na organização são definidos de forma mais flexível, como resultado da interação entre as partes, sendo mais eficiente em ambientes dinâmicos.

A caracterização desses dois tipos estruturais os põe em posição de polaridade, num *continuum*, cujos graus de aproximação podem ser observados mediante a existência e rigor de regras, natureza das tarefas individuais, diferenciação de pessoal exigida, hierarquia, fontes de prestígio, etc.

Simultaneamente aos trabalhos de Burns e Stalker, a pesquisadora Joan Woodward iniciou investigações acerca da aplicação dos princípios clássicos de administração, procurando avaliar sua aceitação e capacidade de conduzir as organizações ao sucesso. Para isso, desenvolveu estudo comparativo e quantitativo em centenas de organizações manufatureiras, focado os seguintes aspectos: história e objetivos; processos e métodos de produção; formas e rotinas organizacionais; indicadores factuais e numéricos de sucesso (WOODWARD, 1977; ROBALO, 1997).

Relativamente ao objetivo inicial da pesquisa de Joan Woodward, constatou-se que não era possível demonstrar relações consistentes entre a aplicação dos princípios clássicos de administração e sucesso empresarial. No entanto, as informações sobre os

processos e métodos de produção permitiram evidenciar tendências consistentes relacionadas a modelos estruturais. Ou seja, a processos semelhantes correspondiam estruturas semelhantes assumindo, portanto, o caráter determinante da tecnologia sobre a estrutura.

Assim, as habilidades manuais e artesanais exigidas pelo sistema de produção por unidade ou pequenos lotes contribuem para configurar estruturas mais achatadas, relações diretas e relativamente informais entre trabalhadores e supervisores. Nas organizações com sistemas de produção em grandes lotes ou em massa, que utilizam equipamentos mais sofisticados, a estrutura organizacional se aproxima da forma mecanicista e formalizada, em consonância com os modelos da teoria clássica, adotando órgãos de linha e *staff*. No que diz respeito à produção por processo, a organização tende a adotar uma linha mais orgânica e de relações humanas, com hierarquias mais alongadas, tendo em vista maior automação e uso intensivo de capital (WOODWARD, 1977).

As teses de Lawrence e Lorsch (1973) sobre as relações entre ambiente e estrutura decorreram do interesse desses pesquisadores em distinguir empresas de desempenho superior dentro de um mesmo setor e as melhores empresas entre diferentes setores. Embora as características do ambiente, nomeadamente as taxas de mudança ambiental, tenham sido valorizadas nesses estudos, os pesquisadores deram ênfase, sobretudo, às respostas estruturais encontradas por diferentes componentes organizacionais (ROBALO, 1997).

Dessa forma, altos níveis de mudança ambiental aumentam o grau de incerteza das tarefas com reflexos diferenciados entre os departamentos que compõem a organização, implicando diferenças estruturais entre eles. Os níveis diferenciados de mudança entre departamentos causam distorções, sendo necessários grandes esforços de integração, a fim de que seja possível o trabalho conjunto. Para que uma organização seja

eficiente, é necessário que atinja graus de diferenciação e integração que estejam de acordo com o meio.

Na abordagem de Lawrence e Lorch (1973), o ambiente é delimitado em duas vertentes: a primeira, por seu estado (dinâmico ou estável) baseado em taxas de mudança tecnológica e de mercado; a segunda, pelo conceito de “*dominant competitive issue*” (ROBALO, 1997), para identificar fatores críticos e decisivos para uma empresa em determinado setor. Isto permitiu-lhes considerar ambientes parcelares e verificar que, numa mesma empresa, departamentos podem se estruturar diferentemente em resposta a fatores ambientais que lhes são relevantes. Por essa razão, as categorias fundamentais de análise no trabalho de Lawrence e Lorsch (1973) são a diferenciação e a integração.

A diferenciação diz respeito não apenas à divisão do trabalho em diferentes unidades mas também, e principalmente, às características comportamentais e de orientação que assumem os membros de cada unidade. Ainda que a diferenciação seja importante para responder à adaptação ambiental, há necessidade de que, do ponto de vista sistêmico, as unidades atuem em conjunto para alcançar objetivos organizacionais. Esta dimensão caracteriza a integração no modelo desses autores.

Nos estudos realizados pelo Grupo de Aston (pesquisadores ligados à universidade de mesmo nome), são enfatizadas medições quantitativas para diferentes aspectos da estrutura, especialmente as dimensões de estruturação de atividades e de concentração da autoridade.

Fatores contingenciais submetidos à análise de regressão múltipla permitiram identificar diferentes conjuntos de preditores da estrutura organizacional (DONALDSON, 1999). O tamanho foi a variável identificada como determinante tanto das formas estruturais quanto da concentração de autoridade. Esta última varia também em

decorrência da vinculação ou não da organização estudada a uma organização maior (PUGH e HICKSON, 1976).

Na seqüência, em ordem de importância para os autores supracitados, vêm a tecnologia e a interdependência. Essas constatações lhes permitiram definir sete diferentes perfis organizacionais: burocracia plena; plena nascente; burocracia de pessoal; de fluxo de trabalho; de fluxo de trabalho nascente; de pré-fluxo de trabalho; e organizações implicitamente estruturadas.

A ênfase em métodos quantitativos dada nos trabalhos do Grupo de Aston permite a realização de comparativos com vistas a descobrir quais são os problemas específicos para tipos particulares de organizações e quais são comuns a todas as organizações. Para a consistência das comparações, buscaram desenvolver padrões confiáveis, baseados preferencialmente em critérios de mensuração das variáveis.

Ao subdividirem e realizarem as pesquisas segundo níveis de análise (individual, grupal, departamental e organizacional), os pesquisadores puderam perceber tanto o ambiente específico de cada um (em geral, o nível de análise subsequente) como a interação entre comportamento laboral de indivíduos e grupos em relação às características organizacionais (PUGH, 1983).

Os trabalhos do Grupo de Aston contribuíram decisivamente para que se alcançasse maior confiabilidade nos critérios de mensuração, sofisticação do tratamento estatístico e maior amplitude de análise por meio da perspectiva longitudinal, ausente nos trabalhos contingências no início dos estudos sob esta abordagem.

Ainda assim, várias críticas são feitas ao caráter determinista e despersonalizado impresso nos estudos contingências, validando um fluxo unidirecional de causalidade e negligenciando a ação individual.

Entretanto, Donaldson (1999), defensor de *status* paradigmático para a teoria contingencial, argumenta que fenômenos-chave como a centralização e o desempenho organizacionais não podem ser discutidos sem levar em conta uma análise da organização em termos de coletividade como sistema. Argumenta ainda que a evolução do modelo teórico para análise de diversos fatores contingências e não mais de apenas um (como, por exemplo, a tecnologia nos estudos de Joan Woodward) corresponde a uma evolução de resultados monocausais para multicausais.

