

# A ESTRUTURA EMPRESARIAL NOS CLUBES DE FUTEBOL

Marcio Silva Rodrigues\*  
Rosimeri Carvalho da Silva\*\*

## RESUMO

Considerando que a disseminação dos pressupostos empresariais (processo de empresarização) influencia diretamente na maneira como organizações de outras naturezas desenvolvem suas atividades e ressaltando a importância das organizações culturais em nossa sociedade, no presente texto, buscamos analisar os impactos da adoção de um comportamento empresarial na configuração estrutural do Figueirense Futebol Clube e do Sport Club Internacional. Para realizar esta pesquisa de natureza descritivo-interpretativa, utilizamos a técnica de estudo de multi-caso. Os entrevistados foram selecionados por julgamento e os dados foram coletados de duas formas: coleta de dados secundários (estatutos, normas, sites) e coleta de dados primários (entrevista semi-estruturada e observação). Os resultados gerais indicam que ao serem influenciadas pelo processo de empresarização, ambas as organizações adotam características estruturais, atentando, inicialmente, para a obtenção de recursos financeiros. Essa condição, além de estar intimamente relacionada com a profissionalização das atividades (mecanismo de coordenação), desencadeou modificações nos outros elementos estruturais pesquisados (complexidade e centralização).

PALAVRAS-CHAVE: Estrutura organizacional. Futebol. Empresarização.

## ABSTRACT

Considering that the dissemination of business principals (enterprisation process) influences directly in the way how other organizations develop their activities and emphasizing the importance of cultural organisations in our society, in this text we tried to analyze the impacts of a business behavior adoption in the structural configuration of Figueirense Futebol Clube and Sport Club Internacional. In order, to accomplish this research of a descriptive-interpretative nature, we used a technique of multi-case study. The subjects were selected by judgement and the data were collected in two ways, secondary data colecting (statutes, norms, sites) and primary dada colecting, in depth (semi-structured interview and observation). The general results indicate that once influenced by enterprisation process, both organizations, structured themselves, aiming, at first, to obtain financial resources. This condition, besides being closely related to the professionalisation of activities (mechanism of coordination), causes changes in other researched structural elements (complexity and centralization).

KEY-WORDS: Organizational structure. Soccer. Enterprisation.

\* Prof. da Faculdade de Administração da Universidade Federal de Pelotas - UFPel; Doutorando em Administração pelo PPGA da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

\*\* Prof<sup>a</sup> da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - EA/UFRGS

## A Sustentação das Idéias e os Objetivos do Texto

*Não basta simplesmente o torcedor ser apaixonado pelo clube, nós temos que trabalhar para aproveitar e agregar algumas coisas sobre essa paixão, visando fortalecer a marca do Inter. A gente entendeu que só ser Colorado não basta (Entrevistado do Internacional).*

*O nosso principal produto é a emoção. A gente costuma falar aqui no Figueirense que nós atuamos no ramo do entretenimento, nós vendemos emoção (Entrevistado do Figueirense).*

A dotando a idéia de que, as organizações culturais podem ser entendidas como aquelas que constroem o sentido de identidade pelo que expressam, seja por meio das artes (danças, cantos e músicas), dos esportes e da religião (CARVALHO e ANDRADE, 2006), este trabalho segue a linha daqueles pesquisadores que vêm analisando o processo de mercantilização nessas organizações. De uma maneira geral, os trabalhos precedentes sobre esse tema indicam que as organizações culturais vêm sofrendo profundas transformações a partir da introdução da lógica de mercado que, inserida no contexto de algumas dessas organizações, acentua a ênfase por resultados e transforma suas atividades em mercadorias.

Diretamente relacionado ao quadro supracitado, dentre as diversas organizações que compõem o campo da cultura, o futebol, ao lado do carnaval, além de representar um dos principais símbolos nacionais, parece ser o esporte que mais sofre com os impactos da introdução de uma lógica mercantil. Nesse sentido, futebol, como esporte organizado no âmbito dos clubes, parece estar migrando de uma organização baseada em valores e tradições para uma organização que enfatiza critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade.

Alguns anos após a sua chegada ao Brasil, o futebol era cercado por uma forma cultural, lúdica e popular, era uma forma de distração social, de cultivo do ócio e do tempo livre; era jogado pelos clubes pelo simples prazer de jogar. Entretanto, com o passar dos anos, percebe-se que diversas são as transformações sociais que têm ocorrido no ambiente dos clubes de futebol. Iniciadas, principalmente, a partir da década de 1970 com as transmissões ao vivo e em cores das partidas de futebol, passando pela criação do Clube dos Treze, pela Lei Zico (Lei nº. 8672/93) e culminando com a sanção da Lei Pelé (Lei nº 9615/98) (com suas reformulações e medidas provisórias), no Brasil, as referidas transformações originaram uma nova forma de perceber tal esporte, visto que como um componente presente na sociedade e um dos elementos de identidade nacional, o futebol passou a ser explorado, também, como uma fonte geradora de recursos financeiros, como pode ser observado no estudo de Gonçalves *et al.* (2003). Pois como enfatizou Bourdieu (1983), o esporte, que nasceu dos jogos realmente populares (produzidos pelo povo), retorna ao povo sob a forma de espetáculo esportivo produzido para o povo, comercializado e tratado como um produto.

Na ânsia de identificar perspectivas teóricas que nos fornecessem explicações sobre esse fenômeno, que possibilitassem a apropriação<sup>1</sup> de uma teoria à realidade brasileira e que estivessem em consonância com os estudos acerca do processo de mercantilização das organizações culturais mencionados no primeiro parágrafo deste texto, encontramos na teoria de Solé (2004) sobre o processo de empresarialização do mundo, uma forma de operacionalizar essa discussão. De acordo com esse autor, tal fenômeno caracteriza-se pela crescente influência que as empresas ou que o modelo empresarial exerce sobre as demais organizações.

As argumentações de Solé sobre o processo de empresarialização do mundo podem ser facilmente percebidas a partir de um breve apanhado histórico sobre a constituição da sociedade moderna. Podemos ver, assim, que, enquanto em ou-

<sup>1</sup> Ver RAMOS, A. G. *A redução sociológica*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1996.

tros tempos, de acordo com Tragtenberg (1974), o Estado (sob a forma de uma organização burocrática), além de ser a principal organização, possuía a incumbência de organizar todo o comportamento social e promover o desenvolvimento econômico, com o desenvolvimento do atual sistema, uma organização em outros tempos relativamente insignificante, a empresa, ganhou força e passou, pouco a pouco, a exercer uma grande influência na sociedade moderna; de modo que, no século XX, tornou-se a organização de referência de todo o sistema social, com uma magnitude/amplitude impensável por instituições e/ou povos que já detiveram o mesmo título como a Igreja, o Estado e as civilizações antigas (egípcia, persa, asteca, chinesa). Mais que isso, recorrendo a alguns importantes princípios que formaram a base ideológica da sociedade moderna (o individualismo, o utilitarismo, a racionalização, dentre outros), é possível perceber que tais princípios encontraram, na moderna empresa capitalista, sua via material de personificação e disseminação. Isto permite a Solé (2004) afirmar que o nosso mundo é o mundo das empresas e que a empresa é um fato social total<sup>2</sup>.

Após essa breve discussão e retomando as idéias sobre o processo de empresarização do mundo, de acordo com Solé (2004), a empresa, apoiada em pressupostos de eficiência, qualidade, resultados e perpetuação, tem se firmado como o principal modelo das atividades humanas (processo de empresarização do mundo). Atualmente, a empresa ou os pressupostos empresariais, talvez, devido à inexistência de outros modelos de administração (gestão), tornaram-se centrais para a sociedade moderna, responsáveis tanto por propor uma nova dinâmica ao indivíduo e às relações sociais (modificação da lógica de ação), como por, de acordo com Silva *et al.* (2007), disseminar a “boa nova” da modernização do mundo e das ferramentas para “ajudar” as organizações a se transformarem em empresas.

Transpondo essas idéias para o contexto das organizações futebolísticas, não é raro encontrar características que, anteriormente, eram exclusivas das empresas visto que aquelas passaram a utilizar a linguagem, os métodos, as ferramentas das empresas e, na maioria dos casos, estão sujeitas à concorrência e buscam o benefício econômico (SOLÉ, 2004). Por exemplo, qualquer indivíduo que acompanhe o discurso das pessoas envolvidas com futebol no Brasil (dirigentes, comentaristas, jogadores), percebe algumas dessas características: alguns clubes possuem departamentos de Marketing, Recursos Humanos, Estratégia etc, tratam jogadores como um produto e torcedores como clientes.

