

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO - CSE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDREA DURIEUX

O PROCESSO DE EMPRESARIZAÇÃO NO VOLEIBOL CATARINENSE

Florianópolis

2005

Andrea Durieux

O PROCESSO DE EMPRESARIZAÇÃO NO VOLEIBOL CATARINENSE.

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional. Linha de Pesquisa: Comportamento e Organização.

Orientadora: Eloise Helena Livramento Dellagnelo,

Florianópolis

2005

Andrea Durieux

O PROCESSO DE EMPRESARIZAÇÃO NO VOLEIBOL CATARINENSE.

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final em 04 de agosto de 2005.

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Profa. Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

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

Prof. Graziela Dias Alperstedt, Dra.
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não seria o mesmo se não fosse pelo incentivo de algumas pessoas. Agradeço sinceramente a cada uma delas.

Ao meu marido Fabiano, pelo amor e paciência. Sua ajuda foi fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa.

A Marina, que veio transformar a minha vida, o seu sorriso ameniza qualquer cansaço e aflição. Te amo demais minha filha.

À minha orientadora, Prof^ª Eloíse, que aceitou o desafio de me orientar, estando sempre por perto me incentivando e me fazendo retornar ao foco da pesquisa, nas muitas vezes em que eu começava a desviar dele.

À Prof^ª Ilse, pelo estímulo constante e por ter me ajudado em todos os momentos do mestrado e ter sido a uma grande incentivadora e amiga até aqui.

Aos meus pais e sogros que ajudaram nesta etapa da minha vida, ajudando nos cuidados com a Marina para que eu pudesse continuar a estudar e trabalhar.

À Prof^ª Rosimeri e ao Prof. Hans pela paciência ao ouvir minhas dúvidas no início do projeto, ajudando na elaboração do tema da pesquisa e por me acalmarem nos momentos de ansiedade.

Às organizações Santa Catarina Voleibol Clube e Unisul Esporte Clube por terem possibilitado a realização deste trabalho.

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

Aos colegas da Auditoria Interna da Celesc, pelo apoio e compreensão nesta etapa que agora estou concluindo.

Aos colegas do Observatório da Realidade Organizacional em Santa Catarina, pelo companheirismo e exemplo de dedicação e amizade.

Aos colegas do mestrado, em especial a Áurea, Letícia e Mariluce que estiveram sempre presentes em toda essa jornada. Muito Obrigado.

RESUMO

DURIEUX, Andrea. **O processo de empresarização do voleibol catarinense**. 2005. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientadora: Eloíse Helena Livramento Dellagnelo, Dra.
Defesa: 04/08/2005.

A pesquisa tem como tema o estudo das possíveis relações entre o processo de empresarização e a estrutura organizacional do voleibol catarinense. Buscou-se analisar se existe influência do fenômeno da empresarização sobre as estruturas organizacionais das equipes de voleibol participantes da Superliga Masculina de Voleibol, na temporada 2004/2005, Santa Catarina Voleibol Clube e Unisul Esporte Clube. Realizou-se a descrição dos elementos que caracterizam o fenômeno de empresarização e os seus processos de estruturação organizacional desde a concepção das equipes. Analisou-se comparativamente essas organizações em relação aos elementos empresariais: emprego, economia monetária, legalidade, mercado e linguagem, bem como em relação às dimensões estruturais: complexidade, centralização e coordenação. Trata-se de um estudo qualitativo, cuja coleta de dados foi feita a partir da observação direta, de entrevistas e da análise documental. As observações elaboradas são feitas através de uma análise longitudinal das organizações pesquisadas. Evidencia-se que o processo de empresarização foi identificado em diferentes estágios e intensidade dentro dos clubes investigados, sendo identificável nas duas organizações a aproximação aos parâmetros empresariais utilizados neste trabalho. No Santa Catarina Voleibol Clube (SCVC) é menos perceptível este processo, e na Unisul Esporte Clube os traços de empresarização são mais evidentes, principalmente nas dimensões emprego e legalidade. No que diz respeito à transformação da estrutura, o SCVC não teve alterações significativas durante a sua existência, apresentando características pré-burocráticas. A Unisul Esporte Clube aparentemente vem se adaptando quanto à forma de coordenação e controle e complexidade, aproximando-se de uma estrutura burocrática. As demais dimensões não apresentaram transformações relevantes. Sobre a relação entre o processo de empresarização e a estruturação organizacional do Santa Catarina Voleibol Clube pode-se supor que a simplicidade estrutural esteja relacionada com o processo de empresarização menos intenso. A estrutura organizacional da Unisul Esporte Clube, especialmente os seus mecanismos de complexidade e coordenação e controle, parece ter relação com o mediano processo de empresarização ao qual está sujeita hoje.

Palavras-Chave: Empresarização. Estrutura organizacional. Voleibol Catarinense.

ABSTRACT

DURIEUX, Andrea. **O processo de empresarização do voleibol catarinense**. 2005. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientadora: Eloíse Helena Livramento Dellagnelo, Dra.
Defesa: 04/08/2005.

The focus of this research is the study of possible relations between the entreprisation process and the organizational structure of the volleyball teams in Santa Catarina State, Brazil. This study tried to find out whether the entreprisation phenomenon impacts the organizational structures of male volleyball teams taking part in the Superleague's 2004/2005 season competitions, and the Santa Catarina Voleibol Clube's and Unisul Esporte Clube's volleyball teams. It describes the elements characterizing this entreprisation phenomenon and its processes of organizational structuring from these teams' inception. This study conducted a comparative analysis of these organizations in relation to such managerial elements as: employment, finances, legal adequacy, market and language, as well as in relation to structural dimensions of complexity, centralization and coordination. This is a qualitative study, in which the data were collected from direct observation, interviews and documents analysis. Our comments were made based on a longitudinal analysis of the organizations under study. Our conclusion is that this entreprisation process shows itself in various stages of implementation and intensity in those clubs investigated, with both clubs approaching gradually the managerial parameters under study. At Santa Catarina Voleibol Clube (SCVC) this process is less conspicuous and at Unisul Esporte Clube the entreprisation elements are more visible, specially in terms of employment and legal adequacy. Regarding the structure transformation, SCVC showed no significant changes during its entire existence, revealing pre-bureaucratic traits. Apparently, Unisul Esporte Clube adapts itself gradually to a more bureaucratic structure, in terms of coordination, management and complexity. There were no prominent changes regarding other dimensions. As for the entreprisation process and the organizational structure at Santa Catarina Voleibol Clube, we conclude that its structural simplicity is linked to a weaker entreprisation process. Unisul Esporte Clube's organizational structure, specially regarding its complexity mechanisms, coordination and management, indicates this club is at an intermediate stage of transformation in the entreprisation process.

Keywords: Entreprisation. Organizational structure. Volleyball in Santa Catarina State.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do SCVC -----	78
Figura 2 – Organograma do SCVC conforme entrevistados -----	79
Figura 3 – Avaliação do processo de empresarização do SCVC -----	88
Figura 4 – Avaliação da estrutura organizacional do SCVC -----	90
Figura 5 – Relação de empresarização com as dimensões de estrutura do SCVC -----	91
Figura 6 – Organograma da UEC -----	109
Figura 7 – Organograma da UEC conforme entrevistados -----	111
Figura 8 - Avaliação do processo de empresarização da UEC -----	121
Figura 9 – Avaliação da estrutura organizacional da UEC -----	122
Figura 10 – Relação de empresarização com as dimensões de estrutura da UEC -----	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Setores específicos de organizações esportivas	29
Quadro 2 – Elementos da estrutura organizacional.....	45
Quadro 3 – Comportamento dos elementos organizacionais.....	47
Quadro 4 – Tipos de estrutura.....	47
Quadro 5 – Definição operacional de empresarização.....	55
Quadro 6 – Definição operacional da estrutura organizacional.....	56
Quadro 7 – Avaliação do processo de empresarização do SCVC.....	87
Quadro 8 – Avaliação do processo de estruturação do SCVC.....	89
Quadro 9 – Avaliação do processo de empresarização da UEC.....	120
Quadro 10 – Avaliação do processo de estruturação da UEC.....	122
Quadro 11 – Síntese das características empresariais observadas.....	131
Quadro 12 – Síntese das características estruturais observadas.....	137

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE QUADROS.....	8
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	14
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 HISTÓRIA, EVOLUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO VOLEIBOL	17
2.1.1 <i>A evolução dos esportes</i>	17
2.1.2 <i>A história do Voleibol</i>	22
2.1.2.1 O Voleibol no Brasil.....	24
2.1.3 <i>As organizações esportivas como organizações pertencentes ao terceiro Setor</i>	28
2.2 O QUE É UMA ORGANIZAÇÃO - EMPRESA?	30
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	38
2.3.1 <i>Elementos da estrutura</i>	40
2.3.2 <i>Tipos de estrutura</i>	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA	52
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	52
3.4 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE	54
3.4.1 <i>Definições constitutivas das categorias de análise</i>	54
3.5 COLETA DE DADOS	56
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	57
3.7 LIMITAÇÕES.....	58
4 DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	60
4.1 O VOLEIBOL EM SANTA CATARINA	61
4.2 SANTA CATARINA VOLEIBOL CLUBE	64
4.2.1 <i>Identificação</i>	64
4.2.2 <i>Empresarização</i>	67
4.2.2.1 <i>Emprego</i>	68
4.2.2.2 <i>Economia monetária</i>	71
4.2.2.3 <i>Legalidade</i>	73
4.2.2.4 <i>Mercado</i>	74
4.2.2.5 <i>Linguagem</i>	76
4.2.3 <i>Estrutura Organizacional</i>	77
4.2.3.1 <i>Complexidade</i>	77
4.2.3.2 <i>Centralização</i>	82
4.2.3.3 <i>Coordenação e controle</i>	84
4.2.4 <i>Empresarização e Estrutura Organizacional</i>	86

4.3 UNISUL ESPORTE CLUBE	91
4.3.1 Identificação	91
4.3.2 Empresarização.....	96
4.3.2.1 Emprego	96
4.3.2.2 Economia monetária.....	100
4.3.2.3 Legalidade	103
4.3.2.4 Mercado.....	106
4.3.2.5 Linguagem.....	108
4.3.3 Estrutura Organizacional	108
4.3.3.1 Complexidade	109
4.3.3.2 Centralização	113
4.3.3.3 Coordenação e Controle.....	115
4.3.4 Empresarização e Estrutura Organizacional.....	119
5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS.....	125
5.1 EMPRESARIZAÇÃO.....	125
5.1.1 Emprego 125	
5.1.2 Economia monetária.....	126
5.1.3 Legalidade	127
5.1.4 Mercado 128	
5.1.5 Linguagem	130
5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	132
5.2.1 Complexidade.....	132
5.2.2 Centralização	133
5.2.3 Coordenação e controle.....	135
5.3 EMPRESARIZAÇÃO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	138
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	140
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
6.2 RECOMENDAÇÕES	144
REFERÊNCIAS.....	145

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

A velocidade das mudanças no contexto sócio-político-econômico do país vem pressionando a dinâmica das organizações exigindo, muitas vezes, adequações próprias às características advindas da era chamada por vários estudiosos como a “era da informação”. Esse novo ambiente, no qual as organizações estão inseridas, é resultado da interação de uma série de elementos, os quais tendem a restringir a ação organizacional.

Dentro deste ambiente existem diferentes organizações. Elas podem ser organizações que visam o lucro (empresas) ou organizações sem fins lucrativos (organizações do terceiro setor). O esporte e as organizações a ele relacionadas fazem parte de um sistema complexo, o qual está integrado às mudanças econômicas, sócio-políticas e culturais do mundo moderno.

O ambiente competitivo pode influenciar tanto organizações empresariais quanto as não empresariais, mediante a exigência de bons resultados para a permanência no mercado, ou no seu contexto. Em ano de Olimpíadas, como o de 2004, os esportes se tornam mais evidenciados pela mídia. No entanto, observa-se que existe uma grande dinâmica nas relações estabelecidas, além daquelas que os torcedores podem perceber. Existem organizações que dão suporte às equipes que participam dos jogos, com passagens aéreas, recursos financeiros, material esportivo, entre outros. Os contratos são realizados, dentre outros, com jogadores e patrocinadores.

De acordo com Lovisolo (1997), o esporte hoje é um dos negócios mais lucrativos do mundo. O espetáculo olímpico, por exemplo, é apoiado por um grande consórcio, que envolve governos e um conjunto de patrocinadores. Lovisolo (1997, p.81) comenta que “a Olimpíada de Barcelona, com seus bilhões de espectadores, foi um poderoso testemunho do poder de convocação do espetáculo esportivo”.

Envolvidas num ambiente essencialmente empresarial, muitas organizações esportivas passaram a se aproximar do perfil das empresas, utilizando, muitas vezes, a mesma linguagem.

A estrutura organizacional das organizações esportivas, por muitas vezes, se aproxima da estrutura de seus investidores. Muitas organizações esportivas passaram a servir de interlocutoras entre a empresa patrocinadora e o público, consumidor deste tipo de entretenimento.

A associação da marca de uma empresa ao esporte gera impactos altamente positivos no público. Tudo isso pode ser efetuado escolhendo-se a modalidade esportiva que mais toca o sentimento do público-alvo. Assim, não é preciso que uma indústria anuncie no horário nobre da televisão um produto dirigido apenas para pessoas de mais de 40 anos da classe A e da AB (AFIF, 2000, p.24).