Assim, o autor supracitado afirma que o conjunto de trabalhos gerados na fase de ciência normal fortalece o *status* paradigmático da teoria da contingência estrutural e sugere a denominação de teoria da adaptação estrutural (SARFIT). Este modelo comporta um ciclo de adaptação: adequação, mudança da contingência, inadequação, adaptação estrutural, nova adaptação, configurando um esquema no qual a adequação entre cada contingência e um ou mais aspectos estruturais é um processo contínuo e multidimensional.

Independentemente das discussões acerca do *status* paradigmático desse corpo teórico, Bertero (1999, p. 135) afirma que, “se a teoria da contingência estrutural for vista como uma desistência de construir uma *one best way* [...], ela pode ser vista como um sinal de maturidade”. Isso implica vê-la sob um ângulo menos polêmico e rígido, agregando elementos também contingencializadores, que flexibilizam sua aplicação.

Por essa razão, entendeu-se apropriada a aplicação da teoria da contingência estrutural para a análise das transformações que estão ocorrendo nos clubes pernambucanos de futebol, uma vez que estas parecem decorrer de fatores preponderantemente materiais, vinculados à expansão da lógica de negócios sobre suas formas e mecanismos estruturais e processuais.

2.2.2 Configurações organizacionais

Qualquer discussão sobre organizações e formas organizacionais traz consigo o pensamento de Max Weber, mesmo quando esta influência esteja mais implícita do que explícita (LEWIN e STEPHEN, 1993; CLEGG, 1998). Trabalhos inovadores desenvolvidos por Philip Selznick e Robert Merton tiveram, como referência, os estudos de Weber acerca do processo de racionalização do mundo moderno. Desde então, o modelo burocrático se constitui em parâmetro para o estudo das organizações, cujas características são estudadas mediante análise das dimensões referentes que comportam (CLEGG, 1998).

Com o objetivo de identificar formas mais efetivas de controle e maior previsibilidade da performance organizacional, os estudos contemplavam, prioritariamente, elementos formais da estrutura organizacional, como o conjunto de regras e normas, a divisão horizontal e vertical do trabalho, as relações de autoridade, o delineando padrões de regularidade. Por essa razão, sustentavam a concepção tendencialmente estática e unidimensional da estrutura organizacional.

A constatação de que a estrutura formal, na maioria das vezes, não corresponde ao cotidiano das organizações, uma vez que as relações entre as pessoas, assim como os processos, ocorrem de maneira mais aleatória, destacou a atribuição de sentido às determinações formais da estrutura, delineando padrões de interação.

Assim, o arcabouço estrutural, formado por normas, procedimentos padronizados e posições ocupadas pelas pessoas na organização, é permeado por padrões de interação, representados nas relações sociais formais e informais.

A complementaridade entre arcabouço estrutural e padrões de interação viabiliza a percepção da dinâmica da estrutura, levando em conta que mudanças estruturais partem de mudanças cognitivas dos membros organizacionais, de alterações nas relações de poder e de influências do ambiente (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980).

Esses autores consideram a estrutura organizacional um complexo meio de controle continuamente produzido e recriado em interação que, ao mesmo tempo, modela essa interação e, portanto, é constituída e constitutiva.

Para Machado-da-Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), esse processo de criação e recriação da estrutura, que define as relações entre as variáveis organizacionais, reforça a argumentação de que mudanças em uma variável relacionam-se com outras, mesmo que de forma indireta. Neste sentido, reitera-se a idéia de que as estruturas e os processos organizacionais têm uma relação de interação constante e recíproca.

A evolução dos estudos empíricos acerca das respostas organizacionais a contingências ambientais contribuiu para a ampliação da compreensão de fenômenos organizacionais em bases correlacionais, permitindo a análise conjunta de variáveis e dimensões que moldam formas organizacionais específicas.

A extensa revisão de estudos realizada por Hall (1984) indica que fatores como tamanho, tecnologia, ambiente e escolha estratégica são indutores de modelos estruturais, ressaltando, entretanto, que as organizações não respondem de forma automática a estes fatores. Ao final, afirma que a abordagem mais inteligente deve contemplar a combinação entre determinantes estruturais e que esta tarefa pode ser realizada mediante a análise de aspectos estruturais específicos, como a complexidade, a formalização e a centralização. A mesma proposição é reafirmada por Slack (1997), acrescentando que estes aspectos também se inter-relacionam no delineamento estrutural e processual das organizações.

Como variável organizacional, a complexidade diz respeito aos graus de diferenciação na forma pela qual a organização realiza e coordena suas tarefas e, em geral, é verificada mediante a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão espacial.

A diferenciação horizontal se refere à divisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros (HALL, 1984). O fracionamento das tarefas pode ocorrer de dois diferentes modos: um deles é a atribuição das tarefas a especialistas altamente treinados e com suficiente autonomia, capazes de realizar ciclos completos; o outro é a subdivisão minuciosa do processo produtivo, de modo a se constituírem células especializadas em tarefas parciais que, mediante a repetição, alcançam simplicidade e agilidade. Neste caso, requerem-se mecanismos de controle, com graus variados de amplitude.

A diferenciação vertical diz respeito ao número de níveis hierárquicos encontrados na organização e pode ser medida de acordo com a quantidade de níveis do topo até a base (SLACK, 1997). A variação na diferenciação vertical de uma organização está relacionada com a sua diferenciação horizontal. Quando uma organização tem alta diferenciação horizontal, as dificuldades de gerenciamento e coordenação das atividades a levam a uma ampliação da diferenciação vertical por meio da inclusão de novos níveis de gerência (MINTZBERG, 1995).

A dispersão espacial pode ser encarada como uma forma de diferenciação horizontal e vertical (HALL, 1984, p. 58). Desta maneira, “as atividades e o pessoal podem dispersar-se no espaço (afastamento geográfico) conforme suas funções horizontais e verticais, pela separação dos centros de poder e das tarefas”.

O aumento do nível de complexidade organizacional não apenas altera o arcabouço formal da estrutura, mas também provoca mudanças significativas no comportamento dos seus membros, em outras condições estruturais e nos seus processos organizacionais.

Para Slack (1997), à medida que as organizações crescem e se tornam mais complexas, os indivíduos assumem novos papéis, com níveis de treinamento e

especialização mais sofisticados, denotando grande variação nas atitudes, metas e expectativas. As diferenças de formação profissional, a posição na hierarquia e o tipo de trabalho executado contribuem para uma maior heterogeneidade organizacional, fazendo com que os efeitos da complexidade sobre as pessoas representem mais do que uma mera diferenciação por tarefa.

Entre os mecanismos de coordenação que podem ser estabelecidos estão a contratação do profissional apropriado, o treinamento na organização, a definição de procedimentos organizacionais, a definição de regras e a descrição de trabalhos específicos. Esses mecanismos de coordenação associam-se ao grau de formalização da estrutura organizacional.

O conceito de formalização, como dimensão da estrutura organizacional, refere-se às regras e procedimentos formais estabelecidos aos quais o funcionário alinha suas atividades (HAGE, *apud* HALL, 1984). Em que pese a formalização ter uma forte influência no comportamento do indivíduo por ter a faculdade de formatar os seus padrões de ação, a discussão sobre o tema não representa um afastamento no nível organizacional de análise (HALL, 1984). Esta dimensão refere-se a mecanismos como regras e regulamentos, descrições de cargos, políticas e procedimentos que delineiam o trabalho das pessoas nas organizações, como recurso para reduzir a variabilidade do comportamento individual (MINTZBERG, 1995).