Em síntese, calcados em nossas pesquisas (ver RODRIGUES E SILVA, 2006; SILVA *et al.*, 2007; GONÇALVES *et al.* 2008; CARVALHO *et al.*, 2003a ; CARVALHO *et al.*, 2003b; GONÇALVES *et al.*, 2003 ; GONÇALVES *et al.*, 2004; GONÇALVES, 2005; dentre outros) e de outros colegas (PRONI, 2000; BRUNORO, 1997; AIDAR *et al.*, 2002; dentre outros), as informações supracitadas resumem o processo de empresarização do futebol brasileiro e revelam a hegemonia do mercado frente a outros enclaves que compõem o macrosistema social. Mas a constatação da empresarização não é suficiente, é necessário refletir sobre a relação desse processo de empresarização com outros aspectos que contribuam para a compreensão das transformações organizacionais que dele decorrem. O que acontece com essas organizações à medida que estas adotam um modelo empresarial de gestão? O que acontece com sua estrutura e processos? Essas transformações estão fazendo com que tais organizações atinjam com mais eficácia seus objetivos? Com relação aos objetivos, estes continuam os mesmos? Quais os impactos dessas ações sobre a sociedade civil?

Muitos dos questionamentos acima ainda precisam ser realizados para esclarecer esses fenômenos. Por isso, neste trabalho, focalizaremos a relação entre

<sup>2</sup> Ver DURKHEIM, É. *As regras do método sociológico*. In: *Émile Durkheim*. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

o processo de empresarização, que analisamos em trabalhos anteriores, e as alterações sofridas pela estrutura das organizações, pois entendemos que, ao sofrerem os impactos do processo de empresarização e adotarem um comportamento com características empresariais, os clubes de futebol modificam, em um primeiro momento, sua lógica de ação (orientação para o mercado). Ao realizarem tal mudança, reconfiguram seus objetivos (predomínio de uma racionalidade instrumental) e, por conseguinte, alteram a maneira de dispor e organizar suas atividades, ou seja, sua estrutura. Dito de outra forma, considerando que a inserção de mecanismos empresariais nos clubes de futebol têm influenciado e/ou alterado a gestão organizacional dos mesmos, entendemos que estes podem apresentar modificações na sua configuração estrutural; uma vez que a estrutura organizacional corresponde, de acordo com Mintzberg (2003), ao modo como as atividades são divididas e depois coordenadas, considerando a presença da lógica empresarial nas organizações pesquisadas, como estão dispostas as atividades e como estas são coordenadas dentro das organizações.

De fato, essa situação reflete a contínua construção e desconstrução da estrutura organizacional enfatizada por Ranson; Hinings; Greenwood (1980). Ao realizar isso, ao sofrer a influência do processo de empresarização (externa) e reconfigurar as atividades organizacionais (internamente), as organizações em questão reproduzem a ideologia vigente e devolvem-na para a sociedade (exterior da organização); exatamente como escreveu Bourdieu (1979, p.69), ao referir-se sobre o predomínio do mercado na sociedade moderna, a saber:

A necessidade econômica que tende a impor a subordinação de todas as finalidades (e em particular das finalidades tradicionais) e de todos os meios da atividade ao lucro monetário, as antigas normas e particularmente aquelas que regulavam as relações com os parentes, assim como os antigos valores de honra e de solidariedade, devem também contar com as exigências do cálculo e, às vezes, a ele se curva (BOURDIEU, 1979, p.69).

Após essas breves considerações e ressaltando que este trabalho representa uma parte de um estudo mais amplo que utilizou o tema empresarização como um meio para identificar a existência de indícios de mercantilização em clubes de futebol brasileiros e os reflexos da adoção de uma postura empresarial tanto internamente (estrutura, relações de poder, cultura) como nas relações do clube com a sociedade e/ou o mercado, pretendemos, neste artigo, analisar os impactos do processo de empresarização na estrutura organizacional do Figueirense Futebol Clube e do Sport Club Internacional.

Apesar de a estrutura já ter sido alvo de diversas pesquisas na área de estudos organizacionais, os primeiros estudos realizados sobre o processo de empresarização levam a um questionamento que parece justificar mais um estudo envolvendo a categoria. Inicialmente, tínhamos por pressuposto nos estudos sobre empresarização que organizações mais empresarizadas apresentariam transformações estruturais no sentido de uma maior burocratização de suas atividades. Se, por um lado, esse pressuposto poderia ser facilmente aceito, por outro, a observação de transformações nas organizações empresariais, no sentido da atenuação de algumas características da burocracia, e a compreensão da perspectiva da teoria institucional sobre a influência do ambiente, no que diz respeito aos valores compartilhados, permitem concluir que a análise das transformações da estrutura indicaria que o processo de empresarização poderia ser acompanhado por transformações na estrutura que já inserissem as mais recentes mudanças nas características das burocracias privadas. É importante ressaltar, como bem mostraram Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), que não se entende essas mudanças como um afastamento da burocracia, mas como mais uma adaptação desta, sem a ruptura tão professada na literatura gerencial.

Partindo de tais considerações, neste estudo, queremos contribuir para a reflexão sobre as transformações organizacionais inseridas pelo processo de empresarização. Porém, a partir de algumas das constatações desse processo, queremos trazer para o debate as conseqüências de tais transformações para

outros aspectos das atividades desenvolvidas por estas organizações e suas similares. Reconhecendo a proximidade entre o processo de empresarização e a configuração estrutural de uma determinada organização, ao subordinarem-se aos ditames do mercado, as organizações futebolísticas podem descaracterizar os laços sociais e comunitários que a erigiram e, por conseguinte, transmutar a idéia de jogo, de campeonato, a concepção de vitória, de rivalidade, de disputa e, principalmente, de torcedor.

Dessa forma, pretendemos convidar para a reflexão aqueles interessados no assunto que, muitas vezes, ludibriados por sua paixão, acabam ficando “cegos” às estratégias ou “artimanhas” dos clubes de futebol (e seus parceiros) realizadas em prol de seu sucesso financeiro, ou seja, em muitos casos, a paixão dos torcedores é convertida em ações que buscam aprisioná-los e transformá-los em consumidores do produto futebol. Por outro lado, este estudo ainda pretende contribuir para que os clubes de futebol e outras organizações do campo do desporto, compreendam não só a influência do processo de empresarização e da estruturação organizacional no desenvolvimento de suas atividades, mas, a partir das reflexões apresentadas, demonstrar, para aquelas organizações que desejam trilhar o caminho do futebol-empresa, as implicações da adoção desse modelo e o tipo de comportamento esperado dessas organizações.

Ademais, é relevante salientar que analisamos tal processo em organizações brasileiras, o que pode parecer evidente, mas se considerarmos as relações de poder características dos clubes brasileiros, o forte apelo que estes têm junto às comunidades mais pobres, tanto no que diz respeito à relação entre clube e torcida, quanto ao significado que assumem quando se tornam uma das possíveis vias de saída da miséria, perceberemos com mais clareza a importância de analisar os processos pelos quais passam essas organizações e as conseqüências que deles advêm.

Assim, considerando que a categoria estrutura organizacional é central para discorrer acerca dos objetivos propostos e salientando que as informações supracitadas sobre o processo de empresarização e a transformação do futebol no Brasil, além de constarem em outros trabalhos dos autores em questão, são suficientes para contextualizar o presente tema (motivo da extensão desta introdução), na seqüência deste artigo, procuramos desenvolver uma breve síntese teórica sobre o tema estrutura organizacional. Logo após, discorreremos sobre o modo como a pesquisa foi operacionalizada. Em seguida, além de apresentar as organizações, descrevemos, a partir de seus elementos formadores, a configuração estrutural de cada uma das organizações selecionadas. Por último, realizamos algumas sínteses, discussões e críticas em torno dos possíveis impactos da empresarização sobre a estrutura e de como esta pode propor uma nova dinâmica no relacionamento dos clubes com a sociedade.

## Estrutura Organizacional

Toda a organização, por mais simples que possa parecer, apresenta uma maneira de dispor e realizar suas atividades. Além de colaborar para melhorar o desempenho de uma organização, a estrutura também revela informações importantes sobre as características dessa organização. Pois como afirmou Hall (2004),

as estruturas organizacionais executam três funções básicas. Primeiro, e mais importante, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais [...]. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências da organização, e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas (HALL, 2004 p. 47).