Muitas empresas perceberam as vantagens em investir nos esportes. A mídia aparece fortemente associada às equipes de ponta, sugerindo que as marcas estão vinculadas ao sucesso e à saúde. De acordo com informações obtidas no site do Museu dos Esportes “os Jogos Olímpicos de Sydney tiveram orçamento de US\$ 2,3 bilhões, dos quais US\$ 828 milhões de patrocinadores e US\$ 954 milhões de direitos de transmissão por rede de televisão. O restante foi proporcionado com vendas de ingressos e de produtos com marcas do torneio”.

O aumento nos investimentos feitos nas mais diversas modalidades fez com que o esporte se profissionalizasse cada vez mais. “O esporte já não é mais uma atividade para amadores. Há muito se abandonou o romantismo nas pistas e nas quadras. Movimenta-se, hoje, uma poderosa indústria formada por atletas espetaculares e patrocínios também” (<http://www.museudosportes.com.br>).

O voleibol, dentro deste contexto, parece ser um bom exemplo de transformações geradas por este processo, que pode ser chamado de empresarização (SOLÉ, 2004). Com a recente vitória na Olimpíada de Atenas em 2004, o voleibol masculino brasileiro confirmou seu favoritismo e manteve-se como uma das melhores seleções do mundo.

De acordo com a Confederação Brasileira de Voleibol, atualmente o Brasil tem o campeonato nacional de voleibol mais forte do mundo - a Superliga, e o maior campeonato de clubes, a Liga Nacional, com a participação de equipes de diversas localidades do país. O vôlei é o esporte mais jogado no país depois do futebol, sendo que, em cidades como Belo Horizonte e Brasília, o voleibol é mais jogado que o futebol (<http://www.cbv.com.br>).

Santa Catarina apresenta uma boa atuação dentro do cenário esportivo nacional do voleibol. O voleibol catarinense atuou em quase todas as ligas nacionais. Já na Superliga participou em algumas edições. Na temporada 2004/2005, considerada a mais importante do calendário esportivo do voleibol brasileiro, o voleibol catarinense contou com duas equipes.

Com uma forte exposição do voleibol catarinense na mídia nacional, surgem novos patrocinadores e novas exigências do ambiente no qual está inserido. As equipes são envolvidas por empresas que têm sua marca divulgada durante os jogos, por patrocinadores, pela mídia e pela torcida, que é considerada por muitos autores e profissionais do ramo, os grandes clientes de todo esse serviço.

Observa-se assim, que as equipes de voleibol, assim como outras organizações esportivas estão sendo conduzidas cada vez mais de maneira profissional, buscando incessantemente a eficiência nos procedimentos com dirigentes de perfil empresarial, aproximando-se de características empresariais, processo este conhecido por empresarização. (SOLÉ, 2004)

Lovisoló (1997) cita como exemplo o basquetebol, que nasceu no contexto educativo do *college* americano, sendo apropriado e adaptado pela lógica empresarial do esporte espetáculo. Conforme Solé (2004) esse processo de aproximação com o mundo-empresa tende a gerar uma série de impactos em diferentes dimensões destas organizações. Neste sentido, contratação, definição de rotinas de trabalho, controles financeiros, podem ser exemplos destas reflexões.

Diferentes pesquisas têm demonstrado transformações recentes em organizações sem fins lucrativos, ou pertencentes ao chamado terceiro setor, em virtude de pressões provenientes de um ambiente cada vez mais voltado para orientações mercantis.

Diante desses argumentos, o objetivo desta pesquisa é analisar as possíveis relações entre o processo de empresarização do voleibol catarinense e a estrutura organizacional das equipes, envolvidas em campeonatos de destaque nacional.

Acredita-se que tais transformações são frutos da crescente influência das empresas, que se caracterizam como um tipo específico de organização. Este é o processo de empresarização, onde as organizações passam a utilizar a linguagem, as técnicas e as ferramentas das empresas, buscando, inclusive o benefício econômico (SOLÉ, 2004).

Afif (2000, p.52) comenta que “a sociedade ‘lê’ e avalia as empresas e seus administradores por quesitos como presença física, estrutura organizacional, recursos humanos, políticas e relações com o ambiente geral”. Sabe-se que a estrutura das organizações representa uma importante dimensão na consecução dos seus objetivos. Se as organizações esportivas estão tornando-se cada vez mais em empresas, acredita-se, assim, que a sua estrutura passa a ser um quesito importante a ser pesquisado.

Neste trabalho, será utilizado como arcabouço conceitual a noção de empresarização descrita por Solé (2004) e em seus estudos, adaptando-se o modelo de Mintzberg (2003) e outros autores sobre estrutura organizacional, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa:

Quais as possíveis relações entre o processo de empresarização e a estrutura organizacional das equipes de voleibol de Santa Catarina, participantes da Superliga Masculina de Voleibol 2004/2005?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as possíveis relações entre o processo de empresarização e a estrutura organizacional das equipes de voleibol de Santa Catarina, participantes da Superliga Masculina de Voleibol 2004/2005.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as características do processo de empresarização presentes nas organizações esportivas pesquisadas, durante sua existência;
- Descrever a evolução da estrutura organizacional das organizações pesquisadas;
- Discutir as possíveis relações entre o processo de empresarização e a estrutura organizacional das equipes de voleibol catarinense estudadas.

1.3 Justificativa

Discute-se muito sobre a forma de como as estruturas organizacionais devem se adequar ao ambiente turbulento em que estão inseridas. Analisando-se a evolução das organizações esportivas, observa-se que elas vêm procurando se adequar às exigências do ambiente cada vez mais profissional e empresarial.

Carvalho et al (2003) argumentam que sob a influência das leis de mercado, padrões de ação gerencial são adotados e as organizações esportivas aderem a um modelo de organização empresarial, com todos os recursos de planejamento, marketing, gestão de recursos, entre outros, associados à competência, produtividade e eficiência que as organizações lucrativas (ou empresas) já conheciam.

Mesmo possuindo uma estrutura semelhante à de uma organização empresarial, com fins lucrativos, algumas organizações esportivas ainda estão registradas como organizações do terceiro setor, pois não possuem características de buscar o lucro.

Entende-se como organizações do terceiro setor aquelas que não integram o Estado nem a iniciativa privada com fins lucrativos. É representado, portanto, por organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos. O terceiro setor engloba organizações como associações, fundações privadas, institutos, sindicatos, igrejas, federações, confederações, ONGs, entidades para-estatais e qualquer tipo de entidade privada sem fins lucrativos.

Com o aumento nos investimentos feitos ao esporte, devido ao crescimento de ações sociais, os campeonatos nacionais ficaram mais competitivos e com melhor qualidade. Com a mídia passando a dar mais destaque ao voleibol, o retorno esperado pelos patrocinadores passou a ser mais significativo, facilitando a obtenção de financiamentos e a manutenção de patrocínios.

Os clubes de futebol e outras organizações esportivas, ao adotarem critérios associados a uma maior eficiência e eficácia, produzem uma mudança em suas ações, podendo ser percebida, entre outros fatores, no nível de especialização e formalização do trabalho; na modelagem da sua estrutura interna de funcionamento, e na busca por uma gestão eficiente dos recursos financeiros (AFIF, 2000).

Existe, porém, um paradoxo na relação entre fontes de financiamento e organizações do terceiro setor: de um lado aparecem os agentes financiadores que são fundamentais, pois a falta de recursos financeiros é uma ameaça à sobrevivência dessas organizações; de outro, a obtenção desses recursos pode representar uma ameaça já que os critérios de avaliação adotados pelas fontes financiadoras podem contribuir para o distanciamento do alcance de seus objetivos, considerados muitas vezes, mais substantivos (SALLES, 2003). Como salientam Carvalho et al (2003, p.251), “a mídia, em especial as cadeias de televisão, pelo seu poder de penetração na sociedade, tornaram-se importantes financiadores dos clubes e definem os rumos da ação”.

Tais colocações precedentes são apenas hipóteses, já que só poderão ser corroboradas mediante constatações empíricas. As discussões sobre o assunto são crescentes na literatura; entretanto evidenciam-se, ainda, poucos estudos empíricos acerca do tema. Nesse sentido, justifica-se o interesse em investigar como o processo de empresarização pode estar afetando as estruturas das equipes de voleibol, sendo essas associações, clubes ou entidades sem fins lucrativos.

Ainda que apresente limitações quanto sua possibilidade de generalização, a contribuição da presente pesquisa para as organizações esportivas e para os estudos na área organizacional é pertinente, pois há uma grande carência por pesquisas que considerem as particularidades destas organizações, principalmente no campo da administração. Segundo Serva (apud SALLES, 2003) há dificuldade em se encontrar estudos que abordem, especificamente, a gestão de organizações do terceiro setor e seus processos administrativos internos.

Em termos práticos justifica-se este trabalho pela contribuição para a gestão das organizações esportivas, como meio de identificarem mudanças necessárias em sua estrutura em função da concepção do mundo-empresa.

Por meio do reconhecimento do mundo-empresa e das influências que ele pode exercer nas organizações não empresariais, o trabalho pode contribuir como uma base para a tomada de decisões, no sentido de definir como a organização quer atuar: se pretende estar vinculada a características de organizações empresariais, se pretende ter uma relação de mercado, ou atuar de forma dissociada das pressões exercidas pelo mundo-empresa (SOLÉ, 2004)

Outra importante contribuição da pesquisa é o desenvolvimento da Teoria de Solé (2004), que é uma teoria em construção, por meio de discussões e investigações empíricas, confirmando ou rejeitando suas hipóteses formuladas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como forma de embasar a pesquisa busca-se aprofundar as teorias sobre os principais temas deste estudo. A seguir, são apresentadas teorias sobre a estrutura organizacional e a empresarização. São abordados, também, alguns estudos sobre o esporte e, mais especificamente, o voleibol.

2.1 História, evolução e desenvolvimento do voleibol

Nesta seção serão abordados alguns aspectos como a evolução dos esportes e a história do voleibol. Além disso, estará incluso um item sobre as organizações esportivas pertencentes ao terceiro setor.

2.1.1 A evolução dos esportes

Para que se possa compreender o que hoje se chama esporte moderno, parece relevante que se percorra os caminhos da história dos esportes, para que seja possível saber a partir de que momento se pode falar em esporte, que fatores o influenciaram, entre outras questões.

Bourdieu (1983, p.137) comenta que, “a história do esporte é uma história relativamente autônoma que, mesmo estando articulada com os grandes acontecimentos da história econômica e política, tem seu próprio tempo, suas próprias leis de evolução, suas próprias crises, em suma, sua cronologia específica”.

Mesmo antes de conhecer o fogo, a roda e a escrita, a humanidade já praticava exercícios. A própria luta pela sobrevivência e pela proteção da espécie, como o ato de caçar,

pescar ou mesmo a fuga de predadores potenciais, levavam o homem a utilizar habilidades motoras.

Segundo Marinho (1981), os homens pré-históricos possuíam excepcionais qualidades físicas devido às condições de vida a que eram submetidos, pela influência do ambiente físico, pelo perigo a que se expunham constantemente, pela necessidade de proteger-se cada vez melhor e pelas lutas de morte, que os condicionava à sua própria sobrevivência. Pode-se dizer que, um dia vivido pelo homem primitivo nada mais é do que uma intensa e longa lição de educação física.

No início, absolutamente nômades, os homens pré-históricos dependiam da caça e da pesca para sobreviver. Posteriormente, iniciou-se num processo de sedentarização, quando começaram a domesticar os animais e dominaram técnicas rudimentares de agricultura. Nesses momentos, foi necessário o aprimoramento das habilidades físicas, para a otimização de gestos e a construção de ferramentas que possibilitassem maior sucesso nas práticas de sobrevivência (OLIVEIRA, 1987).

Pode-se dizer que no período pré-histórico a atividade física tinha uma conotação de sobrevivência. A partir da Antigüidade passou a ser realizada com caráter religioso, uma forma de culto aos deuses, sendo uma atividade exclusivamente para homens, surgindo assim os jogos e disputas entre os povos.

As Olimpíadas foram o primeiro gênero de competições esportivas de que a humanidade tem conhecimento. Criadas na Grécia, eram destinadas exclusivamente aos atletas gregos (aos estrangeiros não era permitida a participação). Tinham o objetivo de suspender as guerras e os vencedores recebiam como prêmio uma coroa de Louros, e eram considerados heróis na sua cidade natal, que deles muito se orgulhava (<http://www.fesporte.com.br>).

Além da religiosidade, os gregos buscavam através dos jogos olímpicos a paz e a harmonia entre as cidades que compunham a civilização grega. Mostra também a importância que os gregos davam aos esportes e à manutenção de um corpo saudável.

Alguns pesquisadores da Antiguidade acreditam que as primeiras Olimpíadas tenham sido realizadas provenientes de uma trégua entre os reis de Esparta e Elida. Durante os jogos declarava-se a paz entre todos os estados gregos (<http://www.museudosportes.com.br>).

Até 776 a.C., havia uma única competição, a corrida. Em 724 a.C. introduziu-se nova modalidade, semelhante aos atuais 400 metros rasos. O pentatlo passou a ser disputado em 708

a.C. Até 472 a.C. as provas eram realizadas em um único dia. Somente cidadãos livres podiam competir, e a participação de mulheres era proibida.