Níveis diferenciados de formalização, contudo, não ocorrem unicamente quando se estabelecem comparações interorganizacionais. As variações nesta dimensão podem se dar entre diferentes departamentos de uma mesma organização. Quando considerados níveis inferiores na hierarquia organizacional, pode-se perceber uma tendência a maior formalização. No entanto, à medida que se observam níveis mais altos

na hierarquia organizacional, a formalização perde força em virtude do tipo da tarefa e do nível de profissionalização do executor.

Segundo Mintzberg (1995), a variabilidade no tipo da tarefa e o nível de especialização profissional requerido para a sua execução estabelecem uma relação inversa com o grau de formalização requerido pelas organizações. Para o autor, as burocracias profissionais desenvolvem baixos níveis de formalização no núcleo operacional em face da alta profissionalização dos membros desta organização. Ao contrário, tarefas de natureza mais estáveis e que requerem menor profissionalização, como na burocracia mecanizada, apresentam altos níveis de formalização (padronização de processos).

Essa verificação deixa evidente que existe uma relação de sobreposição entre a formalização e a profissionalização no que tange ao controle das atividades. Tal fato ocorre porque, para altos níveis de profissionalização, a padronização do trabalho já vem delineada na formação profissional e a organização importa essa padronização quando contrata um indivíduo com habilitação profissional. Assim, normas profissionais se sobrepõem às do trabalho.

Verifica-se que a formalização estabelece forte relação com o grau de centralização encontrado nas organizações, que é mediado, entre outros, pelo nível de especialização do seus membros.

A centralização refere-se à distribuição do poder nas organizações. Como forma mais aparente da distribuição do poder, a tomada de decisões adquire um caráter central na análise da centralização. Para Pugh e Hickson (1976), a centralização está relacionada com o *locus* de autoridade para tomar decisões que afetam as organizações. O nível de participação dos membros e grupos organizacionais e a hierarquia incluem-se entre os indicadores de centralização (HAGE, *apud* HALL, 1984). A tomada de decisão

concentrada no topo hierárquico revela alto grau de centralização, ao passo que um maior grau de participação dos grupos indica menor centralização (SLACK, 1997).

Sob a perspectiva da dinâmica estrutural indicada por Ranson, Hinings e Greenwood (1980), o poder, principal elemento da centralização, é constitutivo porque conduz a ações, leva os indivíduos a atender determinações organizacionais, e é também constituído porque alterações na distribuição de poder ocorrem mediante a obtenção ou perda de poder por indivíduos ao longo do tempo. Assim, a distribuição de poder é modelada e modela formas estruturais.

A centralização estrutural também se relaciona com graus e tipos de complexidade organizacional e com a formalização, uma vez que a alta especialização prescinde de comandos centralizados e de normas estritas.

A interação entre as dimensões de complexidade, formalização e centralização, influenciada por fatores internos e externos, gera grande diversidade de formatos estruturais e processuais, passíveis de serem analisados mediante a verificação da maneira como são estabelecidos os objetivos e conduzidas as ações organizacionais.

Ao desenho organizacional formatado pela correlação de variáveis e dimensões estruturais e processuais em uma dada organização corresponde uma configuração organizacional, isto é, um conjunto multidimensional de características referidas a dimensões do ambiente, tecnologia, estratégia, estrutura, cultura, ideologia, grupos, membros, processos, entre outros elementos. Embora a natureza dos elementos potencialmente relevantes na constituição de uma configuração seja diversificada, este construto pressupõe a existência de um certo grau de coerência e interação recíproca entre os elementos constituintes (MEYER, TSUI e HINNINGS, 1993; ROBALO, 1997).

A coerência e a interação dos elementos presentes na configuração reforçam a idéia de conjunto. A variabilidade dos elementos constituintes dessa formação também é

analisada como um todo (mútua influência de elementos) e não em partes isoladas (variação independente). A mudança na configuração organizacional, “para ser entendida de forma integrada, deve estar inserida em contextos apropriados de estruturas e processos organizacionais” (MEYER, TSUI e HINNINGS, 1993, p.3, tradução nossa).

À argumentação favorável ao estudo das configurações está subjacente a abordagem de síntese, que, segundo Miller e Mintzberg (1983), combina cinco requisitos essenciais para o entendimento da estruturação das organizações: 1.) o estudo simultâneo de grande número de atributos, como estado, processos e situações, proporcionando uma imagem detalhada, holística e integrada da realidade; 2.) das pesquisas assim desenvolvidas derivam tipologias ou taxonomias empíricas multivariadas que discriminam configurações, revelando relações específicas entre atributos (conforme a tipologia de cinco partes, desenvolvida por Mintzberg, 1995); 3.) a causalidade é vista como uma “rede” de causas, não simplesmente como relações unicasais ou multicasais, mas sim das inter-relações de variados fatores; 4.) o tempo e os processos são levados em conta, favorecendo a perspectiva longitudinal e o aprofundamento das razões pelas quais as organizações assim se comportam; 5.) embora a quantificação e a mensuração sejam importantes, histórias, relatos e acontecimentos do cotidiano, são levados em conta, ampliando a compreensão dos fenômenos organizacionais.

Estudar as configurações organizacionais dos clubes de futebol, buscando identificar nelas os reflexos da expansão da lógica de mercado sobre o setor, requer, portanto, a compreensão do todo (ambiente, estrutura e processos) em sua variabilidade e reciprocidade. A descrição da transformação na lógica orientadora dos clubes de futebol aponta para o entendimento acerca do modo como influenciam as configurações dessas organizações.

2.3 A transformação no futebol: do ócio ao negócio

A transformação dos clubes de futebol vem ocorrendo desde seu nascimento, pois a mudança é um processo normal na evolução das realidades socialmente construídas, que são um reflexo da transformação progressiva e constante da sociedade humana.

Em suas origens, os clubes de futebol emergiram de grupos sociais. Por essa razão, traziam consigo um conjunto de características e valores associados ao modelo de organização originário. A valorização dos laços tradicionais, a confiança mútua, um forte personalismo nas relações e um delineamento não normativo nem formalmente estabelecido caracterizavam os relacionamentos, as ações e o cotidiano.

Discutindo a formação dos clubes desportivos e sua relação com os grupos sociais, Heinemann (1999) revela o caráter muitas vezes altruísta do seu nascimento e encontra, nos valores pertencentes ao grupo, orientação de natureza substantiva.

A origem da formação do grupo apresentava, pois, como valores centrais o futebol como lazer, diversão e ócio, que representava a razão central para a aglutinação dos grupos e sinalizava para a adesão a um conjunto específico de valores, que se exprimem no conjunto de relações e atitudes dos seus membros.