Dentre as possíveis definições de estrutura (HATCH, 1997; HALL, 2004; BOWDITCH E BUONO, 1992; dentre outros), optamos, como forma de esclarecer o que queremos dizer com o uso do termo, por utilizar o de Mintzberg (2003, p.12), a saber: “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas”. À primeira vista, tal conceito parece pressupor que a estrutura organizacional independe de qualquer outro fator; entretanto, o próprio Mintzberg (2003) ressalva que nenhuma estrutura se sustenta sozinha, pois fatores de várias naturezas, como humanos (relações de poder), materiais (idade/tamanho, sistema técnico) e ambientais, entre outros, interferem na formação e atuação de uma estrutura. Do alerta desse autor, consideramos relevante enfatizar que os indivíduos (relações), em especial, representam uma grande força capaz de gerar e/ou sofrer impactos devido à sua disposição e participação dentro da estrutura organizacional. De acordo com Hatch (1997), a estrutura social é produto dos padrões de interação dos indivíduos, assim como dos padrões de não interação, ou seja, havendo necessidade de reestruturação da organização, esta dependerá que os indivíduos mudem seus padrões de interação e, por que não dizer, sua percepção da realidade<sup>3</sup>.

Dessa interação entre os atores e das modificações das variáveis mencionadas por Mintzberg (2003), uma outra perspectiva ainda pode ser elucidada, já que esta diz respeito à contínua construção e desconstrução da estrutura organizacional. Para Ranson; Hinings; Greenwood (1980), a estrutura organizacional é um mecanismo de controle bastante complexo e, por isso, sua conceituação deveria contemplar os padrões de interação da organização, descrevendo como os atores realmente conduzem os seus trabalhos, formulam as políticas e alocam recursos, demonstrando as disputas de recursos de poder, ou seja, as interações que fazem com que a estrutura seja constituída e constitutiva. Apesar da riqueza da abordagem de Ranson, Hinings e Greenwood (1980), neste artigo não se adotará sua perspectiva, uma vez que procuramos somente identificar as alterações na estrutura sem aprofundar sobre o processo de transformação. Parece-nos, no entanto, que a abordagem do poder é extremamente importante para compreender esse processo.

Além disso, de acordo com Hall (2004), a estrutura deve ser analisada a partir dos elementos que a constituem. Desse modo, no intento de tratar cada um desses elementos, percebemos, a partir dos referenciais consultados, que vários autores consideram ou utilizam praticamente os mesmos elementos, apenas com algumas diferenças em sua semântica. Sendo assim, as categorias ou elementos associados à estrutura organizacional são: centralização, coordenação (formalização) e complexidade (divisão do trabalho e departamentalização). Tais categorias, segundo Hall (2004), podem existir em determinadas organizações, em maior ou menor grau, devendo, dessa maneira, serem concebidas como um *continuum*.

De acordo com Hatch (1997), a **centralização** está associada ao plano em que as decisões são tomadas dentro da organização. A centralização constitui-se como o meio mais cerrado de coordenar a tomada de decisão no ambiente organizacional (MINTZBERG, 2003). Percebemos, a partir da contribuição dos autores explanados, que esse termo diz respeito ao grau em que a tomada de decisões está concentrada em um único ponto da organização. Mintzberg (2003) complementa, ao argumentar que a centralização está relacionada com o tipo de ambiente no qual a organização está inserida, por exemplo, em ambientes turbulentos ou instáveis, opta-se pela centralização da autoridade; caso contrário, des-centraliza-se o processo de tomada de decisão. Por outro lado, Lawrence e Lorsh (1967 *apud* STONER; FREEMAN, 1992) apontam que, em ambientes turbulentos, a

<sup>3</sup> No caso específico do processo de empresarização, entendemos que a percepção da realidade altera-se a medida em que a fluidez das fronteiras entre o mercado e outros enclaves macrossociais fornecem à um determinado ator a “verdade” (verdade da empresa).

descentralização é apropriada, pois possibilita maior agilidade na resolução de problemas.

Além de estar relacionada com a tomada de decisão, a centralização refere-se, também, à maneira como as atividades são avaliadas. Por avaliação, entendemos, com base em Hall (2004), a determinação de trabalho a ser realizado de modo apropriado, certo ou pontual. Segundo esse autor, quando a avaliação é efetuada por pessoas no topo da organização, há centralização, independentemente do nível em que as decisões sejam tomadas. Assim, a participação na tomada de decisão não quer dizer que a organização possua uma estrutura descentralizada, pois, pode haver grande abertura para opiniões, mas a decisão estar concentrada sob o comando de poucos (VOLBERDA, 1998). Complementando essas colocações, Hall (2004) argumenta que a alta centralização leva a supor que os membros precisam de um controle estrito; por outro lado, a baixa formalização sugere que os membros podem dirigir a si próprios. Tal afirmativa resgata uma outra idéia proposta por esse autor, de que estruturas altamente centralizadas não possuem confiança em seus indivíduos, tanto no processo decisório como na sua própria avaliação. Por outro lado, a recíproca não necessariamente é verdadeira, pois uma organização pode apresentar uma estrutura descentralizada por mera necessidade de sobrevivência e/ou de adaptação ao ambiente.

Por **coordenação**, entendemos o processo de integrar objetivos e atividades de unidades de trabalho separadas (departamentos ou áreas funcionais) com o objetivo de realizar com eficácia os objetivos da organização. De acordo com Mintzberg (2003), a estrutura organizacional envolve duas exigências básicas, quais sejam: a divisão do trabalho em diferentes tarefas (complexidade, diferenciação) e a consecução da coordenação (integração) entre tais tarefas. Desse modo, o autor apresenta cinco mecanismos de coordenação que podem abranger as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam suas tarefas, conforme seguem: 1) o ajuste mútuo – a coordenação do trabalho é feita pelo processo simples da comunicação informal; 2) a supervisão direta – coordena-se por meio de uma pessoa que é responsável pelo trabalho dos outros, dá instruções a eles e monitora suas ações; e 3) a padronização, ou seja, através de normas escritas e pré-elaboradas. Nesse caso, cada funcionário não deve se preocupar com o que o outro faz, pois cada um já sabe o que é esperado do outro. A padronização pode ser de três tipos, a saber: padronização dos processos de trabalho, padronização dos *outputs* (produto ou desempenho) e padronização das habilidades.

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

Considerando que a padronização constitui-se como um dos elementos de coordenação e que esta apresenta a característica de estabelecer ou formalizar padrões e normas, podemos afirmar que a formalização também é uma forma de se obter coordenação e controle. De acordo com Hatch (1997), a formalização implica no grau em que são explícitas as regras, normas, políticas e procedimentos que governam as atividades organizacionais. Segundo Mintzberg (2003), a formalização pode ser de três tipos: 1) por função – quando as especificações são associadas à função em si, como em uma descrição de tarefas; 2) por fluxo de trabalho - quando as especificações são associadas ao trabalho; e 3) por normas, quando as especificações são emitidas para o geral.

A padronização pode ser alcançada utilizando-se outros mecanismos além da formalização. Wagner e Hollenbeck (2000) mencionam que a profissionalização (contratação de pessoas previamente habilitadas, ou seja, que conhecem as regras e os padrões necessários para desempenhar seus cargos), o treinamento (diferencia-se da profissionalização simplesmente porque as habilidades neces-

sárias são fornecidas pela empresa), a socialização (doutrinação que os funcionários recebem ao ingressar na organização) e a especialização do trabalho (modo pelo qual o trabalho é dividido em tarefas individualizadas), também, constituem formas de se coordenar.

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

Desse modo, como último elemento formador da estrutura, a **complexidade**, conforme salientado, está associada ao conceito tanto de diferenciação horizontal (divisão do trabalho), quanto de diferenciação vertical (hierarquia). Complementando essa colocação, Hall (2004) argumenta que existem três, e não dois elementos que permitem avaliar a complexidade: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão geográfica.

A diferenciação horizontal, para Hall (2004), refere-se ao modo como as tarefas desempenhadas pela organização são subdivididas. No entendimento de Mintzberg (2003), a especialização horizontal do trabalho demonstra como a organização subdivide inúmeras tarefas e as distribui para seus funcionários. De acordo com Hall (2004), a diferenciação vertical, ou hierárquica, refere-se à estratificação da hierarquia que, por conseguinte, determina a distribuição de autoridade. A partir da especialização vertical do trabalho, separa-se o desempenho do trabalho de sua administração, ou seja, o indivíduo simplesmente executa uma determinada atividade, não sendo possível realizar a tomada de decisão sobre seu trabalho; esta fica a cargo de um chefe situado acima na hierarquia. A dispersão geográfica, sugerida por Hall (2004, p.53), "é uma forma de diferenciação horizontal ou vertical, isto é, as atividades e o pessoal podem estar dispersos geograficamente, de acordo com as funções horizontais ou verticais, por meio da separação dos centros de poder ou das tarefas". Desse modo, a partir do conceito de complexidade, podemos dizer que, quando se está diferenciando horizontalmente uma organização, se está, ou colocando especialistas altamente treinados para desempenhar uma atividade, ou pormenorizando as atividades para que sejam realizadas por pessoas não especializadas, ou seja, está sendo realizada a divisão do trabalho (HALL, 2004). Na medida em que há essa fragmentação das atividades, a tendência é agrupá-las em departamentos, ou seja, realiza-se a departamentalização (funcional ou divisional).