Em aproximadamente 394 d.C., o imperador romano Teodósio, impondo o cristianismo, proibiu a realização dos Jogos Olímpicos porque eram pagãos, ou seja, envolviam o culto a vários deuses e não só do Deus cristão (<http://www.museudosesportes.com.br>). Os gregos eram politeístas, quer dizer, cultuavam mais de um Deus. Olímpia, cidade sagrada, cresceu em torno do templo de Zeus, deus da luz, do céu e do raio. Estava-lhe também confiada a manutenção da ordem e da justiça. As Olimpíadas eram dedicadas a esta divindade.

De acordo com Jesus (1999) utiliza-se a expressão *esportes modernos* para diferenciá-los das atividades assemelhadas, que existiam na Antigüidade. O que difere os esportes modernos dos anteriores não é propriamente o conjunto de modalidades praticadas, mas sim a natureza e a finalidade destas.

O esporte moderno, nascido segundo as concepções do inglês Thomas Arnold, recebeu seu maior impulso com a restauração dos Jogos Olímpicos da era moderna, pelo Barão de Pierre de Coubertin (TUBINO, 1993).

O Barão de Coubertain, como era conhecido, ganhou prestígio como educador e defendia a prática esportiva a serviço da formação do caráter da juventude. Convidado a elaborar um projeto de alcance internacional, o Barão ficou fascinado com o comportamento dos gregos no passado, propondo reviver os torneios que haviam sido interrompidos quinze séculos antes. O projeto foi aprovado e os primeiros jogos olímpicos confirmados para 1896, em Atenas.

Os primeiros jogos da era moderna, disputados em 1896, em Atenas, tiveram como principal patrocinador o milionário grego Geórgios Averoff. Ele desembolsou e doou 920 mil dracmas para os organizadores da competição. Outras 400 mil dracmas foram coletadas entre cidadãos gregos espalhados pelo mundo, que contribuíram civicamente para levar as Olimpíadas de volta ao país (<http://www.museudosesportes.com.br>).

Depois dessa concepção inicial, os esportes tiveram uma ligeira evolução quanto ao número de modalidades, destacando-se o surgimento dos esportes coletivos, nas Associações Cristãs de Moços (ACMs) no Brasil e o crescente envolvimento dos governos.

A Associação Cristã de Moços desempenhou papel relevante no desenvolvimento de vários desportos, notadamente do basquetebol e do voleibol (MARINHO, 1980).

De acordo com Tubino (1993) houve um período estável até os anos 30, século XX, quando esse quadro esportivo norteado pelo ideal olímpico de igualdade entre os povos, começou a ruir nos Jogos Olímpicos de Berlim, quando Hitler tentou utilizar-se dos Jogos para evidenciar a suposta superioridade da raça ariana sobre as demais raças. Hitler, no entanto, foi derrotado pelo negro norte-americano Jesse Owens. Essa passagem deixou o exemplo nocivo do esporte para fins político-ideológicos.

A partir dos anos 50, o esporte passa para a ser utilizado como manifestação política, tendo início com a chamada Guerra Fria. Provas disso são o ingresso da então União Soviética nos Jogos Olímpicos em 1952 (Helsinque) e o forte fomento financeiro para as preparações esportivas nos Estados Unidos na mesma época (TUBINO, 1993).

Nesse momento, passam a serem modificados os valores do esporte. Começa uma batalha permanente entre capitalismo e socialismo. A ética esportiva foi sendo substituída pela vitória a qualquer custo. É nesse período que o suborno e o *doping* surgem com todo ímpeto nos fatos esportivos (TUBINO, 1993).

Algumas reações importantes apareceram sob a forma de documentos filosóficos de organismos internacionais (“Manifesto do Esporte”, “Carta Européia de Esportes para Todos”, “Manifesto do *Fair Play*”, “Manifesto de Educação Física” entre outros).

Mesmo assim, as manifestações políticas no esporte multiplicaram-se, principalmente no campo das olimpíadas. Tubino (1993) cita como exemplos a manifestação *Black-power* (México, 1968), o massacre dos atletas israelenses (Munique, 1972), os diversos boicotes (Montreal, 1976, Moscou, 1980 e Los Angeles, 1984).

Por esse quadro de redução dos ideais esportivos, a Unesco edita a “Carta Internacional de Educação Física e Esportes” em 1978. Essa carta, logo em seu artigo primeiro, interpreta o esporte como um direito de todos e com isso consolida que além de um esporte de rendimento, existe também um esporte participativo, de pessoa comum, e um esporte educativo, para crianças e adolescentes.

Tubino (2004) comenta que o esporte consistia do esporte olímpico, tendo como perspectiva única o Esporte de Rendimento. Após a Segunda Guerra, a Educação Física desmanchou seus vínculos doutrinários com a Suécia, Alemanha e França e passou a ter novos enfoques como a Iniciação Esportiva e a Psicomotricidade na Escola e da Aptidão Física, a Educação Física de Adultos. Surge o Movimento Esporte para Todos como uma contestação da

perspectiva única do Esporte de Rendimento. Começava então a se configurar uma movimentação, para o direito das pessoas à Educação Física e ao Esporte.

Isolando-se o campo do esporte de rendimento, percebe-se a evolução do esporte dentro de três paradigmas: o paradigma do esporte como ideário olímpico, o paradigma do esporte como uso político-ideológico e o paradigma do esporte como negócio.

Além desses paradigmas do esporte, alguns autores ainda sugerem outras representações para o esporte. Lovisolo (1997) indica que os historiadores distinguem duas vertentes da difusão do esporte moderno. Uma das vertentes é denominada de formativa com seus objetivos baseados em atingir níveis maiores de saúde, moralidade, controle emocional, integração e motivação. A outra vertente surgiu e cresceu vinculada ao mundo dos negócios, à realização de espetáculos competitivos que gerassem lucros e renda.

Em relação à segunda vertente, Bourdieu (1983) conclui que o esporte, que nasceu dos jogos realmente populares, retorna ao povo sob a forma de espetáculos produzidos para o povo. O esporte espetáculo apareceria como uma mercadoria de massa e a organização de espetáculos esportivos como um ramo entre outros do *show business*.

Esse retorno seria benéfico se o valor coletivamente reconhecido à prática de esportes (principalmente depois que as competições esportivas se tornaram uma disputa política) não contribuísse para mascarar o divórcio entre a prática e o consumo tornando-se somente um consumo passivo.

Neste sentido, surge a idéia do esporte como negócio. Para Tubino (1993), as estruturas esportivas tendem a se tornar profissionais em todos os seus aspectos, inclusive os dirigentes. Além disso, a perspectiva do negócio poderá provocar a adesão de interesses de novos grupos, que entrarão em conflito com os feudos dominadores atuais.

Alguns esportes sobressaíram a outros, passando a ter maior destaque dentro do universo dos esportes. Afif (2000, p.113) explica que “para os esportes mais prósperos, os direitos televisivos estão hoje no centro de uma lucrativa rede de negócios que movimenta bilhões de dólares anualmente – de forma direta e indireta”.

O Brasil é o quinto maior mercado esportivo do mundo. De acordo com dados do Banco Central, o mercado esportivo no Brasil representa 3% do PIB, equivalente a 18 bilhões de dólares.

As competições de alto nível passaram a constituir-se em grandes “shows” de televisão, exigindo novos tipos de mercado. Modalidades clássicas como o Futebol, Basquetebol, Tênis, Voleibol, e muitas outras mudaram completamente de cenário e passaram a exigir dos gestores destas relações de negócio, pessoas capacitadas em assuntos comerciais.

2.1.2 A história do Voleibol

Harold Caith (apud BIZZOCCHI, 2004) diz que o voleibol é a adaptação americana de um jogo italiano difundido nos países latinos na Idade Média (séc. V a XV). Foi levado à Alemanha em 1893, onde ficou conhecido com o nome de Faust-Ball e dois anos mais tarde foi levado à América.

O voleibol foi introduzido em Holyoke, Massachusetts nos EUA, em 1895, pelo Sr. William Morgan. No início era conhecido como “minonette”, posteriormente passou a ser chamado de *volleyball* pelo Sr. Halstead, de Springfield, Massachusetts. Esse esporte, inicialmente tomado como esporte para homens de negócios, tornou-se bastante popularizado em locais de lazer (GUILHERME, 2001).

Naquela época, o esporte da moda era o basquetebol, criado apenas quatro anos antes, mas que tivera uma rápida difusão. Era, no entanto, um jogo muito cansativo para pessoas de idade. Segundo Guilherme (2001), por sugestão do pastor Lawrence Rinder, Morgan idealizou um jogo menos fatigante para os associados mais velhos da Associação Cristã de Moços e colocou uma rede semelhante à rede de tênis, a uma altura de 1,83 metros, sobre a qual uma câmara de bola de basquete era batida, surgindo assim o jogo de vôlei.

A primeira bola usada era muito pesada e, por isso, Morgan solicitou à firma A.G. Spalding & Brothers a fabricação de uma bola para o referido esporte. No início, o minonette ficou restrito à cidade de Holyoke e ao ginásio onde Morgan era diretor. Um ano mais tarde, numa conferência no Springfield's College, entre diretores de educação física dos EUA, duas equipes de Holyoke fizeram uma demonstração e assim o jogo começou a se difundir por Springfield e outras cidades de Massachusetts e Nova Inglaterra.

Em Springfield, o Dr. A.T. Halstead sugeriu que o seu nome fosse trocado para voleibol, tendo em vista que a idéia básica do jogo era jogar a bola de um lado para outro, por sobre a rede, com as mãos (GUILHERME, 2001).

De acordo com a Confederação Brasileira de Voleibol, em 1896, foi publicado o primeiro artigo sobre o voleibol, escrito por J.Y. Cameron na edição do "Physical Education" na cidade de Búfalo, Nova Iorque. Este artigo trazia um pequeno resumo sobre o jogo e de suas regras de maneira geral. No ano seguinte, estas regras foram incluídas oficialmente no primeiro *handbook* oficial da Liga Atlética da Associação Cristã de Moços da América do Norte.

A primeira quadra de Voleibol tinha as seguintes medidas: 15,24m de comprimento por 7,62m de largura. A rede tinha a largura de 0,61m. O comprimento era de 8,235m, sendo a altura de 1,98m (do chão ao bordo superior). A bola era feita de uma câmara de borracha coberta de couro ou lona de cor clara e tinha por circunferência de 63,7 a 68,6 cm e seu peso era de 252 a 336g (GUILHERME,2001).

Segundo Bizzocchi (2004), o voleibol foi rapidamente ganhando novos adeptos, crescendo vertiginosamente no cenário mundial, ao decorrer dos anos. Em 1900, o esporte chegou ao Canadá (primeiro país fora dos Estados Unidos), sendo posteriormente desenvolvido em outros países, como na China, Japão (1908), Filipinas (1910), México entre outros países europeus, asiáticos, africanos e sul americanos.

Na América do Sul, o primeiro país a conhecer o voleibol foi o Peru, em 1910, através de uma missão governamental que tinha a finalidade de organizar a educação primária do país (BIZZOCCHI, 2004).

O primeiro campeonato sul-americano foi patrocinado pela Confederação Brasileira de Desportos (CBD), com o apoio da Federação Carioca de Voleibol e aconteceu no ginásio do Fluminense, no Rio, entre 12 e 22 de setembro de 1951, sendo campeão o Brasil, no masculino e no feminino (GUILHERME, 2001).

A Federação Internacional de Voleibol (FIVB) foi fundada em 20 de abril de 1947, em Paris, sendo seu primeiro presidente o francês Paul Libaud e tendo como fundadores os seguintes países: Brasil, Egito, França, Holanda, Hungria, Itália, Polônia, Portugal, Romênia, Tchecoslováquia, Iugoslávia, Estados Unidos e Uruguai (<http://www.cbv.com.br>).

O primeiro campeonato mundial foi disputado em Praga, na Tchecoslováquia, em 1949, vencido pela Rússia.

Em setembro de 1962, no Congresso de Sofia, o voleibol foi admitido como esporte olímpico e a sua primeira disputa foi na Olimpíada de Tóquio, em 1964, com a presença de 10 países no masculino - Japão, Romênia, Rússia, Tchecoslováquia, Bulgária, Hungria, Holanda, Estados Unidos, Coreia do Sul e Brasil. O primeiro campeão olímpico de voleibol masculino foi a Rússia; sendo que a Tchecoslováquia foi a vice e a medalha de bronze ficou com o Japão. No feminino, o campeão foi o Japão, ficando a Rússia em segundo e a Polônia em terceiro (BIZZOCCHI, 2004).

2.1.2.1 O Voleibol no Brasil

Segundo Bizzocchi (2004) não se tem dados exatos do ano de chegada do voleibol no Brasil, para uns foi em 1915 no Colégio Marista de Pernambuco, e para outros por volta de 1916/1917 pela Associação Cristã de Moços de São Paulo.

A Associação Cristã de Moços desempenhou papel relevante no desenvolvimento de vários desportos, notadamente do basquetebol e do voleibol (MARINHO, 1980).