Essas características se traduziam, em termos organizacionais, por meio do baixo nível de formalização verificado em situações como o tipo de adesão/vinculação do atleta com o clube; a forma e a natureza da remuneração; a formação do grupo e, sobretudo, a percepção do caráter da atividade esportiva pelos seus participantes.

Para Heinemann (1999, p.107), o grupo formador do clube desportivo apresenta o seguinte conjunto de características:

- a) são formações sociais nas quais as relações entre os seus membros são relativamente estáveis e diretas no que se refere aos demais membros. A confiança pessoal, o mútuo conhecimento, o consenso coletivo e a afetividade

são decisivos para o grupo. A individualidade dos membros marca o ambiente do grupo;

- b) os grupos e seus membros não estão orientados para objetivos unívocos e claramente definidos. As relações sociais e a orientação de suas atuações são funcionalmente difusas;
- c) a determinação de pertencer ou não ao grupo é dada pelo sentimento de afetividade coletiva comum entre os membros e freqüentemente é parafraseado com a terminologia nós;
- d) existe uma clara delimitação entre membros e não membros. Tanto uns como outros sabem quem pertence e quem não pertence ao grupo;
- e) nos grupos, na maioria dos casos, não existem estruturas e regras sociais claramente estabelecidas, a regulamentação da divisão do trabalho não existe e, quando existe, é precária. A autoridade se baseia no carisma e na força persuasiva dos membros individualmente.

O contexto que está na base da formação dos clubes de futebol brasileiros encontra identificação nos grupos oriundos dos diversos segmentos (imigrantes, trabalhadores fabris, associações e grupos de bairro), que ofereceram os elementos constitutivos de sua lógica de ação. De uma forma generalizada, o conjunto de atores envolvidos com o futebol valorizava sua relação com o clube e o meio social em que ele estava inserido.

No quadro 2.1, associam-se características organizacionais dos clubes com valores presentes no período de sua constituição.

Quadro 2.1 - Valores associados às características organizacionais dos clubes de futebol

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	VALORES ASSOCIADOS
Natureza dos clubes	Associações de bairro/ representação de segmento social
Vinculação do jogador	Amor à camisa / vinculação a grupo social de origem
Formação da equipe	Grupo social homogêneo, amigos e colegas de trabalho
Caráter do jogo	Futebol arte
Relacionamento interno	Ética de relações pessoais, paternalismo, influências sociais e privilégios concedidos por tradicionalidade
Campo de futebol	Espaço coletivo para integração da comunidade interessada na prática do futebol
Objetivos dos Organizadores/dirigentes	Diversão comunitária; envolvimento familiar
Expectativa de resultado	Comemoração das vitórias
Gestor	Dirigente apaixonado
Atleta – Visão do clube	Detentor de habilidades únicas na sua posição

Fonte: elaborado pelo autor da dissertação

DaMatta (1994, p.12), ao analisar o impacto da adoção de novos tipos de ação nos clubes, afirma que o futebol é uma atividade dotada de multivocalidade, o que permite entendê-lo sob diversas perspectivas. Para o autor, embora o futebol seja encarado como uma atividade moderna sendo um espetáculo pago produzido por profissionais, também oferece componentes cívicos e valores culturais profundos que permitem “conciliar uma ótica tradicional e particularista a uma lógica moderna e universalista”.

No entanto, como afirma Melani (1999, p. 89), atualmente o “lúdico” perde cada vez mais espaço e o “negócio supera muito o jogar”. Para o autor, o predomínio de aspectos econômicos sobre o próprio jogo, potencializados pelo poder da mídia, confere a esta atividade contornos totalmente diferenciados.

Os elementos caracterizadores do mercado ampliam sua influência abrangendo, de forma crescente, as organizações que até então pareciam estar alienadas a estas modificações. Neste cenário estão as organizações esportivas e, de maneira específica, os clubes de futebol profissional inseridos nesse processo de transição.

Os clubes de futebol percebem, progressivamente, a necessidade de incorporar novas ações e novos agentes no seu campo de atuação. Estes são introduzidos por meio de novos padrões de funcionamento, baseados em critérios racionalmente instrumentalizados, que passam a direcionar a ação desses clubes no mercado.

Assim, com a adoção de critérios associados a uma maior eficiência e eficácia, os clubes de futebol produzem um deslocamento da ação na direção da especialização e formalização do trabalho, na modelagem da sua estrutura interna de funcionamento, na adoção de critérios técnico-científicos no relacionamento com o mercado, no delineamento de planos formais de estratégia e na busca por uma gestão eficiente dos recursos financeiros.

Desta forma, a crescente racionalização serve como base para a incorporação de novos agentes no âmbito de negócio dos clubes de futebol. Empresas de marketing esportivo, instituições financeiras, organizações privadas interessadas no retorno da marca e outros clubes de futebol são inseridos no ambiente com o intuito de estabelecer ações de natureza comercial, maximizar o retorno financeiro do clube, demonstrando a posição determinante da ênfase do negócio no cotidiano organizacional.

Com o advento da profissionalização dos jogadores, ocorre um salto importante e decisivo no âmbito da mudança nos clubes. Uma nova configuração não se apresenta para substituir a velha, mas inicia uma conflituosa convivência entre valores substantivos e elementos associados a uma nova racionalidade. Surge um modelo híbrido que evidencia a imbricação entre fatores determinantes na condução da ação

organizacional dos clubes de futebol, mas que estão assentadas em diferentes racionalidades e lógicas de ação.

No Brasil, esse conflito entre a dimensão formal e a informal, da norma explicitada e da influência pessoal, pode ser ilustrado por meio da influência que os dirigentes de clubes de futebol têm não só interna, mas também externamente, como participação na alteração do calendário dos jogos, que é, em princípio, de responsabilidade das federações.

A hibridização é decorrente das características originais dos clubes de futebol, assentadas em grupos sociais que se transformam, lentamente, em organizações burocráticas, os quais Heinemann (1999, p.108) descreve deste modo:

Se analisados do ponto de vista organizacional, tendem a buscar objetivos formais associados a uma maior competitividade de mercado, e encontram, no caminho, dificuldades na rede de relações formada ao longo dos anos e que, de forma natural, não responde com clareza às funções específicas e determinadas do trabalho. De outra forma, quando analisadas como grupos sociais, apesar de trazerem internamente um sentimento forte de coesão do grupo, têm dificuldade de alcançar um grau de formalização característico das organizações formais.

As diferenças entre os grupos sociais e as organizações formais são agrupadas pelo autor sob alguns indicadores que permitem identificar seus principais traços característicos.

No clube social, a orientação a interesses revela-se por meio das ações que são voltadas para o interesse dos sócios. Associar-se a um clube social é pagar suas contribuições, participar voluntariamente de atividades que são voltadas à sua satisfação. Na organização formal, por sua vez, os interesses que conduzem a ação são dirigidos aos clientes, suas necessidades e aspirações. Os participantes no trabalho cotidiano da organização são remunerados e mantêm com o clube uma relação utilitarista expressa na relação contratual.