Feitas tais considerações, como foi salientado anteriormente, considerando que os clubes de futebol tornaram-se empresarizados, pretendemos verificar a validade do paradigma estrutural dominante, ou seja, se a inserção dos clubes de futebol na lógica empresarial fez com que seus elementos estruturais ficassem mais rígidos. Pois, entendendo a atual preocupação das organizações empresariais com a flexibilidade estrutural, se as mesmas sofrerem os impactos da empresarização, por estarem sempre em busca de "novidades" (semelhança ao atual contexto empresarial), podem "atalhar" o processo de estruturação descrito por Mintzberg (2003), no qual as organizações deveriam, inicialmente, perpassar por um elevado estágio de burocratização para depois flexibilizarem suas atividades. Dessa forma, é possível compreender que essas organizações, antes mesmo de atingirem um alto grau de burocratização, comecem a apresentar uma preocupação com a flexibilidade estrutural. Tal condição talvez possa ser explicada a partir de duas perspectivas inter-relacionadas, a saber: 1) devido ao fato do modelo empresarial, segundo Solé (2004), ter se tornado o modelo universal de todas as atividades humanas, conseqüentemente, transformando-se num exemplo de "sucesso" e de "eficácia" organizacional, e, assim, seguido por todas as organizações que desejam incorporar um comportamento empresarial e/ou; 2) devido



às alterações das variáveis contingenciais (tamanho, tecnologia, ambiente, estratégia, dentre outras), ou seja, uma vez modificadas as variáveis contingenciais, novos arranjos estruturais surgiriam e alterariam o grau de rigidez em que os elementos estruturais estão presentes numa organização, gerando uma nova configuração estrutural, mais flexível.

## Sistematizando a Discussão

Tendo em vista a proposta deste estudo, entendemos que, apesar de identificar o que é comum nas organizações em questão, ao permanecermos abertos para perceber a individualidade, os significados múltiplos, os motivos, as aspirações, as crenças, os valores e as atitudes (espaço mais profundo das relações), consideramos relevante adotar uma abordagem predominantemente qualitativa (interpretativa). De acordo com Vieira e Zouain (2006), a utilização dessa abordagem, além de permitir maior flexibilidade ao pesquisador na adequação do referencial teórico ao fenômeno em estudo, possibilita um conhecimento detalhado sobre um fenômeno sem separá-lo de seu contexto. Assim, dado o caráter do estudo e considerando que buscamos o aprofundamento a respeito de uma determinada realidade/fenômeno (entender os porquês e como acontece), nos clubes de futebol (nível organizacional), julgamos pertinente utilizar o método de estudo de casos múltiplos.

Além disso, como neste estudo o universo de pesquisa está delimitado aos clubes de futebol que participaram do Campeonato Brasileiro de 2005 dos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, com o objetivo de realizar um estudo comparativo com um clube de cada estado, as organizações selecionadas foram: o Figueirense Futebol Clube e o Sport Club Internacional. Nessas organizações procuramos obter informações daqueles membros que possuíam maior conhecimento sobre o assunto deste trabalho ou maior representatividade perante outros membros nessas organizações, tais como: presidentes, vice-presidentes, diretores, gerentes, representantes e funcionários. Aliás, nesta pesquisa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com membros de todas essas categorias, totalizando 15 entrevistas - 8 no Figueirense e 7 no Internacional. Entretanto, devido ao teor das declarações, pretendendo manter em sigilo as identidades dos entrevistados, com vistas a evitar quaisquer conseqüências para os mesmos, não identificamos nenhum dos entrevistados. Contudo, com base nessas informações, é possível dizer que tanto o processo de seleção das organizações, quanto o processo de seleção dos sujeitos são classificados como não-probabilístico por julgamento.

Como forma de complementar as informações constantes no parágrafo em questão, consideramos relevante salientar que: 1) a escolha do Campeonato Brasileiro deveu-se, principalmente, ao fato de que este é o maior campeonato do Brasil, tanto na sua representatividade como no número de partidas. Sendo assim, na tentativa de encontrar indícios de empresarização, parece que esse campeonato, que agrupa os maiores clubes de futebol do Brasil, torna-se a principal delimitação para identificar as transformações sofridas pelos clubes brasileiros devido à empresarização; 2) no que concerne a seleção das organizações, levamos em consideração o local de realização deste estudo (Santa Catarina), a origem dos pesquisadores (Rio Grande do Sul), os prazos para a realização da pesquisa e, principalmente, as limitações financeiras despendidas numa pesquisa deste cunho; delimitamos o universo de pesquisa aos clubes de futebol participantes do Campeonato Brasileiro de 2005, dos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Sendo assim, em Santa Catarina, como em 2005 só existia um time na primeira divisão do Campeonato Brasileiro, uma das organizações selecionadas nesta pesquisa é o Figueirense Futebol Clube. No Rio Grande do Sul, existiam dois times na primeira divisão do Campeonato

Brasileiro, mas, considerando representatividade e tradição dos clubes no cenário nacional, optamos por selecionar o Sport Club Internacional e 3) em relação a duração das entrevistas, salientamos que estas tiveram uma duração média de uma hora cada uma.

Com o objetivo de obter diferentes perspectivas (complementares ou contraditórias) de um mesmo objeto de investigação, é imperativa a utilização de diversas formas de coleta de dados. Desse modo, na presente pesquisa os dados foram coletados das seguintes formas: 1) coleta de dados secundários – estatutos, atas de reuniões, documentos contábeis, algumas normas de funcionamento, informativos internos (destinados aos funcionários) e externos (destinados ao público externo), folderes, revistas de cada um dos clubes, regimentos internos, regulamentos, *sites*, revistas especializadas, programas de televisão e de rádio; e 2) coleta de dados primários – entrevista semi-estruturada aplicada a partir do contato direto e da observação.

Após os dados coletados, considerando a perspectiva predominantemente qualitativa deste estudo, utilizamos a técnica da análise categorial de conteúdo (BARDIN, 1988) para analisar tanto os dados secundários como os dados primários. Segundo Bardin (1988), a análise categorial de conteúdo funciona a partir do desmembramento do texto em unidades (diferenciação), em categorias (sub-categorias, nesse caso) e, em seguida, pelo reagrupamento segundo o gênero (analogia) dos dados coletados. Tal análise, caracteriza-se, também, por um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens. Como forma de sistematizar esse item, Bardin (1988) sugere três fases fundamentais, que foram utilizadas no presente trabalho, para se proceder a uma análise de conteúdo: (1) a pré-análise, que se refere à organização do material obtido (transcrição das entrevistas e organização do material secundário); (2) a descrição analítica, que consiste na codificação, classificação e categorização dos dados (agrupamento tanto das entrevistas como dos dados secundários por categorias de análise – complexidade, mecanismos de coordenação e centralização); e (3) o tratamento dos resultados, etapa em que ocorre a interpretação dos dados (identificação tanto do que era comum, como das particularidades existentes nas organizações pesquisadas).

Nossa categoria principal neste trabalho é estrutura organizacional. A fim de analisar suas transformações utilizamos sub-categorias, a partir do arcabouço teórico exposto no item anterior, tal como o sistematizamos no quadro a seguir.

Quadro 1- Definição Operacional de Estrutura

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

Fonte: elaborado pelos autores

As entrevistas, anotações das observações e os textos dos documentos foram classificados segundo esses indicadores e sub-categorias, e organizados conforme a direção que indicavam.

## Apresentando as Organizações

Nesta etapa, de maneira sintética, mas com o objetivo de contextualizar temporalmente cada uma das organizações selecionadas, apresentamos um breve levantamento histórico do Figueirense Futebol Clube e do Sport Club Internacional.

O Figueirense Futebol Clube foi fundado em 21 de junho de 1921 e, de acordo com os entrevistados, sua história pode ser dividida em dois momentos: o primeiro, compreendido entre os anos de 1921 e 1998, e um segundo, que inicia em 1999 e se mantém até o presente momento. No primeiro período, de acordo com os entrevistados 3, 6 e 7, o clube sempre teve a mesma forma de administrar as suas atividades. Ou seja, na percepção deles, o modelo de gestão adotado pelo clube era caracterizado pelo amadorismo na gestão, pelo voluntariado da presidência e pela dificuldade em obter recursos e patrocínios. Tais características, segundo eles, impediam o clube de obter resultados dentro de campo e, conseqüentemente, impossibilitavam-no de estar na elite do futebol brasileiro.