Embora o futebol continuasse a ser o desporto mais popular do Brasil, o período de 1921 a 1946 assinala a implantação e o desenvolvimento de outras atividades esportivas. Conforme Marinho (1980), neste período foram construídas muitas piscinas, ginásios, quadras de voleibol, basquetebol e tênis, contribuindo para o desenvolvimento destas modalidades.

A Confederação Brasileira de Voleibol foi fundada em 1954, até então o voleibol brasileiro era organizado pela Confederação Brasileira de Desportos. A grande escalada do voleibol brasileiro foi a partir da década de setenta, com a colaboração de algumas federações estaduais, que passaram a investir na formação de técnicos e atletas brasileiros.

Araújo (1994) enfatiza que, com a ascensão de Carlos Arthur Nuzman para a presidência da Confederação Brasileira de Voleibol, o voleibol brasileiro mudou seu rumo, estabelecendo uma estrutura planejada e profissional contando com o apoio de empresas privadas que passaram a investir neste esporte.

Em 26 de julho de 1983 foi registrado o recorde mundial de público no jogo disputado entre Brasil e União Soviética. No estádio do Maracanã, no Rio de Janeiro, 95.887 pessoas vibraram com a vitória do Brasil por 3 sets a 1 (BIZZOCCHI, 2004).

Em 1984, o mexicano Rubén Acosta assumiu a presidência da FIVB. Com idéias inovadoras, e aproveitando o bom momento que o voleibol atravessava em popularidade, Acosta vendeu vários eventos internacionais a redes de televisão, buscou patrocinadores fortes e distribuiu prêmios milionários, transformando o voleibol em um interessante espaço para o marketing esportivo (BIZZOCCHI, 2004).

De acordo com a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), com as conquistas das nossas seleções, o espaço que a imprensa destinou, e com o surgimento de novos ídolos, pode-se afirmar que o voleibol hoje é o segundo esporte dos brasileiros.

A Superliga de Voleibol é o campeonato brasileiro mais importante atualmente. Esta competição teve início em 1988, quando substituiu o então Campeonato Brasileiro de Clubes, e se chamava Liga Nacional. A partir de 1994, segundo a CBV com o crescente sucesso passou a se chamar Superliga, marca registrada da Confederação Brasileira de Voleibol (<http://www.cbv.com.br>).

Conforme Bizzocchi (2004) uma das vantagens do voleibol é a variedade das formas lúdicas de jogo, podendo ser adaptado a diversos locais e sofrer alterações às regras, tamanhos de quadra ou materiais utilizados normalmente.

Com a evolução do voleibol para a perspectiva do negócio essas vantagens foram utilizadas para adaptar o esporte às exigências da mídia e dos patrocinadores, através da redução no tempo das partidas com a extinção da vantagem de pontos, agilizando assim os jogos.

A TV é hoje o veículo mais importante para o patrocinador do esporte, e os cálculos por aparição são muito vantajosos. Bizzocchi (2004) comenta que, o Campeonato Mundial de 1992, na Argentina, que contou com mais de 330 mil pessoas nos ginásios, foi transmitido para cerca de 1 bilhão de telespectadores em 160 países.

Recentemente, a Confederação Brasileira de Voleibol recebeu da Federação Internacional de voleibol (FIVB) um prêmio que considerou o Brasil o país com o melhor voleibol do mundo, graças aos resultados conquistados pelas diversas categorias masculinas e femininas (BIZZOCCHI, 2004).

Com as cifras milionárias, principalmente no futebol brasileiro, o governo federal sentiu a necessidade de rever sua legislação como meio de poder fiscalizar melhor as entidades esportivas. Surge então a Lei Zico e posteriormente a Lei Pelé, regulamentando o esporte brasileiro.

A Lei Zico adaptou a legislação ao sistema de desenvolvimento do esporte mundial, admitindo a finalidade lucrativa das entidades desportivas, através de parcerias com o setor privado. Sua abordagem previa, entre outras coisas, a opção dos clubes em deixarem de ser entidades de direito privado, sem fins lucrativos, isentos de pagamento de tributos e se transformarem em empresas de direito privado, permitindo, dessa forma, a fiscalização do ministério público e responsabilizando criminalmente seus dirigentes pela administração dos clubes.

A Lei Federal 8.672/93, de 6/7/93 (Lei Zico) em seu artigo 11 diz que:

Art. 11. É facultado às entidades de prática e às entidades federais de administração de modalidade profissional, manter a gestão de suas atividades sob a responsabilidade de sociedade com fins lucrativos, desde que adotada uma das seguintes formas:

- I - transformar-se em sociedade comercial com finalidade desportiva;
- II - constituir sociedade comercial com finalidade desportiva, controlando a maioria de seu capital com direito a voto;
- III - contratar sociedade comercial para gerir suas atividades desportivas.

Já a Lei 9.615/98, de 24/03/1998 (Lei Pelé) foi uma reformulação da Lei Zico e em seu art. 27 obriga as entidades de prática desportiva a se transformarem em empresas ou delegarem a exploração comercial de seu esporte a uma empresa.

Art. 27 As atividades relacionadas a competições de atletas profissionais são privativas de:

- I - sociedades civis de fins econômicos;
- II - sociedades comerciais admitidas na legislação em vigor;
- III - entidades de prática desportiva que constituírem sociedade comercial para administração das atividades de que trata este artigo.

Parágrafo único. As entidades de que tratam os incisos I, II e III que infringirem qualquer dispositivo desta Lei terão suas atividades suspensas, enquanto perdurar a violação.

Diante das reações contrárias ao texto original da Lei Pelé, em 14/07/2000, foi promulgada a Lei nº 9.981/2000, que modificou uma série de dispositivos desta lei, entre eles, o artigo 27, citado acima, que se refere à adaptação do clube profissional ao regime empresarial. Avancini Neto e Mansur (2002, p.23) explicam que “além de transformar o que era obrigatório em facultativo, a Lei nº 9.981/2000 impôs uma série de amarras legais à transformação do clube em empresa, tais como: a) exigência do controle da sociedade pela entidade de prática desportiva; b) representação da sociedade por dirigente com mandato eletivo; e c) vedação da participação simultânea de uma mesma empresa na gestão de mais de um clube”.

Pode-se verificar que muitas organizações esportivas ainda estão registradas como clubes ou associações de caráter não lucrativo. Enquanto isso, seguem com sua aproximação com as empresas por meio de contratos de patrocínio e eventos milionários, refletindo a aproximação do esporte ao mundo dos negócios.

Em um campeonato como a Superliga Masculina de Voleibol fica clara essa evolução para o voleibol negócio. Surge a figura do empresário que negocia os atletas, principalmente para países como Estados Unidos e Grécia. Os ginásios são divididos em espaços que são negociados com empresas para que apareçam durante a transmissão dos jogos.

As empresas patrocinadoras se associam, em geral, a clubes. Em alguns casos, esta relação se torna tão forte que o nome da empresa é vinculado pela torcida ao nome do clube, ou mesmo se sobrepõe a ele. Essa associação com as empresas vem sendo perseguida pelas organizações esportivas como forma de fortalecimento e desenvolvimentos das modalidades.

O voleibol é o grande exemplo de esporte que vem se desenvolvendo com impressionante organização. Por meio de programas de marketing, calendários cuidadosamente elaborados, estrutura compatível com os desejos do torcedor, o voleibol teve um crescimento espantoso na década de 90. Para muitos, o sucesso do vôlei, em relação ao respeito ao consumidor, se deve ao fato de que seus dirigentes procuram antecipar os desejos do torcedor (MONTANARO, 1998).

Estas afirmações sugerem que as organizações se preocupam com a expectativa do torcedor. No entanto, surge o questionamento no que se refere a como o torcedor expressa suas expectativas e se elas são realmente ouvidas. O que indica é a sobreposição dos interesses dos clubes e dos patrocinadores aos interesses dos torcedores, que surgem como receptores de informações e produtos oferecidos pelo marketing esportivo.

Segundo Aidar e Leoncini (2002), com a complexidade envolvendo relacionamentos entre os agentes e as entidades esportivas e os agentes e o consumidor esportivo, existe a necessidade de uma estrutura lógica, que auxilie no entendimento e administração do 'negócio' esportivo.

Acredita-se que para a melhor compreensão destas transformações, torna-se necessário entender a configuração das organizações esportivas no contexto de organizações sem fins lucrativos, ou seja, organizações pertencentes ao terceiro setor.

2.1.3 As organizações esportivas como organizações pertencentes ao terceiro Setor

Existem várias organizações que compõem o terceiro setor: organizações sem fins lucrativos, entidades filantrópicas, organizações não governamentais, fundações, associações, instituições voluntárias, e mais recentemente organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP). Todas têm em comum a figura jurídica de direito privado, embora com atuação de interesse público. No entanto, as áreas de atuação, posição ideológica, formas de financiamento e de gestão podem ser bastante diferenciadas.

Tenório (2002) explica que o terceiro setor diferencia-se do primeiro setor (setor público, pertencente ao Estado), e do segundo setor (setor privado fora do controle do Estado), à medida que desenvolve atividades públicas por meio de associações profissionais, voluntárias, entidades de classe, fundações privadas, instituições filantrópicas, movimentos sociais organizados, organizações não-governamentais e demais organizações assistenciais ou caritativas da sociedade civil.

Young (2004, p.14) menciona que “entidades sem fins lucrativos são aquelas, como o próprio nome diz, que não visam lucros, podendo ser subdivididas em entidades com fins ideais, são as antigas sociedades civis, e as que possuem um interesse social, que são as associações de utilidade pública”.

A preocupação com a gestão das organizações do terceiro setor tem se intensificado e se mostrado como um grande desafio para os gestores destas organizações.

Independente de sua posição de entidades sem fins lucrativos, são organizações que enfrentam desafios da esfera da administração e do controle institucionais. Salamon (1997, p. 105) comenta que “quanto mais se empenham na solução dos problemas sociais mais crescem as pressões para aperfeiçoarem seus sistemas de administração e seu desempenho” . O grande desafio da gestão de entidades do terceiro setor, segundo o autor, aponta para duas questões: a busca de recursos para garantir sua sobrevivência; e a necessidade em manter seus recursos humanos.

O desempenho gerencial esperado dessas organizações é o de gestão social ao invés de estratégia, com o intuito de neutralizar as consequências negativas do mercado (TENÓRIO, 2002).

Especificamente dentro do campo esportivo, Rezende (2000, p.47) identifica numa análise superficial, a existência de organizações que têm na atividade física, esportiva e de lazer o

seu principal negócio, enquanto em outras, estas atividades apresentam-se na forma de setores específicos, ou seja, como um departamento de uma organização. O quadro 1 apresenta alguns exemplos de setores específicos de organizações esportivas:

Quadro 1 – Setores específicos de organizações esportivas

ORGANIZAÇÕES QUE EXISTEM EM FUNÇÃO DA ATIVIDADE FÍSICA, ESPORTIVA E DE LAZER	ORGANIZAÇÕES QUE POSSUEM SETORES VOLTADOS PARA A ATIVIDADE FÍSICA, ESPORTIVA E DE LAZER
Centros de treinamento, escolinhas de modalidades esportivas (vôlei, futebol,...)	Prefeituras municipais (através de suas secretarias/departamentos de esporte lazer e recreação)
Academias voltadas para a atividade física e/ou esportiva (ginástica, tênis)	Governos estaduais (através de suas secretarias/coordenadorias/delegacias de esporte, lazer e recreação)
Clubes e associações exclusivamente esportivos (futebol, vôlei, natação)	Governo Federal (através do Sistema Brasileiro de Desporto)
Empresas de consultoria e assessoria em negócios esportivos, de lazer e recreação	Clubes sociais (através de seus departamentos de esporte, lazer e recreação)
Ligas, Federações e confederações esportivas	Entidades representativas (SESI, SESC, sindicatos)
Outras entidades voltadas para o esporte (fundações, instituições, comitês etc)	Hotéis, academias, shoppings, restaurantes (através de seus departamentos e instalações esportivas de recreação e lazer)

Fonte: Rezende (2000, p. 47) adaptado pela autora

Dessa forma, algumas organizações esportivas podem ser consideradas como organizações pertencentes ao terceiro setor, de modo geral, são entidades sem fins lucrativos, devendo adequar sua gestão às suas peculiaridades.

Young (2004, p.15) comenta que “associação é a pessoa jurídica constituída para atender aos interesses comuns relativos ao caráter religioso, cultural, político, assistencial e esportivo. Não há presença da intenção de obter lucro ou divisão de resultados, embora possua patrimônio, este formado através da contribuição de seus membros para a consecução de um fim comum”.

A Lei 9.532/97, art.12, § 2º, classifica a entidade sem fins lucrativos como sendo aquela que não apresenta superávit em suas contas, ou caso o apresente em determinado exercício, destine o resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

Young (2004) explica que “as entidades sem fins lucrativos passam a ter exigência legal com sua inscrição no Registro Civil das Pessoas Jurídicas, conforme determina o art. 114 da Lei 6.015/73”.

Vários autores apontam que o desenvolvimento de uma estrutura de gestão adequada às suas particularidades é um dos maiores desafios para as organizações do terceiro setor.