No clube social, o tipo de afiliação é marcado pelo caráter voluntário da decisão de participar e de pertencer a um grupo e pela ausência de normas para regulamentar esse vínculo. Na organização formal, que caracteriza o clube/empresa, a afiliação dos indivíduos é marcada pelos estímulos e recompensas financeiros.

O caráter da dependência financeira também diferencia o clube social da organização formal. Enquanto no primeiro os recursos provêm, fundamentalmente, das cotizações dos sócios, no segundo, as fontes de recurso estão no financiamento de terceiros, que adquirem produtos e serviços gerados pelo clube (entre eles a divulgação de marcas e a venda de imagem).

Por fim, Heinemann (1999) também aponta o *locus* da tomada de decisão como uma diferença importante, que se desloca desde as assembleias dos membros/sócios nos clubes sociais para a estrutura hierárquica de relações e autoridade próprias de organizações burocráticas clube/empresa.

Em que pese o conjunto de valores associados ao futebol desde sua introdução no país até meados dos anos 30 (AIDAR e LEONCINE, 2000), atualmente esse setor é regido por uma ótica diferente, instrumental e utilitarista, buscando nas leis de mercado o eixo de orientação para a ação em bases distintas.

No cerne do processo de mudança e transformação encontra-se a introdução de novas dimensões, compatíveis com o contexto atual do futebol, compostas por um conjunto de características que vão modelar um novo arranjo organizacional.

Para Heinemann (1999, p.108), os grupos participantes das organizações formais apresentam algumas características:

- a) estabelecem e perseguem fins unívocos;
- b) desenvolvem estruturas fixas com clara divisão do trabalho, níveis de autoridade mais definidos e vias de comunicação concretas;

- c) suas estruturas são criadas de modo racional e servem para alcançar os objetivos estabelecidos da melhor maneira possível;
- d) se fundamentam nas estruturas e não unicamente na personalidade de seus membros. Os membros podem ser alterados sem que isso altere o caráter da organização;
- e) é criado um sistema de cooperação e controle que assegura o cumprimento adequado das obrigações com seus objetivos;
- f) a vinculação dos membros ou empregados se realiza mediante contratos de trabalho e pagamento e não pelo sentimento de pertencer a um grupo;
- g) as relações entre os membros são funcionalmente específicas e emocionalmente neutras.

Portanto, nas organizações formais, o conjunto de dimensões associadas às características organizacionais se afasta dos processos pessoais e informais e adere a uma racionalidade dirigida aos fins na estruturação das atividades, conforme descreve o quadro a seguir.

Quadro 2.2 – Dimensões associadas às características organizacionais dos clubes de futebol

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	DIMENSÕES
Natureza dos clubes	Organizações complexas – empresas
Vinculação do jogador	Contrato de trabalho
Formação da equipe	Equipe heterogênea com integrantes de outras regiões
Caráter do jogo	Futebol de resultados (eficácia e estratégia)
Relacionamento interno	Impessoalidade, padronização das relações comerciais e uniformidade na aplicação de normas e regulamentos
Campo de futebol	Estádio dotado de estrutura de apoio robusta envolvendo restaurantes, lojas e outros setores com vistas a aumentar lucratividade
Objetivos dos Organizadores/dirigentes	Viabilidade, relevância, exequibilidade e oportunidade
Expectativa de resultado	Viabilização financeira
Gestor	Administrador profissional
Atleta – visão do clube	Um elemento importante que detém competência diferenciada e importante para atingir as metas organizacionais

Fonte: elaborado pelo autor da dissertação

Como afirmam Aidar e Leoncine (2000), as organizações de futebol profissional e seus principais consumidores estabelecem diferentes tipos de relacionamentos comerciais, cada vez mais complexos. Novos tipos de produtos e serviços são oferecidos e novas formas de financiamento e gestão emergem no setor.

O mercado mundial tem contribuído para formatar ações comerciais inovadoras no que tange ao mercado do futebol profissional. A emergência de empresas que até então não atuavam no âmbito do esporte e as novas oportunidades no setor repercutem nacionalmente, em razão de o futebol brasileiro ser considerado o grande celeiro e fornecedor de “matéria prima” para clubes de todo o mundo.

A modernização que ocorre no mercado do futebol brasileiro acompanha as tendências do futebol-empresa mundial, embora resguardando algumas peculiaridades que, segundo Proni (1999), revelam a necessidade do redesenho do marco legal que discipline as ações comerciais da etapa atual.

O relacionamento existente entre os clubes e os torcedores é, entretanto, para Aidar e Leoncine (2000), a principal relação comercial nos negócios do futebol. Ainda que não represente a fonte principal de recursos em termos de “volume” na receita dos clubes, é determinante como alavanca da capacidade de geração de negócios do clube. Para os autores, esse relacionamento é a base do futebol como atividade geradora de negócios, e todos os demais dependem dele para sua existência e crescimento.

Embora o relacionamento entre clubes e torcedores seja preponderante, o crescimento dos centros urbanos, o desenvolvimento da dinâmica dos meios de comunicação, a expansão das torcidas, entre os mais importantes fatores, contribuem com o surgimento de novas oportunidades de negócio, ao atrair novas empresas para o setor.

O relacionamento entre clubes de futebol e clientes intermediários se concretiza por meio da cessão dos direitos de exploração de imagem, dos patrocínios, da cessão de direitos sobre a marca do clube, da produção e venda de espetáculos esportivos, do merchandising, da negociação dos direitos de transmissão e da entrada dos clubes no mercado acionário, muitas vezes envolvendo ações de co-gestão.

O torcedor, normalmente submetido às precárias condições dos estádios, adquire o *status* de cliente e consumidor que detém potencial de demanda e necessidades que podem ser atendidas pelos clubes de futebol. O jogo transforma-se em espetáculo e as “partidas de futebol” são agora vistas como eventos ou espetáculos formatados para o mercado de entretenimento. O estádio, por sua vez, sofre uma metamorfose e aparece como uma arena de entretenimento. Substituem as estruturas precárias, utilizadas

exclusivamente para o desenrolar de partidas de futebol, por estruturas robustas, que agregam cinemas, centros comerciais, hotéis e outros serviços, contribuindo para a ampliação do leque de serviços e produtos oferecidos pelos clubes nos moldes.

O terceiro eixo das ações comerciais dos clubes assenta-se nas relações que ocorrem entre eles e se expressam, principalmente, por meio do empréstimo e da compra e venda de atletas formados como profissionais nos seus clubes de origem e, depois, transacionados para outros clubes da região, ou clubes mais importantes do sudeste ou do exterior. Esta, atualmente, está se configurando uma das principais fontes de captação de recursos dos clubes e, para aqueles formados a partir de uma iniciativa empresarial, sem tradição nem torcida, assume papel central de suas atividades, seu objetivo principal.

Essa formatação dos clubes de futebol pressupõe a sua reconfiguração organizacional, mais formalizada, profissionalizada, na condução dos processos de gestão, o que contribui para transformar os clubes de futebol em organizações formais voltadas para a realização de resultados no mercado.