Mais tarde, buscando reverter a situação na qual se encontrava o clube e, conforme o entrevistado 4, "identificando uma oportunidade de mercado", em 1999, quatorze empresários da região realizaram um aporte financeiro e lançaram uma nova proposta de administração do clube: a gestão profissional (quando surge a Figueirense Participações). A importância e a função da Figueirense Participações S/A para o Figueirense podem ser compreendidas a partir da declaração do entrevistado 7: "a Figueirense Participações cumpre um papel muito importante na transformação do Figueirense em clube-empresa, constituindo-se como um braço do Figueirense, responsável por explorar esse *business* que é o futebol".

Mais que isso, apontado pelos entrevistados como o responsável por lançar essa idéia, Paulo Prisco Paraíso, em uma entrevista à Revista Catarinense do Administrador, esclarece as ações iniciais dessa nova parceria:

Quando implantamos a gestão profissional em dezembro de 98, encontramos um clube que tinha uma administração informal, não havia procedimentos nem ferramentas administrativas [...] Quando o conselho assumiu, priorizamos quatro ações; a primeira delas foi justamente colocar ordem na casa, ou seja, criar as rotinas administrativas que não existiam; a segunda foi sanear as dívidas através de parcerias e negociações; a terceira ação foi recuperar um patrimônio que estava dilapidado; por fim, fizemos pesados investimentos no Departamento de Futebol Profissional e nas divisões de base, afinal, o 'produto' do clube é o seu atleta<sup>4</sup>.

Atualmente, segundo os entrevistados, após todas essas transformações, o Figueirense sofreu profundas modificações, como discorre o entrevistado 5: "o clube mudou completamente, quando eles assumiram o clube, mudaram completamente a maneira como esse clube estava organizado. Mudando principalmente a parte de como administrar, colocando um maior número de funcionários".

Finalmente, ao serem questionados a respeito dos planos futuros do clube, todos os entrevistados foram concisos em dizer que o objetivo do clube é um título nacional nos próximos cinco anos. Além disso, segundo eles, a tendência do Figueirense é continuar se profissionalizando, modernizando-se, fortalecer a marca Figueirense, estar na vanguarda do futebol brasileiro, buscar, por meio da organização administrativa, o melhor resultado dentro de campo e, conforme o entrevistado 3, "continuar caminhando passo a passo para a condição de clube-empresa, adotando uma gestão realmente profissional".

Por outro lado, fundado no dia 4 de abril de 1909, o Sport Club Internacional possui um desenvolvimento mais gradual que o do Figueirense, ou seja, enquanto a história do Figueirense pode ser dividida em dois momentos, no Internacional percebe-se uma certa semelhança cronológica entre o processo de desenvolvimento do futebol no Brasil e o seu desenvolvimento, pois grande parte das fases atravessadas por esse clube são condizentes, numa perspectiva temporal, com as transformações ocorridas com o futebol no Brasil (amador-profissional-empresa)<sup>5</sup>. Desse modo, esse clube, desde muito cedo (anos 80), começa a realizar ações para comercializar o futebol. Entretanto, segundo os entrevistados, as grandes modificações começaram a ocorrer, a partir de 1998, por influência da Lei Pelé.

A partir desse momento, o clube (os dirigentes) começa a demonstrar uma grande preocupação com o profissionalismo na gestão, intensificou a idéia de que o clube deve ser tratado como uma empresa e que o futebol é um produto. Como ilustra o entrevistado 10:

[nesse período] os dirigentes passaram a entender que é necessária a ocupação de outros espaços e não somente aquele espaço no qual ele está focado [...] até porque, hoje, os clubes que se propuseram a seguir esse caminho como, por exemplo, o São Paulo, o Santos e o Cruzeiro, que estão nesse processo de mudança de postura, conseguiram conquistas importantes [...] os que não se preocuparam com isso, estão passando por momentos delicados como, por exemplo, o Flamengo, o Vasco, o Fluminense [...] esses clubes agora estão se reerguendo. De que maneira? Percebendo que não existe outro jeito [...] que o negócio é profissionalizar, focar o negócio e transformar aquilo num produto. Como se fosse uma empresa. Mas isso é uma mudança cultural. Por culpa da entrada de grandes empresas no país e por causa da globalização, as pessoas passaram a ter um entendimento completamente diferente, passaram a visualizar o mercado.

Em busca dessa nova postura de gestão, o Internacional aderiu, em 2003, ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), objetivando buscar a

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

<sup>5</sup> Tais fases podem ser identificadas em trabalhos anteriores.

excelência na gestão e expandir suas atividades comerciais (fidelização de clientes e ampliação do *mix* de produtos). Desse modo, no ano seguinte, após um remodelamento e uma modificação das atividades do clube, a partir dos critérios estabelecidos por esse programa, foi conferido ao Sport Club Internacional o certificado ISO 9001. Segundo o presidente do clube na época, Fernando Carvalho, esse programa busca a “modernização da administração do clube. Sempre se reclamou que o Inter era administrado por um sistema arcaico, e nós estamos tentando nos adaptar a uma modernidade por intermédio da busca pela excelência dentro da nossa gestão”<sup>6</sup>. Assim, após algumas reuniões com os consultores do PGQP, o Internacional reestabeleceu sua missão, sua visão, seu negócio e seus princípios de conduta. Dentre esses merece destaque o conceito de negócio de tal organização: “futebol de alta performance, formação de atletas de excelência e valorização da marca do clube”.

### Impactos da Empresarização na Configuração Estrutural

Partindo dos elementos formadores da estrutura (complexidade, mecanismos de coordenação e centralização) mencionados sobre estrutura organizacional do presente texto, na seqüência, considerando o espaço disponível, apresentamos uma síntese das principais características estruturais identificadas no Figueirense Futebol Clube e no Sport Club Internacional.

De uma maneira geral, tanto no Figueirense Futebol Clube como no Sport Club Internacional, corroborando a afirmação de que a estrutura de uma organização é constantemente reconstruída, feita por Ranson; Hinings; Greenwood (1980), identificamos, a partir das informações coletadas, a constante readaptação da estrutura conforme novas exigências ou novos objetivos assimilados por essas organizações. Essa condição foi fortemente evidenciada no Figueirense, por ser mais recente e mais “brusca”, como afirmou o entrevistado 1:

A estrutura do clube vai mudando conforme o tempo, e as exigências vão surgindo. Por exemplo, até 2001, o Figueirense não tinha assessoria de imprensa, agora já tem até psicóloga que cuida das categorias de base do clube, ou seja, desde que eu entrei, até hoje, muitas pessoas entraram no clube e muitos cargos foram criados.

Por outro lado, no Internacional, embora os entrevistados argumentem acerca da constante criação, modificação e/ou adaptação da estrutura e de gestão, não se evidenciou um crescimento estrutural tão intenso como aquele apresentado pelo outro clube. Pelo contrário, no atual contexto, enquanto o Figueirense apresenta uma crescente expansão estrutural (criação de cargos, contratação de funcionários), no Internacional, talvez por estar constituída, consolidada e estagnada há muito mais tempo, a preocupação com a expansão é substituída pela preocupação com o enxugamento da estrutura, como afirma o Vice-Presidente de Administração na época da entrevista, ao discorrer sobre a preocupação do clube com os gastos e com o enxugamento da estrutura do clube: “em 2002, tínhamos 68 funcionários; em 2003, 47 funcionários; e, em 2004, 45 funcionários; conseguimos reduzir o número de funcionários e, aqueles que ficaram, desenvolvê-los”<sup>7</sup>. Isto corrobora nossa preocupação em recuperar as transformações estruturais ao longo da história do clube e de considerar a possibilidade de que a intensificação do processo de empresarização não remeta a uma estrutura mais burocrática, mas já incorpore as alternativas que as empresas vêm desenvolvendo em termos estruturais, ou seja, uma certa flexibilidade. É importante salientar, no entanto, que embora o Internacional venha diminuindo o número de trabalhadores, por ter

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

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://www.internacional.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005.

começado há mais tempo o processo de empresarização, o clube passou por níveis elevados de burocratização no que tange à complexidade, seguindo aquilo que muitos teóricos põem em evidência, ou seja, a necessidade de passar por um elevado grau de burocratização para somente, então, adotar estruturas mais flexíveis.

Assim, entendemos que o grau das mudanças apresentadas variam, consideravelmente, de uma organização para outra. De fato, as alterações estruturais estabelecidas no Figueirense, à primeira vista, não remetem à idéia de grandes transformações, mas, embora alguns entrevistados não concordem, essas alterações desencadearam uma série de mudanças que afetaram a complexidade estrutural dessa organização. Desse modo, com a incorporação e oficialização da Figueirense Participações como órgão de gestão do clube, em busca de oportunidades no mercado, foram contratados mais funcionários para o setor Administrativo (em torno de 50) e os ligados diretamente ao futebol (médicos, fisioterapeutas e psicólogos para todas as categorias), criaram-se novos cargos e novas funções, aumentando a complexidade estrutural do clube. Essa complexidade, por sua vez, afeta diretamente os mecanismos de coordenação das atividades, bem como a distribuição de poder dentro da organização (centralização). É importante atentar, ainda, para o fato de que a estrutura do Figueirense é separada da estrutura da Figueirense Participações que se ocupa da gestão; logo, aumentando a complexidade estrutural.