As ONGs operam, em termos de estrutura interna, obrigatoriamente, com órgão de natureza deliberativa (Assembléia Geral) e órgão de natureza decisória (Diretoria, que pode ser denominada, também, de Conselho Administrativo). A criação de um Conselho Fiscal, por outro lado, é obrigatória em certos casos, diferentemente do Conselho Consultivo, cuja constituição é sempre facultativa. A denominação de tais órgãos é mera questão semântica e que pode variar de uma situação para outra. Da mesma forma, a quantidade de órgão e de níveis hierárquicos, irá depender, fundamentalmente, do porte e volume de atividades desenvolvidas no âmbito da organização (TACHIZAWA,2002, p.18).

Acredita-se que uma reflexão sobre a gestão das organizações do terceiro setor não pode ser feita sem considerar suas particularidades. Deste modo, a complexidade e diversidade do fenômeno em questão remetem à necessidade de estudar e refletir o objeto, assim como suas características principais, sua história e seu atual papel na sociedade, principalmente quando se busca pensar na necessidade de se desenvolver um tipo de gestão adequada a estas organizações.

Tenório (2002) alerta que a escassez crônica de recursos financeiros incentiva o caráter competitivo das organizações do terceiro setor, provocando o distanciamento de sua maneira de atuar com as questões sociais. Além disso, essas organizações da sociedade civil, na ânsia de ‘profissionalizarem-se’, na ‘luta pela sobrevivência’, passem a utilizar os mesmos mecanismos gerenciais daqueles empregados pelo setor privado nos seus processos de tomada de decisão.

Há um consenso entre vários autores que a administração nestas organizações deve ser desenvolvida considerando-se o seu perfil e suas demandas específicas, e não meramente pela transposição de técnicas e modelos gerenciais desenvolvidos no meio empresarial.

2.2 O que é uma organização - empresa?

O termo *empresarização*, abordado nesta pesquisa, refere-se aos estudos de Andreu Solé, pensador francês, professor da HEC-Paris. O autor parte de uma interrogação sobre o que é empresa, demonstrando a confusão entre os termos organização e empresa.

Rezende (2000) explica que o termo organização pode assumir dois sentidos: de unidade social ou de função administrativa. No contexto de unidade social, significa um agrupamento de

pessoas, integradas entre si, e que buscam de maneira coordenada alcançar objetivos preestabelecidos (planejados). Já no sentido de função administrativa, representa uma etapa do processo administrativo, que vem logo após o planejamento.

Etzioni (1980) e Daft (2002) definem organizações como unidades ou entidades sociais, criadas e dirigidas por metas específicas, com sistemas de atividades estruturadas e coordenadas e que são ligadas ao ambiente externo. Segundo Etzioni (1980), incluem-se nessa definição, corporações, exércitos, escolas, hospitais, igrejas e prisões, excluindo-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias.

Hall (2004, p.30) corrobora com a definição dos autores acima, estabelecendo um conceito de organização:

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe numa base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.

Pode-se dizer que as organizações são sistemas sociais complexos inseridos em um contexto maior, influenciando e sendo influenciadas por fatores diversos. Hall (2004) explica que as organizações acarretam impactos importantes para indivíduos e comunidades, também gerando impactos importantes para a sociedade, em sentido mais amplo, ou o ambiente do qual fazem parte. Existe um relacionamento recíproco entre as organizações e seus ambientes.

Essa relação entre a organização, com o contexto de mudança na qual está inserida, pode sugerir uma necessidade de adaptações com reformulações em sua estrutura que pode interferir de forma positiva ou negativa no seu desenvolvimento.

Katz e Kahn (1987, p.129) comentam que “às organizações são atribuídos certos tipos a cujo respeito podem ser feitas generalizações. Assim, existem organizações voluntárias e involuntárias, estruturas democráticas e autocráticas, hierarquias centralizadas e descentralizadas, associações de expressão e aquelas que agem como instrumentos”. Podem ainda ser classificadas, de acordo com suas finalidades oficialmente declaradas, tais como educar, obter lucro, promover saúde, religião, bem-estar e recreação.

Na tentativa de tipificar as organizações, ocorre a tendência de simplificar as complexidades de muitos fatores em interação e propor tipos baseados em características únicas.

Uma tipologia organizacional é conveniente, no entanto, não é definitiva, pois uma organização pode possuir características de mais de um tipo definido.

Hall (2004, p.36) explica que “como as organizações são entidades altamente complexas, os esquemas classificatórios precisam representar essa complexidade. Uma visão geral adequada teria de levar em conta a variedade de condições externas, o espectro total de ações e interações dentro da organização e os impactos das ações organizacionais”.

As formas mais comuns de tipologia são as chamadas tipologias tradicionais, populares ou baseadas no bom-senso (WARRINER apud HALL, 2004).

As organizações podem ser classificadas sob o enfoque econômico, ou seja, orientadas ao lucro ou sem fins lucrativos. Uma outra tipologia de bom senso seria classificar as organizações, segundo o setor da sociedade em que atuam - educacional, saúde e medicina, entre outras.

De forma mais elaborada, ocorre a classificação baseada no tipo de função, ou meta estabelecida pela organização. Nesta classificação Parsons (apud HALL, 2004) está preocupado com o vínculo entre a organização e a sociedade como um todo.

O primeiro tipo é a organização de produção, que fabrica os bens consumidos pela sociedade. O segundo é aquele orientado a metas políticas; ele procura assegurar que a sociedade atinja as meta a que atribui valor, gerando e distribuindo poder no âmbito da sociedade. O terceiro é a organização integradora, cujos propósitos são resolver conflitos, direcionar as motivações para a concretização de expectativas institucionalizadas e assegurar que as partes da sociedade operem juntas. A forma final é a manutenção de padrões, a qual tenta proporcionar a continuidade da sociedade por meio de atividades educacionais, culturais e expressivas (PARSONS apud HALL, 2004, p. 37).

Existem críticas a essa classificação por entender que uma organização pode ser classificada em mais de uma categoria. Hall (2004) comenta que a limitação mais importante dessa classificação é que ela não enquadra as organizações de serviços orientados aos seres humanos.

Rezende (2000, p.19) classifica as organizações da seguinte forma, de acordo com suas característica:

- São formadas por recursos humanos e por não-humanos (materiais, tecnológicos, financeiros);
- São diferentes e diversificadas entre si, ou seja, têm características e objetos diferenciados;

- São voltadas para a obtenção do lucro (empresas, indústrias, revendedoras) ou não (igrejas, prefeituras, exército, fundações);
- Todas precisam ser administradas.

Etzioni (1981) classifica as organizações sob o princípio do comportamento de sujeição de seus membros. De acordo com este princípio, os membros destas unidades estão sujeitos a ordens e a obediência a estas ordens é a base deste sistema. A autoridade dos membros de escalões superiores nestes sistemas pode ser exercida pela coerção, recompensa ou por meios normativos. Os membros, sobre os quais é exercida esta autoridade, por sua vez, têm um envolvimento variável com a organização. As diferentes espécies deste envolvimento são, segundo Etzioni (1981) de natureza alienatória, calculativa e moral.

Entende-se que, as organizações englobam várias categorias, uma delas é a empresa, que nos estudos de Andrew Solé vem influenciando de forma intensiva a dinâmica dos outros tipos de organizações, como por exemplo, as organizações esportivas. Conforme o autor, a administração passa a ter o papel de cuidar do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle das atividades realizadas dentro das organizações.

Segundo Solé (2004), ocorre na administração uma grande confusão entre os termos organização e empresa. Um exame nos textos da área revela a onipresença da confusão organização/empresa na literatura de referência de March e Simon (1958), por exemplo.

A grande maioria dos investigadores reduz as teorias das organizações às organizações formais. Desse modo, generalizam as organizações tendo em mente uma organização em particular, as empresas. “Na maior parte das vezes, quando escrevem ou dizem ‘organização’, os investigadores pensam empresa. As teorias das organizações são, essencialmente, teorias de uma organização – a empresa” (SOLÉ, 2004).

Como geralmente os investigadores não fazem distinção entre organização e empresa surge a confusão entre os termos. Solé (2004) explica que esta confusão é uma manifestação da “empresarização do mundo”, expressão através da qual designa a influência crescente das concepções próprias do mundo-empresa sobre os seres humanos – em todas as partes do planeta.

A hipótese de Solé (2004) é que o mundo está voltado para a organização que o caracteriza, a empresa, e que este mundo está organizado por e para a empresa. Defende que a empresa influencia o mercado e não o contrário, acreditando que são as empresas que criam as

maiores necessidades do mundo atual. Dessa forma, Solé rejeita a hipótese ditada por vários autores como Ramos (1989), que supõe a sociedade moderna centrada no mercado.

No entanto, mesmo rejeitando esta hipótese, em seus traços sobre o modelo ideal de empresa Solé (2004) se refere ao mercado, identificando a influência também desse elemento na dinâmica das organizações.

Para Weber (1991, p.419), o mercado se baseia nas oportunidades de troca, em que “ambos os interessados na troca orientam suas ofertas pela ação potencial de uma pluralidade indeterminada de outros interessados também concorrentes, reais ou imaginários, e não apenas por aquela do parceiro na troca”. Uma empresa é uma ação contínua que persegue determinados fins, é um sistema de atividade contínua perseguindo um fim de uma espécie definida (WEBER, 1987).

Rezende (2000, p.18) procura estabelecer uma diferença entre as terminologias adotadas quando expõe que “o termo empresa é comumente utilizado para definir organizações sociais com fins lucrativos. Já empresas sem fins lucrativos são conhecidas geralmente como entidades ou instituições”. Percebe-se que mesmo procurando estabelecer uma diferença entre os termos, Rezende (2000) utiliza a palavra empresa para distinguir ambas as organizações.

Essa generalização é comum, enquadrando todas as organizações como empresas, pois vive-se num mundo que é das empresas, as quais nos divertem, ensinam, fornecem alimentos, vestem, entre outras coisas. Desse modo, são as empresas que determinam toda a atividade da sociedade, é o chamado mundo-empresa (SOLÉ,2004).

Solé define empresarização como a crescente transformação nas quais as organizações (que não são empresas) estão sofrendo devido à crescente influência das empresas. O processo de empresarização do mundo pode ser percebido pelas inúmeras privatizações, que vêm ocorrendo em toda parte, pela adoção generalizada de sofisticados sistemas de gestão e pela extensão da linguagem empresarial a todos os espaços organizacionais (SOLÉ, 2004).

Um dos aspectos observados pelo autor é que as organizações estão sendo orientadas cada vez mais para o enfoque do benefício econômico. Solé (2004) comenta que “a linguagem, os métodos, ferramentas, técnicas, práticas das empresas penetram, cada vez mais, as organizações que podemos razoavelmente considerar como não sendo empresas, pois não estão submetidas a concorrência e ao enfoque do benefício econômico”.

Muitas organizações estão adotando características e linguagens antes exclusivas de empresas. Pode-se afirmar que as organizações passaram a considerar as empresas, como organizações econômicas, como modelo universal de organização das atividades humanas.

Ramos (1989, p.135) argumenta que “a organização econômica é apenas um caso particular de diversos tipos de sistemas microssociais, em que as funções econômicas são desempenhadas de acordo com diferentes escalas de prioridades”. Para Ramos (1989) o ser humano possui diferentes necessidades cuja satisfação requer cenários múltiplos, tendo a necessidade de participar de diferentes organizações.

Neste sentido, o argumento parte do princípio que há múltiplos tipos de organizações, e que, além disso, cada um deles pertence a enclaves distintos, dentro do contexto geral da sociedade. O mercado passa a ser apenas um dos enclaves a serem considerados. O cenário organizacional é bem mais amplo, no qual o mercado é um bem necessário, porém limitado enclave social.