3

Metodologia

A seção precedente apresentou a plataforma teórica na qual se fundamenta o trabalho. O presente capítulo descreve a estratégia metodológica que norteou a pesquisa e está composto pelas perguntas de pesquisa, a definição das variáveis, o delineamento metodológico, a população da pesquisa, as técnicas usadas na coleta e na análise dos dados e, por fim, as limitações da pesquisa.

3.1 Perguntas de pesquisa

Com o intuito de orientar o desenvolvimento da investigação, formularam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- a) quais são os elementos que caracterizam a expansão da lógica de mercado no setor do futebol?
- b) como se caracterizam as configurações organizacionais dos clubes de futebol profissional do Estado de Pernambuco?
- c) qual o caráter da relação entre as configurações organizacionais dos clubes de futebol profissional do Estado de Pernambuco e os elementos característicos da lógica de mercado?

3.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das variáveis

Com vistas a clarificar conceitual e operacionalmente as categorias analíticas que sustentam este estudo, procedeu-se à definição de cada uma delas com base no referencial teórico adotado.

- **Lógica de mercado**

DC: Princípio orientador de ações baseado na racionalidade instrumental (ELSTER, 1990; SERVA, 1997), no qual procura-se obter recompensas materiais e utilitárias por meio de relações comerciais entre agentes econômicos.

DO: Será operacionalizada por meio das ações que revelem a natureza comercial das relações entre os clubes de futebol e os torcedores, os clientes intermediários e outros clubes. Os indicadores serão: a venda de alimentos e bebidas, de produtos diversos, mensalidades de sócios, venda de ingressos, cadeiras e camarotes, negociação de transmissão pela TV, pelo rádio e pela Internet, patrocínios, venda de espaço publicitário no estádio, alugueis de espaços no estádio, empréstimo e venda de atletas.

- **Ambiente**

DC: o ambiente comporta elementos que impactam nas organizações e são constituídos pelas dimensões econômicas, políticas, socioculturais, legais, demográficas, ecológicas e tecnológicas. Em termos microssociais, refere-se a um conjunto de elementos que podem afetar organizações ou setores específicos e põem em jogo sua competência em alcançar objetivos (SLACK, 1997).

DO: Será observado em termos do ambiente de negócios que compreende as relações estabelecidas pela organização com agentes externos para a obtenção de recursos e colocação de serviços (RUIZ OLABUÉNAGA, 1995).

- **Configuração Organizacional**

DC: a configuração organizacional refere-se à idéia de junção de características da estrutura organizacional e dos processos organizacionais (ROBALO, 1997; HARDY e FACHIN, 2000) e à sua interpretação em conjunto.

DO: a identificação da configuração organizacional se dará através da caracterização dos elementos da estrutura organizacional e dos processos organizacionais das organizações em estudo.

- **Estrutura Organizacional**

DC: representa a soma total das maneiras como o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas (MINTZBERG, 1995, p. 10).

DO: será operacionalizada por meio dos seus elementos componentes: centralização, formalização e complexidade (HALL, 1984).

- **Centralização**

DC: a centralização está relacionada com o *locus* de autoridade para tomar decisões que afetam as organizações (PUGH e HICKSON, 1976).

DO: será operacionalizada mediante a identificação do nível de participação dos membros e grupos organizacionais e do nível da hierarquia em que se concentra a tomada de decisão das organizações.

- **Formalização**

DC: refere-se às regras e procedimentos formais estabelecidos que regem o funcionamento das organizações e comportamento de seus membros (HAGE *apud* HALL, 1984).

DO: será operacionalizada pela identificação dos procedimentos formais da organização registrados nos manuais, normativas e regulamentos existentes.

- **Complexidade**

DC: a complexidade diz respeito aos graus de diferenciação e à forma pela qual a organização realiza e coordena suas tarefas e se verifica por meio da diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão espacial (SLACK, 1997).

DO: será operacionalizada por meio da identificação da hierarquização das estruturas, da divisão das tarefas e da existência de unidades externas às organizações.

- **Processos Organizacionais**

DC: representa a ação organizacional em si na dinâmica de trabalho das organizações (HALL, 1984).

DO: a variável será operacionalizada por meio da identificação dos processos de profissionalização e da modernização das tecnologias de gestão.

- **Profissionalização**

DC: a profissionalização refere-se à consolidação de profissões em esquemas profissionais fixos (HEINEMANN, 1999).

DO: será operacionalizada através da identificação de características como a substituição do trabalho voluntário por trabalho remunerado; do trabalho no tempo livre como ocupação secundária por trabalho profissional e continuado; e a incorporação de atividades especializadas.

- **Tecnologias de gestão**

DC: refere-se à sofisticação técnica e ao nível de conhecimento incorporado nos processos de trabalho das organizações por meio da avaliação das técnicas, equipamentos e tecnologias gerenciais na realização do trabalho (HICKSON, PUGH e PHEYSEY *apud* Hall, 1984).

DO: será operacionalizada pela identificação da complexidade do processo de trabalho caracterizando instrumentos e ações presentes, tais como: informatização gerencial,

Intranet, rede de computadores, consultoria de marketing, assessoria jurídica e contábil, assessoria de imprensa, cessão de marcas e co-gestão.

3.3 Delineamento da pesquisa

Na medida em que um estudo procura buscar um entendimento mais aprofundado a respeito de uma realidade (TRIVIÑOS, 1987), este pode ser entendido como um estudo de caso. Para o autor, o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto se analisa em profundidade com o suporte de teorias que servem de orientação para o trabalho do investigador. Esse é o caso desta pesquisa.

Para Roesch (1999), o método de estudo de caso é particularmente importante por permitir a análise de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto. É especialmente adequado para o estudo de processos organizacionais e adquire grande relevância porque permite a análise do objeto sob ângulos variados.

No entanto, a idéia de aprofundamento da compreensão do objeto em estudo ganha maior dimensão quando se faz necessária a análise de mais de um caso em conjunto. Para Roesch (1999, p. 197), “o estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser de um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões”. Dessa forma, quando se procura estudar mais de um elemento, deve-se utilizar o método de estudo multicasos. Para Triviños (1987 p.136), o estudo de dois ou mais casos pode ser executado sem que seja necessário perseguir objetivos de natureza exclusivamente comparativa.

Apesar do estudo multicasos incorporar elementos diferenciados, a estratégia empregada na análise acompanha o mesmo princípio do estudo de caso único, em que a

lógica da replicação é válida desde que, seguindo os prognósticos previamente definidos (replicação teórica), os casos sejam cuidadosamente selecionados, seja na obtenção de resultados semelhantes (replicação literal), seja na obtenção de resultados contrastantes (YIN, 1988).

Como o presente trabalho procura analisar a influência da expansão da lógica de mercado sobre as diferentes configurações organizacionais dos clubes de futebol do Estado de Pernambuco, este configura-se um estudo multicaso, sendo a preservação das características individuais de cada caso relevante para o entendimento do fenômeno como um todo. O estudo multicase, como um dos tipos de estudo de caso, reforça a possibilidade da observação de fenômenos específicos em um contexto real (YIN, 1988).