No Internacional, quando os entrevistados argumentaram que as transformações estruturais foram irrelevantes, percebemos que essa hipótese pode ser verdadeira, segundo relato de um entrevistado que está há quase 30 anos no clube: "Desde o tempo em que eu entrei aqui no clube, o clube mantém a mesma forma de estrutura". Realmente, pelo fato de o clube apresentar há muito tempo (mais de 15 anos), se comparado ao Figueirense, uma alta complexidade estrutural, a ponto de identificar a necessidade de enxugamento, os impactos das alterações estruturais, estatutários ou não, dessa organização, foram mínimos em relação àqueles realizados na outra organização pesquisada. Após essa breve contextualização, é possível traçar as primeiras impressões da estrutura organizacional do Figueirense e do Internacional. Podemos afirmar, por exemplo, que o Internacional possui uma estrutura relativamente grande e que o Figueirense encontra-se em um processo de expansão estrutural.

Em síntese, no que concerne à **complexidade** (divisão do trabalho, departamentalização e hierarquia) dessas organizações, identificamos que o Internacional é estruturalmente mais complexo, possui uma elevada rigidez na divisão do trabalho, uma departamentalização funcional que chega a comprometer o relacionamento entre departamentos e uma hierarquia de autoridade que varia proporcionalmente à complexidade horizontal. Diferentemente, o Figueirense não possui uma divisão do trabalho tão clara, apresentando uma forma de departamentalização funcional confusa, uma vez que não obedece criteriosamente às determinações estabelecidas no estatuto do clube. Por exemplo, o gerente de *Marketing* é vinculado à Vice-Presidência de Finanças. Além disso, consideramos relevante salientar que mesmo o Figueirense apresentando um grau de complexidade menor que o Internacional, identifica-se mais claramente nessa organização discursos e ações orientadas para a confirmação de que a adoção de uma lógica empresarial gera a rigidez estrutural; ou seja, a partir das entrevistas, percebemos um grande esforço destinado a estabelecer, cada vez mais, um modelo de estrutura que caminha em direção à "burocratização". De fato, segundo Weber (1974), quanto mais complicada e especializada se torna a cultura moderna, tanto mais seu aparato de apoio externo exige o perito despersonalizado e rigorosamente 'objetivo', em lugar do 'mestre' das velhas estruturas sociais, que era movido pela simpatia e preferências pessoais, pela graça e gratidão. Essa perspectiva pode ser encontrada na declaração do entrevistado 8: "Primeiro é necessário que sejam burocratizadas as funções. Assim, se a pessoa não está desempenhando bem a função, não está comprometida, a gente troca a pessoa e não a função. No

Figueirense, a gente é muito “pessoa” e não função. É frio, é materialista, mas esse é o mundo capital”.

Retomando a idéia exposta no referencial deste trabalho, de que a estrutura de uma organização é formada pela diferenciação e integração de suas atividades, entendemos que, ao fragmentar as atividades, é preciso integrá-las. De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2000), o processo de integração viabiliza-se com o uso de **mecanismos de coordenação** (ajuste mútuo, supervisão direta, padronização, formalização, treinamento, socialização e profissionalização). Assim, na seqüência deste texto, demonstramos de que maneira os referidos mecanismos de coordenação estão presentes nas organizações pesquisadas.

No que concerne à presença do ajuste mútuo no Figueirense, as informações coletadas permitem perceber que esse era o mecanismo básico de coordenação antes de 1999, como afirma o entrevistado 6: “Era tudo meio ‘bagual’, sem nenhuma rotina. A gente fazia o que estava precisando ser feito. Por exemplo, vai ter um jogo de futebol [...] todo mundo se mobilizava e trabalhava em função das necessidades do jogo, colocando redes, trabalhando na bilheteria, trabalhando de porteiro”. Entretanto, segundo os entrevistados, com a adoção de um novo modelo de gestão desse clube, a contratação de mais funcionários e a existência de três dirigentes diariamente no clube, as atividades começaram a ser divididas, coordenadas e supervisionadas, diretamente, por esses membros, com o auxílio de alguns chefes de setor. Por outro lado, no Internacional, essa forma de coordenação, devido a esse tipo de prática não ter grande validade, existe em poucas áreas do clube.

Em relação à padronização como mecanismo de coordenação, procuramos identificar as seguintes formas de padronização: padronização dos processos de trabalho, padronização de produtos e padronização de habilidades (profissionalização, treinamento e socialização). Inicialmente, no que diz respeito à padronização dos processos de trabalho, de uma maneira geral, no Figueirense, existem poucos procedimentos padronizados quando comparado à outra organização. No Internacional, segundo os entrevistados, pelo fato da diretoria do clube mudar a cada dois anos, caso a atual não seja reeleita, criou-se uma cultura, em alguns departamentos, de realizar reuniões semanais com o propósito de definir as ações dos funcionários do setor em questão. Quanto à padronização de produtos, o único caso evidenciado ocorreu na Vice-presidência de Marketing do Internacional. Nesse departamento, identificamos, em algumas atividades, como a prospecção de sócios e a captação de empresas interessadas em licenciar produtos com a marca do clube, a existência de metas, bem como o estabelecimento de quantia mínima e de valores na contratação.

Ademais, algumas vezes, nem o trabalho nem seus resultados podem ser padronizados, ainda que a coordenação pela padronização possa ser exigida. Nesse caso, padronizam-se as habilidades por meio do treinamento, da profissionalização ou da socialização. No Figueirense, afóra a tradicional transmissão de conhecimentos para o funcionário recém contratado, o treinamento - no sentido de capacitação ou aprimoramento dos demais funcionários - é comum somente para os setores ligados diretamente ao futebol, como médicos, fisioterapeutas, massagistas e profissionais de Educação Física. Quanto ao Internacional, após a sua adesão ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade-PGQP, em 2003, os treinamentos tornaram-se freqüentes não só aos funcionários dos setores ligados ao futebol, mas, também, aos do setor administrativo. Nesse clube, evidenciamos, além de treinamentos específicos para o desenvolvimento de uma atividade, principalmente, para as áreas de Patrimônio, Marketing e Finanças, a realização de outros cursos, objetivando a disseminação de alguns conhecimentos relacionados à administração.

A profissionalização, ou seja, o ingresso de pessoas previamente habilitadas, aparece, no Figueirense, tanto nos níveis mais altos como naqueles em que são exigidas algumas habilidades técnicas como, por exemplo, uma psicóloga na

área de Recursos Humanos, um administrador como gerente de *Marketing* e um contador como gerente de Administração. O Internacional, além de apresentar um grau de profissionalização muito maior que o outro clube, tem a pretensão de profissionalizar todo o clube, como afirma o Sr. Mário Sérgio Martins, 2º vice-presidente do clube na época:

“Tenho a idéia de que devemos profissionalizar ainda mais o Internacional; “passo-a-passo, vamos buscar o objetivo maior que é ver profissionais especializados trabalhando em todos os departamentos e VPs, para termos a confiança de estarmos andando no caminho certo, trilhado por especialistas”<sup>8</sup>.

Por fim, com relação à formalização, identificamos certo grau de formalização por normas, estatutos e regimentos internos, em ambas as organizações. Afora esses documentos, únicos procedimentos formais encontrados no Figueirense estão relacionados aos critérios de relacionamento do time de futebol com a imprensa. No Internacional, após a adesão do Internacional ao PGQP, ocorreram muitas transformações, dentre elas a formalização por fluxo de trabalho e pela função. No que diz respeito à formalização por fluxo de trabalho, quando o resultado final é padronizado e normatizado, evidenciamos essa prática somente em duas vice-presidências, a saber: a Vice-Presidência de Assuntos Jurídicos e a Vice-Presidência de Patrimônio. Além disso, parece evidente, também, nessa organização, o surgimento da formalização por função, ou seja, a descrição de cargos. Segundo os entrevistados, esse tipo de formalização começou a ocorrer em 2003 e, como ainda está sendo desenvolvido e implementado pelo PGQP, muitas vice-presidências do clube ainda não passaram por esse processo.