Em seu estudo sobre empresarização, Solé (2004) busca criar um tipo ideal de empresa, definindo 22 traços a serem seguidos. Essa construção está inscrita numa perspectiva antropológica e serve de orientação para o estudo da empresarização do mundo, buscando uma teoria transdisciplinar global sobre a empresa. Segundo Solé (2004), os traços do tipo ideal de empresa são:

- 1) *A empresa é um conjunto humano, mais ou menos estável, vasto ou reduzido, mais ou menos concentrado, podendo desaparecer a todo o momento* – uma empresa pode ser tanto uma multinacional como um grupo de cinco pessoas e, tanto uma como outra pode ser comprada, aliada a outras empresas, falir e ainda desaparecer;
- 2) *A empresa é uma organização na qual a atividade é única ou múltipla* – a empresa pode ter único produto ou vários produtos;
- 3) *A empresa é uma organização que concebe, produz e vende mercadorias* – os bens e serviços produzidos por uma empresa não estão destinados a seus membros. São mercadorias que são trocadas por dinheiro;
- 4) *A empresa é uma organização que compete permanentemente com outras empresas* – a concorrência pode ser mais ou menos forte. Quando a empresa não tem concorrentes, a situação é considerada anormal. Existem leis que impedem o surgimento de monopólio;

- 5) *A empresa é uma organização que supõe outra organização: o mercado* – pois nesta concepção o mercado é uma organização, ou seja, um conjunto de relações entre humanos. O mercado da empresa pode ser muito reduzido ou imenso, local ou internacional;
- 6) *A empresa é um processo de criação destrutiva de relações entre humanos* – como está em constante competição a empresa, para sobreviver, cria novos produtos, inventa novos serviços, revê sua política comercial, muda de tecnologia, demite pessoas para reduzir custos;
- 7) *A empresa é um conjunto de relações incertas entre humanos* – quando cria um novo produto, a empresa não pode prever as reações do mercado. Não pode prever a evolução dos preços. O empreendedor não pode saber se a empresa que ele criou é viável;
- 8) *A empresa é uma organização com moeda, capital e benefício econômico* – uma empresa implica uma economia monetária. Para criar uma empresa, requer capital (dinheiro para pagar os salários), em particular. O capital é empregado para gerar mais dinheiro e o benefício é uma condição *sine qua non* para a sobrevivência da empresa;
- 9) *A empresa é uma organização com escritura e contabilidade* - implica especialmente contratos escritos, documentos de seguimento das operações, balanços financeiros. O benefício é uma noção contábil;
- 10) *A empresa é uma propriedade privada* – possui um dono, que pode ser uma pessoa, um grupo ou outra empresa. A propriedade privada é uma relação entre humanos: entre aqueles que possuem e aqueles que não possuem;
- 11) *A empresa é uma mercadoria* – pode ser vendida a um pessoa ou grupo. A empresa é um conjunto de relações entre humanos que pode ser vendido a outros humanos;
- 12) *A empresa é uma organização salarial* – a empresa emprega assalariados. O assalariado dispõe sua capacidade de trabalho e sua força de trabalho (Marx) como uma mercadoria que é vendida para a empresa. A empresa implica humanos que se vendem a outros humanos;
- 13) *A empresa é uma relação dirigente/dirigido, servidão voluntária* - o assalariado é um humano livre e escravizado. Em troca de um salário, aceita trabalhar para outros humanos, assim, em uma empresa há dirigentes e dirigidos;
- 14) *A empresa é uma organização que produz e implica desemprego* – a empresa tem poder para demitir e criar empregos, assim, ser assalariado é ser potencialmente desempregado, pois o desemprego é uma condição da empresa;

- 15) *A empresa é uma organização submetida ao direito, as leis* – a empresa é uma entidade jurídica, ela está sujeita às leis que regulam suas atividades;
- 16) *A empresa é uma organização que está sujeita a outra organização : o Estado* – o estado é a organização que tem por incumbência proteger a propriedade privada (empresa), através da criação de leis e normas que visam manter o bem-estar social;
- 17) *A empresa é uma organização onde a propriedade e a direção podem estar confundidas ou separadas* – a empresa pode ser dirigida por um empregado nomeado pelo proprietário;
- 18) *A empresa possui divisão do trabalho* – em uma empresa, independente do tamanho, o trabalho está dividido em funções, tarefas, operações e processo. As pessoas estão especializadas e são relacionadas de acordo com sua função, formação, qualificação e experiência;
- 19) *A empresa é uma organização que implica e produz indivíduo* – estamos constantemente competindo com outros humanos, a ideia de indivíduo se opõe à de membro da comunidade, da ideia de solidariedade;
- 20) *A empresa é uma organização que produz linguagem* – existe uma linguagem própria da empresa que contém palavras como: competitividade, estratégia, objetivos, competidores, motivação, capital, mercado, cliente, provedor, oferta/demanda, volume de vendas;
- 21) *A empresa é uma organização que produz e implica humanos insatisfeitos* – a empresa supõe que os seres humanos têm necessidades ilimitadas e evolutivas, ou seja, sempre insatisfeitos. A empresa busca satisfazer os humanos, através, em particular, do marketing, que busca criar novas necessidades de consumo. A insatisfação é condição fundamental de existência de esta organização;
- 22) *A empresa é uma organização que implica e produz uma concepção de felicidade* – a empresa supõe que a felicidade reside na compra e no consumo de bens e serviços.

Estes traços constituem uma grade de estudo sobre a empresarização do mundo, descrita por Solé (2004). O autor cita que essas 22 características constituem o tipo ideal de empresa. O autor define cada traço como condição necessária, mas não suficiente para considerar a empresa.

As reflexões de Solé sobre o mundo-empresa podem ser aplicadas às transferências que se observa do campo esportivo do voleibol.

Com a evolução do cenário esportivo e a busca por investidores, para poder sobreviver no universo das organizações, as entidades esportivas vêm procurando se adequar a este ambiente competitivo e incerto. Sofrem com as pressões externas do ambiente empresarial no qual estão

inseridas, seja pela exposição na mídia, seja pela exigência dos torcedores, e também pela necessidade de recursos.

Bizzocchi (2000) explica que as organizações esportivas que atendem modalidades de alto nível competitivo, como por exemplo, as grandes equipes de voleibol devem ser gerenciadas e dirigidas nos moldes empresariais do patrocinador. A condição amadorística não se harmoniza com o nível profissional que as caracteriza na atualidade, afirma o autor.

Katz e Kahn (1987, p.165) complementam que no mundo das atividades das horas de lazer, onde as organizações esportivas estão inseridas, assim como nas principais estruturas organizacionais, existem também estruturas organizadas para satisfazer tais necessidades. O esporte organizado funciona como uma empresa complexa. Para os autores, outras áreas não são tão bem organizadas.

Desse modo, supõe-se que a estrutura das organizações esportivas venha se adequando, caracterizando o que se pode chamar de um quadro de empresarização.

2.3 Estrutura Organizacional

A maior parte das definições de estrutura organizacional é baseada no trabalho de Weber, que trata a estrutura como estática, sendo uma configuração formal de papéis e procedimentos, considerando apenas o esquema prescrito da organização.

Segundo Volberda (1998), a estrutura é uma das dimensões da organização responsável pelo seu potencial de flexibilidade. Dessa forma, fica evidente a relevância e a importância de estudos que abordem essa dimensão organizacional.

A maneira pela qual as organizações se estruturam tende a ser determinante para a dinâmica organizacional. Neste sentido, a estrutura organizacional passa a obter maior atenção quando o assunto é ambiente incerto e competitivo, velocidade de transformações, contingências.

As diversas teorias sobre estrutura organizacional procuram auxiliar no seu entendimento, pois, de acordo com Stoner e Freeman (1999, p.230) a estrutura organizacional “proporciona um arcabouço estável que ajuda seus membros a trabalhar em conjunto para alcançar objetivos organizacionais”.

Motta e Vasconcelos (2002, p.132) explicam que “embora a popularização da expressão estrutura social tenha ocorrido após 1930, seu uso na língua inglesa remonta a um período anterior ao século XVI, quando designava simplesmente o modo pelo qual um edifício era construído”. Posteriormente, a palavra estrutura foi utilizada para caracterizar as inter-relações entre as partes componentes de um todo. A introdução do termo nas ciências sociais ocorreu com a associação ao conceito de função como uma analogia às funções anatômicas.

Blau (apud HALL, 2004, p.47) inclui as pessoas em sua definição, considerando estrutura organizacional “a distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis dessas pessoas”. Convergentes com esta definição, Wagner e Hollenbeck (2000, p.327) afirmam que estrutura organizacional é “uma rede relativamente estável de interdependências entre as pessoas e as tarefas que compõem a organização”.

Almeja-se, assim, que os elementos da estrutura estejam coordenados como forma de obtenção de uma harmonia interna. Entende-se que, conforme as afirmações acima descritas, a estrutura organizacional refere-se basicamente à divisão do trabalho (diferenciação) e à forma como ele é coordenado (integração).

Vários autores referem-se à estrutura como um relacionamento entre as partes de uma organização inteira, por meio das várias maneiras pelas quais o trabalho é dividido e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas (HATCH, 1997; MINTZBERG, 2003; BOWDITCH E BUONO, 1997).

Hampton (1983) acrescenta que a contribuição da estrutura das organizações, na medida que esclarece as responsabilidades e autoridade dos membros, facilita a comunicação e o controle, auxilia na tomada de decisão, pois se sabe como estão distribuídas as informações dentro da organização, e diferencia as atividades que são executadas.

Hall (2004, p.47) comenta que as estruturas organizacionais executam três funções básicas. Primeiramente, as estruturas organizacionais buscam produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais, sendo eficazes. Em seguida, as estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regular a influência das variações individuais sobre a organização. As estruturas são impostas como forma de assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações e não o contrário. Por fim, as estruturas representam os cenários nos quais o poder é exercido, fixando ou determinando quais posições possuem o maior poder, onde as decisões são

tomadas (o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte determinado pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações (a estrutura é o espaço para as ações organizacionais).

Diante das idéias expostas pelos autores, pode-se entender por estrutura além de subdivisões de uma organização, algo que possa estabelecer uma integração entre os indivíduos e as relações entre dirigentes e dirigidos, de modo a facilitar ou não o desempenho da função de cada membro inserido no ambiente organizacional.

2.3.1 Elementos da estrutura

Existe uma certa unanimidade entre os diversos autores sobre os elementos da estrutura, ainda que a nomenclatura varie de autor para autor. As estruturas organizacionais podem assumir várias formas, a partir da configuração destes elementos.

É possível encontrar os seguintes elementos, no que se refere à estrutura organizacional: coordenação, centralização, formalização, complexidade, divisão do trabalho e departamentalização. De acordo com Bowditch e Buono (1997) esses elementos existem nas organizações em maior ou menor graus, devendo, dessa maneira, ser concebidos como um contínuo.

Fundamentalmente, o processo de estruturar uma organização consiste em dividir as tarefas (diferenciação) e coordená-las (integração). Uma vez que as atividades da organização tenham sido diferenciadas, elas precisam ser coordenadas.

A coordenação para Stoner e Freeman (1999 , p. 237) refere-se ao “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”. Wagner e Hollenbeck (2000, p. 301) afirmam que a coordenação “é um processo no qual as ações, de outro modo desordenadas, são integradas de forma a produzir um resultado desejado”. Mintzberg (2003, p. 14) corrobora com os autores quando diz que, “a estrutura envolve duas exigências fundamentais - a divisão do trabalho em tarefas distintas e a realização da coordenação entre essas tarefas”.

Wagner e Hollenbeck (2000) e Mintzberg (2003) mencionam que existem mecanismos básicos de coordenação:

Ajuste mútuo, onde ocorre a troca direta de informações entre os membros da organização, ou seja, a coordenação do trabalho é obtida através da comunicação informal;

Supervisão direta, quando um membro é responsável pelas atividades de um grupo de pessoas, dando-lhes instruções e monitorando suas ações;

Padronização no qual os membros são coordenados por meio de padrões e procedimentos pré-estabelecidos.

A coordenação por meio da padronização pode ser estabelecida em relação à especificação dos processos de trabalho, à especificação das habilidades de trabalho e das saídas (*outputs*) (MINTZBERG, 2003).

- Padronização do processo de trabalho: acontece quando o conteúdo do trabalho é especificado ou programado;
- Padronização das habilidades: ocorre quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho é especificado;
- Padronização das saídas: os *outputs* são padronizados quando os resultados do trabalho são especificados.

Como forma de esclarecimento destes mecanismos, Mintzberg (2003, p.17) explica que “à medida que o trabalho torna-se mais complicado, o meio favorecido de coordenação parece passar do ajustamento mútuo para a supervisão direta e, depois, para a padronização, preferivelmente dos processos de trabalho, diferentemente dos *outputs* ou mesmo das habilidades, que retornam, finalmente, ao ajustamento mútuo”.

As organizações e seus mecanismos de coordenação estão diretamente relacionados às características estruturais da organização e ao ambiente, na qual ela está inserida. Para Hall (2004) e Bowditch e Buono (1997) a complexidade, a formalização e a centralização apresentam-se como características estruturais cruciais.

Com relação à **complexidade**, existem três elementos que são mais comumente associados: a diferenciação horizontal, diferenciação vertical ou hierárquica e a dispersão geográfica. (HALL, 2004, p.51)

“A diferenciação horizontal refere-se ao modo como as tarefas desempenhadas pela organização são subdivididas” (HALL, 2004, p.51). Existem duas maneiras pelas quais as tarefas

podem ser subdivididas. A primeira consiste em atribuir a especialistas altamente treinados uma faixa abrangente de atividades a desempenhar. A segunda maneira consiste em subdividir detalhadamente as tarefas, para que pessoas não especializadas possam executá-las.

A complexidade também pode ser avaliada de duas formas. De acordo com Price apud Hall 2004, p.51) “complexidade pode ser definida como o grau de conhecimento exigido para disponibilizar o produto de um sistema. O grau de complexidade de uma organização pode ser avaliado pelo nível educacional de seus membros. Quanto maior esse nível, maior a complexidade”.

A segunda forma de complexidade horizontal baseia-se tipicamente na contagem dos títulos dos cargos no âmbito de uma organização, como por exemplo, digitador 1, digitador 2 e digitador 3. Essa diferenciação baseia-se, freqüentemente, em salário e tempo de serviço, mas usualmente também se baseiam no modo como o trabalho é dividido nas organizações (HALL, 2004, p.52).

A diferenciação horizontal pode ser medida, de acordo com Hatch (1997), pelo número de diferentes departamentos dentro da organização e a diferenciação vertical é medida pelo número de níveis existentes, entre a posição mais alta e mais baixa na hierarquia da organização.

A diferenciação vertical ou hierárquica pode ser avaliada pela enumeração do número de cargos entre o principal executivo e os empregados que trabalham na produção (PUGH et al. apud HALL, 2004).

Tanto a diferenciação horizontal como a vertical acarretam problemas para a comunicação no que se refere à comunicação, controle e coordenação. Stevenson (apud HALL, 2004, p.53) comenta que “quanto maior a diferenciação, maior o potencial para dificuldades de controle, coordenação e comunicação”.