Tendo em vista que se procura analisar o momento presente acerca dos clubes, o estudo adquire o caráter seccional sem, no entanto, deixar de se valer de elementos retrospectivos importantes de contextualização histórica, necessários para o melhor entendimento da situação vigente.

A idéia de contextualização histórica no estudo de caso se mostra particularmente importante porque as inferências a respeito da modificação de padrões de ação, neste caso específico sobre a influência do mercado sobre os clubes de futebol, devem levar em consideração o contexto anterior e a evolução dos fatos para o melhor entendimento do processo de transformação e da situação atual. Para Roesch (1999, p.249), a consideração de elementos históricos provê uma perspectiva mais ampla, permitindo aos pesquisadores o desenvolvimento de enfoques dinâmicos, o que contribui para o entendimento conjunto da situação em estudo.

Esta pesquisa caracteriza-se ainda como um estudo descritivo e adota uma perspectiva preponderantemente qualitativa, ao qual se acrescentaram métodos quantitativos complementares. Segundo Bryman (1992), as vantagens da combinação entre

métodos quantitativos e qualitativos são a possibilidade da variação dos instrumentos de coleta e acesso a diferentes níveis da realidade.

Entende-se que este trabalho se desenvolve no nível organizacional de análise pelo fato de procurar perceber a influência que a expansão da lógica de mercado exerce em organizações específicas, no caso, nos clubes de futebol e suas configurações organizacionais. A unidade de análise é, portanto, o clube.

3.4 População e amostra

A população da pesquisa é composta pelos 10 clubes de futebol profissional do Estado de Pernambuco participantes da primeira divisão do Campeonato Estadual de Futebol Profissional. São eles: Associação Garanhuense de Atletismo (AGA); Central Sport Club (Central); Clube Atlético do Porto (Porto); Clube Náutico Capibaribe (Náutico); Ferroviário Esporte Clube (Ferroviário); Intercontinental Futebol Clube (Intercontinental); Petrolina Esporte Clube (Petrolina); Recife Futebol Clube (Recife); Santa Cruz Futebol Clube (Santa) e Sport Club do Recife (Sport).

O critério para definição da amostra baseou-se na regularidade de participação dos clubes na primeira divisão do campeonato estadual. Uma vez que a cada campeonato dois clubes são rebaixados para a 2^a divisão e outros dois promovidos para a 1^a divisão, a amostra foi composta por aqueles que, com base nestas normas, mostram regularidade na sua presença na categoria. Em caráter de exceção, considerou-se relevante para este estudo, a inclusão do Intercontinental Futebol Clube. Criado em 1999, este clube alçou-se rapidamente à primeira divisão do campeonato pernambucano e demonstra características peculiares. A definição deste critério visou emprestar maior relevância ao estudo, resguardando a presença dos clubes que puderam, ao longo deste período, apresentar resultados satisfatórios, portanto, eficácia na ação. O quadro 3.1 mostra o que acima foi descrito.

Quadro 3.1 - Participação dos clubes nos campeonatos

Clube	Anos de participação em campeonatos (primeira divisão)				
	1998	1999	2000	2001	2002
Associação Garanhuense de Atletismo			X	X	X
Central Sport Club	X		X	X	X
Clube Atlético do Porto	X	X	X	X	X
Clube Náutico Capibaribe	X	X	X	X	X
Ferrovário Esporte Clube	X	X	X	X	X
Intercontinental Futebol Clube					X
Petrolina Esporte Clube					X
Recife Futebol Clube	X	X	X	X	X
Santa Cruz Futebol Clube	X	X	X	X	X
Sport Club do Recife	X	X	X	X	X

Fonte: Federação Pernambucana de Futebol (2002)

Assim sendo, a amostra desta pesquisa fica composta dos nove clubes abaixo discriminados:

Associação Garanhuense de Atletismo (AGA)

Central Sport Club (Central)

Clube Atlético do Porto (Porto)

Clube Náutico Capibaribe (Náutico)

Ferrovário Esporte Clube (Ferroviário)

Intercontinental Futebol Clube (Intercontinental)

Recife Futebol Clube (Recife)

Santa Cruz Futebol Clube (Santa cruz)

Sport Club do Recife (Sport)

O critério determinado para a definição da amostra gerou um conjunto homogêneo de clubes em várias de suas principais características, mas diferente em algumas outras, como, por exemplo, a tradição de alguns que se confronta com a juventude de outros. Entretanto, as diferenças observadas entre as organizações não configuram um quadro heterogêneo da amostra, em razão das categorias que orientam a pesquisa, pelo contrário, produzem uma maior possibilidade de ampliação dos resultados gerados.

3.5 Coleta de dados

O processo de coleta dos dados ocorreu nos meses de agosto e setembro de 2002. Para subsidiar a pesquisa, foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários representam todos os elementos que podem ser capturados diretamente pelo pesquisador (ROESCH, 1999), que, no caso particular desta pesquisa, foram instrumentalizados a partir da observação direta, entrevistas e questionários. Os dados secundários são aqueles existentes em forma de banco de dados, arquivos, revistas, relatórios, jornais, índices, entre outras fontes, e caracterizam-se por já existirem previamente, não sendo “criados” no momento da pesquisa.

As diversas formas de coleta de dados apresentam características diferenciadas. Para Lakatos e Marconi (1990), a observação direta é uma técnica que se utiliza dos sentidos para a obtenção de determinados aspectos da realidade e não consiste em apenas ver e ouvir. De outra forma, permite examinar os fenômenos em detalhes que se desejam estudar, identificando e obtendo provas acerca do assunto abordado. A observação direta apresenta como vantagem não requerer um treinamento específico do pesquisador, podendo ser realizada por um longo período de tempo (ROESCH, 1999 p.148).

A entrevista é definida por Lakatos e Marconi (1990) como o encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações acerca de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Para o autor, a entrevista apresenta algumas vantagens que estão associadas às possibilidades de tratamento estatístico por parte do pesquisador, à precisão das informações, às possibilidades de avaliar as atitudes e condutas e à maior flexibilidade na captura de dados relevantes para a pesquisa.

O questionário é considerado por Roesch (1999) como um dos instrumentos mais utilizados na pesquisa quantitativa, sendo importante um esforço intelectual anterior de planejamento, com base no problema de pesquisa escolhido.

A idéia de utilização de vários instrumentos de pesquisa na coleta de dados está associada à melhor percepção do fenômeno em estudo. A complementariedade dos dados extraídos dos questionários pôde ser efetuada através de entrevistas e ainda da observação direta. Lakatos e Marconi (1990) percebem a entrevista e a observação direta como técnicas de observação “intensiva”, porque contribuem para o aprofundamento do tema em pesquisa.

Os dados primários foram coletados por meio de questionários com perguntas abertas e fechadas e entrevistas semi-estruturadas, ambos aplicados entre os dirigentes dos clubes de futebol que puderam contribuir com as questões particulares associadas a cada clube.

Os questionários foram desenvolvidos com base na proposta da pesquisa e abordaram dois grupos básicos de questões: o primeiro grupo com perguntas ligadas à identificação dos elementos formadores da configuração organizacional (estrutura organizacional e processos organizacionais) dos clubes de futebol presentes na amostra; e o segundo grupo de perguntas procurou identificar os tipos de relações comerciais estabelecidas no mercado (ações de mercado).