No Internacional, existem todos os mecanismos de coordenação; já o Figueirense, de uma maneira geral, está em um momento de transição do ajustamento mútuo para a supervisão direta como o principal mecanismo de coordenação de suas atividades, visto que, mesmo apresentando outras formas de exercer esse controle, a referência de predominância no controle das atividades centraliza-se num superior. No Internacional, essa questão torna-se mais complexa, pois, embora o clube caminhe para ter como principal mecanismo de controle a padronização, ao distribuir uma autoridade limitada ao longo de toda sua hierarquia, criou-se uma constante dependência do funcionário ao seu nível imediatamente superior. Desse modo, a cúpula consegue controlar todas as atividades que decompõem o cotidiano do clube, por mais que existam outras maneiras de coordenar as atividades, o mecanismo fundamental continua sendo a supervisão direta.

Como último elemento constituinte da estrutura, a **centralização**, operacionalizada mediante os indicadores “tomada de decisão” e “avaliação dos resultados”, a partir das informações coletadas, pela própria complexidade apresentada por essas organizações, foi possível prever uma grande propensão à centralização. Entretanto, percebemos que, mesmo os clubes apresentando um alto grau de centralização, existem diferenças marcantes com relação à maneira como a autoridade está distribuída ao longo das linhas hierárquicas nessas organizações. Enquanto o Figueirense detém todo o poder de decisão em um único ponto, o Internacional o distribui ao longo da estrutura. Talvez por essa situação, neste último, exista uma grande dependência hierárquica, na qual uma determinada posição na estrutura possui uma autoridade limitada e depende, em muitos casos, de uma autoridade superior para desempenhar suas atividades.

Aliás, considerando a adesão do Internacional ao PGQP, talvez esses indícios de descentralização possam ser mais um reflexo da influência da empresarização nesse clube, uma vez que, atualmente, como já fora salientado, existe um discurso muito forte de que as empresas devem flexibilizar suas atividades para se tornarem mais eficientes. Entretanto, embora exista a intenção de flexibilizar a

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://www.internacional.com.br>>. Acesso em: 07 de julho de 2005



estrutura dessa organização, compreende-se a dificuldade em realizar tal ação, pois, além do tamanho e do tempo de existência da mesma, esta, também, é uma mudança de natureza cultural. Por essas condições, o Internacional ainda possui fortes traços de centralização, como, por exemplo, a constante prestação de contas para os níveis superiores. No que diz respeito ao processo de avaliação das atividades, constatou-se não haver nenhuma avaliação formal nessas organizações.

### O Desfecho: da semelhança comercial à reconstrução estrutural

Inicialmente, antes de efetivamente discorrer acerca dos possíveis impactos da adoção de um comportamento empresarial sobre a estrutura organizacional dos clubes selecionados, consideramos relevante salientar que, a partir de estudos anteriores, ambas as organizações, apresentam fortes traços empresariais. Além disso, ficou evidenciado que o Sport Club Internacional apresenta um grau de empresarização maior que o Figueirense Futebol Clube. Partindo de um levantamento histórico, podemos constatar que, se comparado com o Internacional, o processo de empresarização do Figueirense, apesar de mais intenso, é bastante recente (iniciado a partir de 1999) e, talvez por isso, não apresenta, ainda, o nível de empresarização encontrado no Internacional, que trilha por esse caminho há muito mais tempo. A partir destas constatações realizadas em estudo anterior, tentaremos discutir algumas das relações entre o nível de empresarização e as transformações da estrutura que procuramos evidenciar na análise dos clubes.

É interessante notar que, independente dos objetivos adotados, neste caso, pelo Figueirense ou pelo Internacional, uma vez empresarizados, o alcance de tais objetivos tornam-se condicionados pela capacidade dessas organizações em captar, cada vez mais, recursos financeiros. Partindo dessas considerações e entendendo, segundo Hall (2004), a importância da configuração estrutural no desenvolvimento das atividades organizacionais, percebemos que, ao adotar tal postura, os arranjos organizacionais são delineados de maneira a privilegiar o alcance desses objetivos, ou melhor, o funcionamento (configuração estrutural) dessas organizações passa a ser determinado, em muitas ocasiões, pelo grau de empresarização de cada uma.

Assim, ao serem influenciadas pelo processo de empresarização, ambas as organizações, em épocas diferentes, reforçam suas estruturas atentando, inicialmente, para a consecução dos elementos centrais desse processo (recursos financeiros), e, logo após, surgem outras áreas, que parecem fortemente relacionadas às funções de apoio para atingir seus objetivos. Por exemplo, não é sem razão que o Figueirense Futebol Clube, recém adepto do modelo empresarial, configurou-se privilegiando basicamente três áreas, a saber: Marketing, Futebol e Financeira. O *Marketing* para desenvolver a imagem e, conseqüentemente, reter torcedores, atrair patrocinadores e captar recursos de cotas de televisão. A área de Futebol (time de futebol), além de conquistar títulos e visibilidade nacional, auxiliando na consolidação da imagem do clube, busca, por meio da formação e comercialização de atletas, obter resultados financeiros; e a área Financeira, devido à clara necessidade de controle dessas ações. Do mesmo modo, ainda que possua, hoje, uma configuração estrutural mais rígida que o Figueirense, evidenciamos, no Internacional, uma preocupação bastante recente com a profissionalização de áreas como Patrimônio, Recursos Humanos e Ouvidoria; por outro lado, em áreas consideradas cruciais, como o Marketing, identificamos uma forte profissionalização desde o início dos anos 80.

Aliás, de modo geral, a partir dos relatos, torna-se incontestável que a inserção de mecanismos empresariais delineou praticamente toda a configuração estrutural do Figueirense Futebol Clube, ou seja, ao sofrer os impactos da empresarização, essa organização mudou e/ou reconfigurou, de maneira repenti-

na, a forma como suas atividades estavam sendo realizadas. Essas modificações alteraram não somente a quantidade de funcionários necessários para o desenvolvimento das atividades, mas, com algumas variações, todos os outros elementos estruturais analisados (complexidade, coordenação e centralização). Quanto ao Internacional, os dados obtidos por meio das entrevistas não permitiram identificar se, ao adquirir um comportamento empresarial, os impactos sofridos na estrutura dessa organização foram proporcionais àqueles identificados no Figueirense, até porque seu desenvolvimento, tanto empresarial como estrutural, foi muito mais gradual. Assim, por desenvolver quase todas as atividades internamente e por ser mais empresariada, a estrutura dessa organização é, há muito tempo (no mínimo há 15 anos), mais complexa, mais estável e mais rígida que a do Figueirense.

Devido às diferenças tanto no processo de empresarização como na configuração estrutural, e considerando a influência da lógica empresarial na estrutura dessas organizações, é possível perceber que a estrutura dos clubes em questão está em dois estágios distintos. Enquanto no Figueirense, possuidor de uma recente postura empresarial, evidenciamos uma acentuação na estruturação das atividades e, de acordo com as informações anteriores, uma tendência à burocratização das mesmas, no Internacional, verificamos uma tendência ao enxugamento da estrutura, ou seja, flexibilização. Como este último clube possui, há muito tempo, fortes características empresariais, entendemos que o mesmo já atravessou, nos períodos iniciais do processo de empresarização, uma expansão estrutural semelhante àquela encontrada na outra organização, apresentando, até hoje, um caráter burocrático de suas atividades. Desse modo, a empresarização, atualmente, tenciona essa organização a favor de um enxugamento e profissionalização de sua estrutura (adesão ao PGQP), com vistas a, principalmente, facilitar e manter o controle, elevar o padrão das atividades e, por consequência, tornar-se mais empresariada.

A propósito, no que diz respeito ao impacto do processo de empresarização nos elementos estruturais das organizações pesquisadas, de maneira bastante abrangente, ao assumir essa nova forma de gestão, as principais modificações estruturais estão relacionadas ao processo de coordenação das atividades, mais precisamente, à profissionalização. Pois é claro nessas organizações a necessidade de, para continuarem explorando o futebol como um negócio, contarem com profissionais de diversas áreas, com o objetivo de inspirar profissionalismo, credibilidade e segurança em suas relações comerciais (clube-empresa). A presença de profissionais não só contribui, segundo os entrevistados, para aumentar a capacidade de negociação, mas, principalmente, demonstra - pelo fato dessa característica tornar o clube mais parecido com uma empresa - a preocupação dessas organizações em inculcar a idéia de viabilidade econômica e de relacionamento entre iguais (empresa-empresa); elementos "adorados" e exibidos como "troféus" ou como símbolos que indicam, além de auxiliar na captação de recursos financeiros, a adequação desses clubes à nova realidade do futebol como um negócio.