Um elemento final da complexidade, sugerido por Hall (2004, p.53) é a dispersão geográfica, que pode ser “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”.

A complexidade pode ser considerada uma característica estrutural básica, vinculada ao destino da organização e aos destinos dos indivíduos no âmbito da organização. Hall (2004) supõe que graus específicos de complexidade vertical, horizontal ou espacial estão relacionados à sobrevivência e à continuidade organizacional.

Outro termo bastante encontrado na literatura é a departamentalização. Entende-se que a departamentalização é decorrente da divisão do trabalho.

Wagner e Hollenbeck (2000) conceituam departamentalização como a forma como as pessoas estão agrupadas dentro da organização. De modo semelhante Stoner e Freeman (1999) definem como o “agrupamento, em departamentos, de atividades de trabalho que sejam semelhantes ou logicamente conectadas”.

Desse modo, as pessoas podem estar agrupadas de acordo com a similaridade da função exercida, ou segundo o fluxo de trabalho, resultando na departamentalização funcional ou na divisional, respectivamente.

A **formalização** é caracterizada como as regras e procedimentos criados para lidar com as contingências enfrentadas pela organização (HALL, 2004). De modo análogo, Wagner e Hollenbeck (2000, p.309) afirmam que a formalização é “o processo de planejar regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional”.

Desse modo, a formalização deve ser tratada como uma forma de coordenação, pois, pode-se considerar a **padronização** uma forma de coordenação na qual as regras e procedimentos são formalizados. De acordo com Hatch (1997) e Bowditch e Buono (1997) a formalização é o grau em que são padronizadas e explícitas as regras, normas, políticas e procedimentos que governam as atividades dos cargos.

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2000) existem três tipos de formalização: por cargo (documentação da seqüência das etapas que devem ser seguidas para a execução do trabalho), por fluxo de trabalho (registro das metas para o fluxo de trabalho), e por regras (documentação de regras gerais que norteiam o comportamento de todos os membros da organização). Esses três tipos de formalização correspondem à documentação de três tipos de padronização: do processo de trabalho, padronização de produtos e padronização de normas, respectivamente (WAGNER e HOLLENBECK, 2000).

Pode-se considerar a especialização uma consequência natural da padronização. A especialização, no qual o modo pelo qual o trabalho de uma organização é dividido em tarefas individualizadas, pode ser tanto horizontal quanto vertical. Quanto mais diferenciada a organização horizontal e verticalmente, mais complexa será. Stoner e Freeman (1999) entendem como **divisão do trabalho** ou **especialização da tarefa**, a “decomposição de uma tarefa

complexa em componentes, de modo que os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, e não pela tarefa como um todo”.

Hall (2004) comenta que o poder aparece como um componente importante de todas as organizações. A distribuição de poder em organizações é conceitualizada como o grau de centralização organizacional.

A **centralização** sugere a distribuição de poder dentro das organizações, podendo ocorrer em alta ou baixa centralização, estando associada à tomada de decisão dentro da organização (HALL, 2004). Consequentemente, refere-se à maneira pela qual o poder está distribuído entre os membros da organização, podendo este estar centralizado no domínio de poucos ou delegado entre diversas pessoas, originando assim um leque de possibilidades, que variam desde estruturas centralizadas até estruturas descentralizadas.

Para Hatch (1997), a centralização está associada ao nível, dentro da organização, em que as decisões são tomadas. Por meio da centralização pode-se conhecer a imagem que a organização tem de seus membros. Desse modo, Hall (2004, p. 78) cita que “grande centralização implica uma suposição de que os membros precisam, de algum modo, de um controle estrito; pouca centralização sugere que os membros podem controlar a si próprios”. Níveis elevados de centralização indicam maior coordenação, no entanto, menor flexibilidade.

Volberda (1998) trata destes elementos agrupando-os em subdivisões da estrutura organizacional: forma organizacional básica, sistema de planejamento e controle e regulação de processos. A forma organizacional pode ser analisada a partir de três elementos: **modo de agrupamento, níveis hierárquicos e grau de departamentalização**. O sistema de planejamento e controle pode ser analisado por meio do controle e avaliação dos resultados, e regulação dos objetivos e prioridades. E a regulação de processos ocorre através da análise da especialização, padronização, formalização, treinamento e educação, mecanismos de integração e relacionamento, descentralização horizontal, delegação e participação.

Sob o enfoque da regulação dos processos, o autor aborda os processos de quatro maneiras a serem consideradas: regulação da tarefa (especialização), regulação do comportamento (padronização, formalização, treinamento e educação), regulação por ajuste mútuo ou tomada de decisão horizontal (mecanismos de integração, descentralização horizontal), e regulação da tomada de decisão vertical (delegação e participação).

O quadro abaixo apresenta os elementos da estrutura, sugeridos por Volberda (1998), e seus respectivos indicadores:

Quadro 2 – Elementos da estrutura organizacional

FORMA ORGANIZACIONAL	SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE	REGULAÇÃO DE PROCESSOS	
Modos de agrupamento	Regulação de Objetivos	Regulação da Tarefa	Especialização
Níveis Hierárquicos		Regulação do Comportamento	Padronização, Formalização, Treinamento e Educação
Grau de Departamentalização	Controle de Resultados	Regulação por Ajuste Mútuo	Mecanismos de Integração, Descentralização Horizontal
		Regulação da Tomada de Decisão	Delegação, Participação

Fonte: Adaptado de Volberda (1998)

Discutiu-se até agora os elementos da estrutura: centralização, coordenação, formalização, divisão do trabalho, complexidade e departamentalização. Após as explicações precedentes é possível inferir que esses elementos da estrutura organizacional podem ser divididos em três grupos:

1. Centralização, que é responsável pela distribuição da autoridade dentro da organização;
2. Diferenciação, que reflete a complexidade organizacional, a qual por sua vez corresponde ao processo de divisão do trabalho e ao número de níveis hierárquicos, e conseqüentemente dá origem às formas de agrupamento ou departamentalização; e
3. Integração refere-se aos mecanismos, formalizados ou não, adotados para que as atividades realizadas na organização sejam coordenadas, portanto, inclui-se toda forma de controle de resultados, planejamento e padronização.

Esses elementos, no entanto, não se apresentam de forma dicotômica, presente ou ausente, mas sim em níveis gradativos de presença na forma de um *continuun*. De acordo com Wagner e Hollenbeck (2000), dependendo os arranjos ou combinações entre eles, diferentes tipos de estrutura organizacional podem ser encontrados.

2.3.2 Tipos de estrutura

Os tipos de estrutura organizacional podem ser definidos tendo como parâmetro o modelo burocrático. São avaliadas quanto à proximidade ou distanciamento deste modelo.

Wagner e Hollenbeck (2000) explicam que de acordo com a combinação entre os mecanismos de coordenação, a departamentalização e a centralização adotadas pela empresa, pode haver tipos diferentes de estrutura: pré-burocráticas, burocráticas e pós-burocráticas.

Tendo como referência o modelo burocrático, os tipos de estrutura podem ser representados por meio de estruturas mecânicas e pelas estruturas orgânicas. Essa classificação é adotada por diversos autores, como por exemplo, Volberda (1998), Bowditch e Buono (1997), Wagner e Hollenbeck (2000) e Hatch (1997).

Segundo Volberda (1998) e Bowditch e Buono (1997), em uma estrutura mecânica, o potencial de flexibilidade é limitado pela configuração dos elementos estáveis, pela elaboração dos sistemas de planejamento e controle, e pelo extensivo processo de regulação, caracterizando-se pela rigidez. Já em uma estrutura orgânica, a forma organizacional básica, o sistema de planejamento e controle rudimentar e o restrito processo de regulação não restringem o potencial de flexibilidade.

Wagner e Hollenbeck (2000) e Hatch (1997) completam, salientando que as estruturas mecânicas são marcadas pela alta centralização, formalização, padronização, especialização e níveis hierárquicos.

Os autores citam que na estrutura mecânica, ou burocracia mecanizada, a autoridade formal infiltra-se de cima para baixo por meio de uma hierarquia claramente definida, e com controle fortemente mantido.

No outro extremo aparecem as estruturas orgânicas, que segundo Bowditch e Buono (1997), possuem maior flexibilidade. Volberda (1998) acrescenta que as estruturas orgânicas têm como característica a existência de poucos níveis hierárquicos. Desse modo a comunicação ocorre tanto vertical como horizontalmente. Wagner e Hollenbeck (2000) abordam que as organizações orgânicas são caracterizadas por possuírem tarefas amplas e interdependentes e que são constantemente modificadas e redefinidas.

O quadro abaixo apresenta um esquema resumido sobre o comportamento dos elementos organizacionais em cada extremo do contínuo.

Quadro 3 – Comportamento dos elementos organizacionais

	Complexidade	Formalização	Centralização
Orgânica	Baixa	Baixa	Baixa
Mecânica	Alta	Alta	Alta

Fonte: Adaptado de Hatch (1997)

Voltando a utilizar o modelo burocrático como um parâmetro para classificar os tipos de estrutura, Wagner e Hollenbeck (2000) dividem as estruturas organizacionais em: pré-burocráticas, burocráticas e pós-burocráticas, o quadro a seguir apresenta, de forma simplificada os tipos de estrutura, tratados pelos demais autores:

Quadro 4 – Tipos de estrutura

Autores Estrutura	Wagner e Hollenbeck	Mintzberg	Hatch
Pré-burocrática	Indiferenciada simples Diferenciada simples	Simple	Simple
Burocrática	Funcional Divisional Matricial	Burocracia mecanizada Burocracia profissional Divisional	Funcional Multi-divisional matricial
Pós-burocrática	Unidades de negócio ou multiunitária virtual	<i>Adhocracia</i>	Híbrida Virtual

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2000) as **estruturas pré-burocráticas** carecem das características peculiares da burocracia, que são: padronização, formalização e especialização. Essas estruturas costumam ser adotadas em pequenas organizações, nas quais o ajuste mútuo, ou a supervisão direta, oferecem coordenação suficiente.

Os autores classificam como estruturas pré-burocráticas a estrutura indiferenciada simples e a diferenciada simples. Analisando outras tipologias pode-se perceber que se enquadram nessa categoria a estrutura simples citada por Mintzberg (2003) e a estrutura simples citada por Hatch (1997).

Na estrutura indiferenciada simples a coordenação ocorre exclusivamente por ajuste mútuo. Não há hierarquia de autoridade e poucos procedimentos escritos orientam seu desempenho. Na estrutura diferenciada simples a supervisão direta substitui o ajuste mútuo como mecanismo de coordenação, no entanto, é somente usado quando há necessidade de se lidar com problemas de coordenação, não solucionados pela supervisão direta (WAGNER e HOLLENBECK, 2000).

A estrutura simples de Mintzberg (2003) tem a supervisão direta como o principal mecanismo de coordenação; é orgânica; com nenhuma tecnoestrutura; pouca assessoria de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação entre unidades e hierarquia além de pouca formalização e uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação.

Já de acordo com Hatch (1997) a estrutura simples é característica de organizações pequenas, altamente orgânicas e com baixo nível de complexidade, uma vez que possuem pouca diferenciação. Nessas organizações não há a necessidade de formalização e a coordenação se dá por meio do ajuste mútuo ou supervisão direta.

No que diz respeito às **estruturas burocráticas** pode-se dizer que se caracterizam pela presença da padronização, da especialização e da formalização, particularidades próprias da burocracia (WAGNER e HOLLENBECK, 2000).

As estruturas burocráticas podem aparecer das seguintes formas: estrutura funcional, divisional e matricial, tipologia utilizada por Wagner e Hollenbeck (2000) e Hatch (1997), dentre outros autores pesquisados.

A estrutura funcional pode ser considerada a forma mais básica e lógica de departamentalização, sendo utilizada basicamente por empresas menores com uma linha de produtos limitada, otimizando o uso de serviços especializados (WAGNER e HOLLENBECK, 2000).

Na estrutura divisional (ou multi-divisional) citada por Wagner e Hollenbeck (2000) e Hatch (1997), a organização da empresa é feita em divisões nas quais se reúnem as pessoas envolvidas em um determinado tipo de produto ou mercado. Uma divisão pode ser considerada como um grande departamento de uma organização, com significativa autonomia, concentrado em um produto, ou um mercado específico.

Como estrutura matricial entende-se a combinação das duas estruturas anteriores, sendo denominada de sistema de comando múltiplo (STONER e FREEMAN, 1999). Dessa forma a estrutura matricial sacrifica a unidade de comando, afirma Mintzberg (2003).

Sayles (apud MINTZBERG, 2003) sugere que a estrutura matricial destina-se às organizações que procuram resolver conflitos por meio de negociações informais, em vez de recorrerem à autoridade formal, sendo indicada para organizações em crescimento.

Segundo Mintzberg (2003) os tipos de estruturas burocráticas são: a burocracia mecanizada, a burocracia profissional e a forma divisionalizada.

A estrutura burocracia mecanizada tem como característica a padronização dos processos de trabalho; é altamente especializada; tarefas rotinizadas; alta padronização; proliferação de normas, regulamentos e comunicação através da organização; grandes dimensões nas unidades operacionais; poder centralizado e distinção entre linha e assessoria.