Para Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada parte de questionamentos básicos apoiados em teorias que interessam à pesquisa, oferecendo amplo campo de interrogativas, e se desenvolve em interação dinâmica entre o informante e o pesquisador.

As entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas com os mesmos dirigentes e tiveram como objetivo o aprofundamento e complementação de questões específicas de cada clube, necessárias para o entendimento de pontos associados à realidade formalmente declarada. Neste caso, as entrevistas foram particularmente importantes no levantamento de dados relativos à história do clube, bem como na identificação de pontos obscuros da configuração organizacional não declarados nas fontes secundárias.

A aplicação do questionário e das entrevistas se deu no mesmo período para todos os clubes. Inicialmente reservou-se um período de duas horas para cada encontro com os dirigentes do clube, sendo uma hora para o questionário e uma hora para a entrevista. No entanto, na prática, percebeu-se que este período era muito variável, tanto que em alguns casos a coleta chegou a demorar quatro horas, como no caso do Central de Caruaru.

De uma forma geral, foram sentidas dificuldades para a marcar os horários com os dirigentes dos clubes, que alegavam “problemas de agenda”. Mediante solicitação prévia, todas as entrevistas puderam ser gravadas, sendo depois transcritas para análise.

Na maioria dos casos, a aplicação dos questionários e a realização das entrevistas ocorreram no estádio de futebol e/ou sede dos clubes, exceção aos que, por falta de sede própria, atenderam o pesquisador nos escritórios das empresas dos dirigentes ou proprietários.

Quando este trabalho pôde ser realizado nas instalações dos clubes, foi aproveitado o momento para se fazer a observação de elementos complementares da pesquisa que vieram a contribuir para a formação do perfil organizacional do clube, como, por exemplo, as condições de acesso ao estádio e à sede, o tipo de recepção, o nível de organização interna quanto a agendamentos e a infra-estrutura do clube entre outros indicadores.

A aplicação dos questionários se deu de forma bastante objetiva, tendo os respondentes atendido prontamente às questões formuladas. No caso das entrevistas, muitas vezes, porém, foi percebida a “fuga” ao tema proposto, sendo necessário se fazer a interrupção para reentrada no assunto. Cabe salientar que, de uma forma geral, houve grande interesse por parte dos respondentes, que se mostraram muito solícitos aos questionamentos. Em alguns casos, como do Central, Santa Cruz, AGA e Ferroviário,

houve a necessidade de estabelecer contato telefônico posterior para a confirmação de informações prestadas e complementação de outras.

A coleta de dados secundários ocorreu por meio da pesquisa documental em documentos administrativos dos clubes, revistas, jornais, periódicos, revistas especializadas que ofereceram informações a respeito da formação e mudança dos clubes, seja quanto à configuração organizacional, seja quanto à diminuição ou expansão da sua interação com o mercado.

Para Foster *apud* Roesch (1999), os documentos têm valor em si mesmos porque representam sistemas e estruturas da organização. Ademais, a análise deles permite o entendimento das questões organizacionais e mostra a conceituação de uma perspectiva interna, o que favorece o entendimento das questões pelo pesquisador.

No momento em que foram coletados os dados primários, também foram solicitados documentos diversos dos clubes que pudessem ser postos à disposição do pesquisador. Esse material era composto por estatutos, organogramas, folderes, panfletos, atas de reuniões, relatórios de eleições de diretoria e documentos relativos à constituição do clube.

Esses dados, serviram de suporte para a compreensão sobre o funcionamento interno dos clubes, isto é, a constituição das diretorias e dos departamentos que formam a estrutura organizacional. É válido ressaltar que, em alguns casos, os clubes não dispunham do material solicitado e estas averiguações tiveram que ser captadas por meio de longa conversas com os entrevistados. O quadro resumo da coleta de dados apresenta-se no apêndice do trabalho.

3.6 Análise dos dados

A análise dos dados se deu de forma preponderantemente qualitativa, porém foram utilizadas técnicas de estatística descritiva como complemento da análise.

Para Triviños (1987) a pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva e contribui para o entendimento através da descrição dos fenômenos que estão repletos de significados emanados do ambiente. Para o autor, a pesquisa qualitativa é desenvolvida através de interação que se alimenta constantemente de novos fatos que se complementam, portanto não admite uma análise isolada ou estanque. O processo se reformula de maneira contínua, de forma que a coleta e a análise de dados estejam juntas.

Esta metodologia foi de grande apoio na interpretação de pontos importantes com relação ao tema pesquisado em razão do grande conjunto de elementos que estão neste momento influenciando a dinâmica de transformação dos clubes de futebol. A análise de natureza qualitativa permitiu uma maior flexibilidade no tratamento dos elementos que compunham a realidade estudada.

Nos dados extraídos a partir dos questionários, foram identificados, principalmente, elementos relativos aos processos organizacionais, às ações comerciais e à interação dos clubes com o mercado, de acordo com as dimensões definidas no referencial teórico. Os elementos identificadores da estrutura organizacional, ainda que tenham sido coletados nas entrevistas, foram principalmente identificados a partir dos documentos secundários fornecidos pelos clubes.

Após a transcrição das entrevistas gravadas, foi realizada uma análise textual com vistas a identificar a influência da expansão da lógica de mercado no discurso dos dirigentes dos clubes de futebol.

A utilização de questionários, entrevistas e documentos diversos permitiu em conjunto um maior entendimento acerca da realidade que se pretendeu analisar. Em termos

conceituais, Yin (1988) considera que a multiplicidade de fontes de evidência interligadas através da técnica de triangulação contribui para um maior entendimento do problema proposto na pesquisa. No caso específico desta pesquisa, a técnica de triangulação foi utilizada como forma de descrever, ampliar e compreender o foco de estudo em sua máxima amplitude (TRIVIÑOS, 1987).

3.7 Limitações da pesquisa

Como todo o estudo de caso, apresentam-se problemas com relação à capacidade de generalização dos resultados encontrados para outras organizações que atuam no mesmo âmbito. Esse fato não quer dizer que os resultados não possam ser utilizados parcialmente ou no seu todo na interpretação da realidade de outros clubes de futebol. No entanto, há de se atentar para o fato de que a sua aplicabilidade deve ser precedida de uma interpretação e adaptação minuciosa, sobretudo nos casos em que se incorporam outros elementos na análise, por exemplo, especificidades regionais.

Outra limitação do trabalho de pesquisa diz respeito ao processo de coleta dos dados por meio de entrevista. As opiniões dos dirigentes dos clubes de futebol podem não representar o clube como um todo ou ainda representar um grupo de interesse não declarado na organização.

Por último é conveniente ressaltar que este trabalho foi produzido no momento em que a legislação sobre a transformação dos clubes de futebol em moldes empresariais passa por grandes mudanças – inclusive com o veto da Lei Pelé – , o que contribui para o aumento de complexidade e incerteza no atual momento dos clubes.