Além do mais, ainda com relação ao processo de coordenação das atividades, seja no Figueirense ou no Internacional, atualmente, os efeitos do processo de empresarização estão direcionados, devido ao crescimento estrutural (diferenciação), à construção ou consolidação de mecanismos de coordenação cada vez mais elaborados. Esses mecanismos, no Figueirense Futebol Clube, como foi visto, embora ainda estejam em desenvolvimento e, por isso, menos aprimorados que os do outro clube, começam a demonstrar indícios de modificações. Ou seja, nesse clube evidenciamos, em alguns casos, o surgimento e a utilização de uma comunicação formal interna, como meio de comunicação entre os funcionários do clube e os membros do Conselho Administrativo, pois, segundo um dos entrevistados, quando uma comunicação formal é enviada para esses membros, as colocações de um funcionário são levadas mais a sério. Além disso, constatamos uma mudança no sistema de coordenação das atividades, pois, em períodos passados, por causa da pouca diferenciação horizontal e do restrito número de funcionários, o

ajustamento mútuo firmava-se como o principal meio de coordenação. Atualmente, com a presença de três dirigentes diariamente no clube e o aumento do número de atividades, a supervisão direta passou a ocupar essa posição. Por último, no que diz respeito à padronização e à formalização como mecanismos de coordenação, poucas ações foram comprovadas, mas muitos discursos sinalizam a necessidade de desenvolver treinamentos, no sentido de capacitação, com os funcionários do clube, bem como aumentar o grau de profissionalização dos mesmos.

Ao contrário, no Sport Clube Internacional, tais mecanismos começaram a ser utilizados, em 2003, com sua adesão ao PGQP, o que pode ser entendido como um novo processo de reconfiguração estrutural. Assim, enquanto no Figueirense a comunicação formal interna emerge como uma novidade, no Internacional, atualmente, em consequência da excessiva formalidade construída ao longo desses anos, existe uma pressão para tornar menos formal a comunicação. Outrossim, além da ênfase na profissionalização, verificamos, também, a existência de treinamentos (capacitação), tanto para auxiliar no desenvolvimento das atividades - a partir de cursos sobre ferramentas da qualidade -, como para disseminar em todos os níveis hierárquicos, conceitos, concepções e conhecimentos relacionados à área empresarial. Ademais, foi identificada, exclusivamente nessa organização (Internacional), a existência de todas as formas de padronização descritas por Mintzberg (2003), ou seja, além da padronização de habilidades e de processos de trabalho, evidenciamos a padronização de saídas (*outputs*). Por fim, igualmente derivado do PGQP, intensifica-se nessa organização o processo de formalização, seja de normas, do fluxo de trabalho e de função, como uma forma de facilitar o desenvolvimento das atividades e manter o controle dos funcionários.

No que diz respeito à influência da empresarização na complexidade dessas organizações, conforme já relatado, a estrutura destas molda-se em função dos novos valores empresariais, tornando-se mais complexa. Assumindo essa nova condição, necessariamente, por expandirem suas atividades comerciais, tais organizações criam novos cargos, racionalizam a tarefa, aumentam o número de funcionários, ou seja, aumentam o tamanho da organização e, desse modo, como afirma Hall (2004), quanto maior o tamanho, maior a complexidade, maior a diferenciação horizontal e vertical. Entretanto, nos parece que a criação e a organização de departamentos e cargos no Figueirense estão relacionadas com a percepção dos dirigentes acerca das características ou elementos empresariais que tornam uma organização eficiente (busca por reconhecimento).

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

Finalizando, apesar de identificarmos alguns focos de resistência (torcedores) ao processo de empresarização do futebol, vislumbramos a intensificação desse processo, uma vez que, nessa nova configuração do futebol, o alcance de um determinado objetivo (vitória, título, dentre outros), na maioria dos casos, tornou-se intimamente relacionado com a capacidade financeira de cada clube. Além disso, no que concerne à relação existente entre o processo de empresarização e a configuração estrutural das organizações pesquisadas, ao criar ou recriar novas formas de exploração comercial do futebol, fica subentendido que, por não ser uma condição fixa na organização, novas configurações estru-

turais são criadas e recriadas, com o objetivo de fornecer apoio para o desenvolvimento das atividades organizacionais. Pois como afirmou Zizek (1996 *apud* SOUZA, 2005), o estado “normal” do capitalismo é o da revolução permanente de suas próprias condições de existência: desde o início, tal sistema “apodrece”, é marcado por uma contradição mutilante, pela discórdia, por uma falta de equilíbrio imanente. É exatamente por isso que o capitalismo se modifica e se desenvolve sem parar - o desenvolvimento incessante é sua única maneira de resolver, reiteradamente, de entrar em acordo com seu desequilíbrio fundamental e constitutivo, ou seja, a “contradição”. Longe de ser restritivo, portanto, seu limite é o próprio impulso de seu desenvolvimento. Nisso reside o paradoxo característico do capitalismo, seu último recurso: o capitalismo é capaz de transformar seu limite, sua própria impotência, na fonte de seu poder.

## Referências

- AIDAR, A. C. K.; OLIVEIRA, J. J. de.; LEONCINI M. P. (Org) *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1988.
- BOURDIEU, P. *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
- \_\_\_\_\_. *O desencantamento do mundo*. São Paulo: Perspectiva, 1979a.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRUNORO, J. C. *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Gente, 1997.
- CARVALHO, C. A. *Novas formas de estrutura e gestão: um estudo sobre as organizações do campo do desporto*. Projeto CNPq, 2001.
- \_\_\_\_\_; GONÇALVES, J. C. de S.; ALCÂNTARA, B. C. S. de. Transformação do futebol: da diversão à hegemonia do mercado *In: XXVII Encontro Nacional da ANPAD (2003, Atibaia)*. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003a, em CD-ROM.
- \_\_\_\_\_; GONÇALVES, J. C. de S.; ALCÂNTARA, B. C. S. de. O lúdico, o profissional e o negócio no futebol. *In: CARVALHO, C. A. P. VIEIRA, M. M. F. (Orgs.)*. *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*. Recife: EDUFEPE, 2003b.
- \_\_\_\_\_; ANDRADE, J. A. de. A inevitável conversação entre estudos organizacionais e administração pública. Reflexões a partir de uma agenda de pesquisa. *In: Encontro Nacional da ANPAD (2006, Salvador)* *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006, em CD-ROM.
- DELLAGNELO, E. E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? *In: XXIV Encontro Nacional da ANPAD (2000: Florianópolis)* *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000, em CD-ROM.
- GONÇALVES, J. C. *A Mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências*. Dissertação de mestrado em administração: Recife. UFPE, 2005.
- \_\_\_\_\_; FILHO, P. A. de O. M.; ALCÂNTARA, B. C. S. de. Do ócio ao negócio: a expansão da lógica de mercado no futebol de Pernambuco *In: IX Colóquio Internacional sobre Poder Local Gestão XXI, Gestão Social e Gestão do Desenvolvimento (2003, Salvador)*. *Anais ....* Salvador, 2003, em CD-ROM.
- \_\_\_\_\_; CARVALHO, C. A.; ALCÂNTARA, B. C. S. de. Transformações no contexto do futebol brasileiro: o Estado como agente de mudança *In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (2004, Atibaia)*. *Anais...* Atibaia: ENEO, 2004.

\_\_\_\_\_; SILVA, C. E. da ; RODRIGUES, M. S. *A mercantilização do futebol brasileiro*. Guarapari: Editora Ex Libris, 2008.

GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1989.

HATCH, M. J. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HALL, R. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004.

MINTZBERG H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2003.

PRONI, M. W. *A metamorfose do futebol*. São Paulo: UNICAMP, 2000.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*. V.25. nº1. Mar,1980.

RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. C. A instrumentalização da emoção: um estudo sobre o processo de empresarização no Figueirense Futebol Clube e no Sport Clube Internacional. *Gestão ORG*. v. 3, n. 4, UFPE, 2006. Disponível em: <http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br>

SILVA, R. C. da; VIEIRA, M. M. F. DELLAGNELO, E. L.; CARVALHO, C. A. Para além da empresa: por outras possibilidades de teorizar sobre organizações. *Working Paper*. Observatório da Realidade Organizacional, 2007.

SILVA, C. E. da; GONÇALVES, J. C.; RODRIGUES, M. S.; SILVA, A. Relações de controle difusas e burocráticas: transformação em clubes de futebol no processo de profissionalização do trabalho. In: SSEGeT ( 2007, Rezende). *Anais...* Rezende. 2003.

SOLÉ, Andreu. ¿Qué es una empresa ? Construcción de un idealtipo transdisciplinario. *Working Paper*. Paris, 2004.

SOUZA, A. da S. *Sobre a construção da insatisfação: reflexões críticas sobre o discurso do marketing*. Tese de Doutorado Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGEP/UFSC), 2005.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRAGTENBERG, M. *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática, 1974.

VIEIRA, M. M. F. ; ZOUAIN, D. M. (orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração*. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VOLBERDA, H. W. *Building the flexible firm*. Oxford: Oxford University Press, 1998.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2000.

WEBER, M. *Ensaio de sociologia*. Organização e introdução de H. H. Gerth e C. W. Mills. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

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

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