Outro tipo de estrutura, a burocracia profissional, é coordenada através da padronização de habilidades e em seus parâmetros associados para delinear o treinamento e a doutrinação; formada por especialistas treinados para o núcleo operacional e fornecendo então, considerável controle sobre o trabalho.

A forma divisionalizada é coordenada por meio da padronização de resultados; o mercado exige o agrupamento das unidades pelo topo da linha direta; as funções operacionais são dispersas e minimizam a interdependência entre as divisões e podem atuar como entidade autônoma; e exige a variedade paralela de descentralização, entretanto limitada verticalmente.

Com a incerteza do ambiente e a necessidade de operar em ambientes que exigem respostas rápidas, as organizações têm buscado alternativas de alterar sua estrutura para obter, de acordo com a teoria da contingência, maior agilidade. Wagner e Hollenbeck (2000) denominaram de **estruturas pós-burocráticas** essa tentativa de reduzir a incerteza.

Pode-se também, enquadrar como pós-burocrática, por apresentarem o objetivo de flexibilidade, a estrutura descrita por Mintzberg (2003) - *adhocracia*, e as estruturas em rede enunciada por Hatch (1997).

Organizações em fase de desenvolvimento, atuando em ambientes turbulentos são as que geralmente adotam este tipo de estrutura, pois necessitam de maior flexibilidade. Os autores qualificam como pós-burocráticas as estruturas de unidades de negócios ou multiunitárias e as estruturas virtuais.

As estruturas de unidades de negócios ou multiunitárias surgem quando se admite que uma estrutura divisional se separe do resto da organização e se desenvolva em unidades empresariais autônomas e autogeridas, com pequena ou nenhuma interferência da unidade controladora. Ocorre a descentralização, onde equipes de funcionários não gerenciais assumem atribuições de supervisão e utilizam o ajuste mútuo para coordenar atividades de trabalho. As redes de computadores vinculam horizontalmente as equipes e fornecem os fluxos verticais de informações, necessárias para garantir a coordenação das unidades.

Nesse tipo de estrutura, o processamento das informações ocorre via computador, assumindo o lugar da hierarquia e das decisões centralizadas, como forma de coordenar a interdependência entre os grupos. As atividades rotineiras são coordenadas por meio da padronização de habilidades ou normas realizadas por treinamentos ou socializações, ao invés de processo de formalização. As estruturas multiunitárias são organizadas em torno da departamentalização divisional.

Wagner e Hollenbeck (2000) explicam que em uma estrutura virtual, algumas organizações se unem para formar uma nova empresa, com o objetivo de explorar uma oportunidade que não seriam capazes de atender isoladamente. É um modo de fazer uma organização atuar com capacidade produtiva, maior do que a que ela realmente possui para aproveitar uma ocasião. Como exemplo desse tipo de estrutura tem-se as alianças temporárias ou *joint ventures*.

Segundo Hatch (1997), a estrutura em rede, se assemelha ao que Wagner e Hollenbeck apresentam como organização virtual. Para Hatch as estruturas em rede se formam quando a organização transfere para fora dos seus limites algumas atividades e retém aquelas que apresentam maior competência para executá-las.

A estrutura denominada *adhocracia* tem o ajuste mútuo como principal mecanismo de coordenação; é orgânica; pouca formalização de comportamento; grande especialização horizontal por meio do treinamento formal sendo a estrutura mais distinta dos princípios clássicos da administração. Essas características tornam a *adhocracia* um tipo de estrutura bastante flexível, típicas de organizações que empregam tecnologia sofisticada e operam em ambientes complexos e dinâmicos.

Existem, no entanto, algumas organizações que apresentam configurações mistas, denominadas estruturas híbridas (Hatch, 1997). Entende-se que as estruturas híbridas são em

parte um tipo de estrutura e em parte outro. Híbridismo pode ocorrer em qualquer organização, pois para atuar neste ambiente turbulento e incerto as organizações precisam se adequar buscando as melhores características de cada tipo de estrutura.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo da metodologia, de acordo com Castro (1978), é auxiliar na compreensão do processo de pesquisa. Neste sentido, este capítulo define os métodos e técnicas utilizados.

3.1 Perguntas de pesquisa

Para Triviños (1980) a questão de pesquisa representa o que o investigador deseja esclarecer, sendo orientadora do trabalho do investigador. Com base nos objetivos específicos definidos para a realização dessa pesquisa, determinaram-se as seguintes perguntas de pesquisa:

1. Quais as características do processo de empresarização presentes nas organizações esportivas pesquisadas?
2. Como ocorreu a evolução da estrutura organizacional das organizações pesquisadas?
3. Quais as possíveis relações do processo de empresarização e a estrutura organizacional das equipes de voleibol catarinense?

3.2 Caracterização da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se por ser predominantemente qualitativo. De acordo com Richardson (1989), a pesquisa qualitativa se diferencia da quantitativa por não adotar a base estatística como fundamento de análise do problema, visando, desse modo, a compreensão da natureza de um fenômeno social, por meio da interação de variáveis.

Godoy (1995) comenta que a pesquisa qualitativa pode ser conduzida de diferentes formas: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso. O estudo de caso caracteriza-se por investigar profunda e detalhadamente uma unidade de análise (TRIVIÑOS, 1994). As

unidades de análise, de acordo Babbie (1998), podem ser indivíduos, grupos, organizações ou artefatos sociais.

Babbie (1998) explica ainda que as investigações podem ser realizadas em períodos de tempo diversos. Apresenta dois tipos de classificação da investigação em relação ao tempo: corte transversal ou longitudinal. Os estudos longitudinais caracterizam-se por investigar um evento num longo período de tempo.

A presente pesquisa pode ser definida como uma pesquisa predominantemente qualitativa do tipo estudo de casos múltiplos, a qual se preocupa em descrever o processo de estruturação de duas organizações esportivas de Santa Catarina. Pode-se também afirmar que trata-se de um estudo longitudinal, já que investiga em um dado momento, o processo de estruturação destas organizações desde a sua concepção.

As unidades de análise do presente trabalho serão as duas organizações esportivas selecionadas para investigação e as unidades de observação serão os membros pertencentes a estas organizações, que tiveram maior representatividade entre seus pares ou maior vinculação em relação ao assunto investigado.

3.3 Universo da pesquisa

O presente trabalho tem como universo de pesquisa as organizações esportivas catarinenses participantes da Superliga Masculina de Voleibol 2004/2005.

No Estado de Santa Catarina o voleibol vem despontando no cenário nacional com duas equipes, participando do principal campeonato brasileiro na temporada 2004/2005. Neste sentido, acredita-se que estas equipes tendem a fornecer um forte parâmetro para todo o esporte catarinense, podendo provocar uma significativa relevância no seu estudo, por serem organizações pertencentes ao terceiro setor.

Por se tratar de uma pesquisa com organizações pertencentes ao terceiro setor e como forma de selecionar uma amostra, os seguintes critérios foram utilizados para a seleção das organizações: ser entidade sem fins lucrativos, possuir sede em Santa Catarina e estar atuando na

Superliga masculina de voleibol no período em análise. Assim sendo, duas equipes foram pesquisadas: Santa Catarina Voleibol Clube e Unisul Esporte Clube.

3.4 Definição das categorias de análise

Com base no problema estabelecido para essa pesquisa, propôs-se analisar quais as possíveis relações entre o processo de empresarização e a estrutura organizacional das equipes de voleibol de Santa Catarina, participantes da Superliga Masculina de Voleibol 2004/2005. Dessa forma, a **empresarização** e a **estrutura organizacional** constituem as categorias básicas de análise neste estudo.

Segundo Kerlinger (1980) existem dois tipos de definição das categorias de análise: constitutiva e operacional. As definições constitutivas “são definições de dicionário e, naturalmente, são usadas por todo mundo, inclusive por cientistas” (p.46). Contudo, Triviños (1994) destaca que as definições constitutivas nem sempre são suficientes para esclarecer como as variáveis serão operacionalizadas na pesquisa. Kerlinger (1980) comenta que uma definição operacional oferece um significado a uma variável especificando as operações necessárias para medi-la ou manipulá-la.

3.4.1 Definições constitutivas das categorias de análise

Conforme salientado anteriormente, as categorias de análise da presente pesquisa são: empresarização e estrutura organizacional. Neste sentido, tem-se como definição constitutiva:

Empresarização (mundo empresa): Crescente transformação pela qual as organizações (não empresas) estão sofrendo devido à crescente influência das empresas. Assim, tais organizações transformaram-se em verdadeiras empresas orientadas para o benefício econômico (SOLÉ, 2004).

Estrutura organizacional: “é a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (MINTZBERG, 2003, p.12).

3.4.2 Definições operacionais das categorias de análise

Como forma de dar suporte à investigação tem-se as definições operacionais que representam a forma como serão consideradas as categorias de análise no presente estudo.

Empresarização (mundo empresa)

Observando os 22 traços do tipo ideal de empresa, descritos por Solé, percebe-se que alguns não são exclusivos das empresas, podendo ser encontrados em outros tipos de organizações. Desse modo, optou-se em destacar os traços que contribuem para uma melhor observação do processo de empresarização das organizações estudadas. Dentre os 22 traços, 11 deles serão pesquisados, agrupados de acordo com semelhanças em 5 dimensões, a saber:

Quadro 5 – Definição operacional de empresarização

DIMENSÕES	INDICADORES	DETALHAMENTO
Emprego	<ul style="list-style-type: none"> • Número de assalariados • Número de voluntários • Grau de rotatividade 	Cargo, função, ocupação em serviço particular, público etc. Exercício da força de trabalho de modo assalariado. Número de horas de atividade na organização.
Economia monetária	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de bens ou serviços comercializados • Fontes de recursos financeiros • Obtenção de lucro 	Concebe, produz e vende bens/serviços intercambiáveis com dinheiro. Necessita de moeda, capital e benefício econômico. Vende imagem (espaço para publicidade)
Legalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Registros legais (contratos) • Demonstrações Contábeis • Estatutos e regimentos 	Formalização como entidade jurídica através de contratos, regimentos, estatutos e instrumentos contábeis. Documentos que refletem as relações entre membros, fornecedores, patrocinadores)
Linguagem	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de palavras e expressões de cunho empresarial (ex: Marketing, Merchandising) 	Forma de expressão e de comunicação interna e externa entre pessoas. Expressões próprias de um grupo. De uma classe, etc.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência com organizações congêneres • Relação comercial com outras organizações • Influências Externas percebidas 	Conjunto de pessoas e ou organizações concorrendo umas com as outras, estabelecendo condições para esta relação (torcedores, compradores, produtos). Propostas variadas no mesmo espaço gera um mercado com intensa disputa entre as organizações que o compõem. Influências percebidas pela organização no que se refere a tomada de decisão.

Estrutura organizacional

Para fins desta pesquisa a estrutura organizacional foi operacionalizada através das seguintes dimensões: complexidade, coordenação e centralização. O quadro abaixo apresenta as dimensões desta categoria e seus indicadores.

Quadro 6 – Definição operacional da estrutura organizacional

DIMENSÕES	INDICADORES	DETALHAMENTO
Complexidade	Divisão do trabalho	Decomposição de uma tarefa complexa em partes. A subdivisão das tarefas entre membros da organização gera a diferenciação horizontal
	Hierarquia	Refere-se à distribuição de autoridade em diferentes níveis. A estratificação da hierarquia em níveis gera a diferenciação vertical.
	Departamentalização	Reflete o agrupamento de atividades de trabalho que sejam semelhantes ou logicamente conectadas.
Centralização	Tomada de decisão	Verificada conforme o nível da autoridade para a tomada de decisão e o grau de participação dos membros no planejamento.
	Avaliação de resultados	Indica a competência hierárquica para avaliação de atividades.
Coordenação	Ajuste mútuo	Ocorre sempre que há troca de informações por canais de comunicação informais entre indivíduos de diferentes unidades da organização.
	Supervisão direta	Atribuição da responsabilidade das atividades de um grupo para apenas um indivíduo.
	Padronização	Coordenação e comunicação via regras e procedimentos formalizados, entre os quais, as das habilidades, dos processos e das saídas.

Fonte: elaborado pela autora

3.5 Coleta de dados

Segundo Vergara (1998) os dados coletados podem ser classificados em dois tipos: primários e secundários. Os dados primários serão obtidos por meio de entrevistas aplicadas e

pela observação. Em se tratando de uma pesquisa predominantemente qualitativa, torna-se coerente a utilização de entrevistas semi-estruturadas, por meio de um roteiro de itens relacionados ao foco de interesse da pesquisa, para guiar a entrevista (LAKATOS E MARCONI, 1991).

Assim sendo, as dimensões das duas categorias de análise deste trabalho serviram de referência para a elaboração do documento.

As pessoas entrevistadas foram selecionadas de acordo com a sua representatividade em relação ao objetivo da pesquisa e sua disponibilidade, com a finalidade de captar a percepção dos envolvidos sobre o fenômeno a ser investigado. Uma vez que se trata de um trabalho qualitativo, o número de entrevistados não foi definido a priori. O critério da saturação foi utilizado para finalizar este projeto.

Assim sendo, foram realizadas nove entrevistas, sendo quatro entrevistados da equipe do Santa Catarina Voleibol Clube e cinco entrevistados da Unisul Esporte Clube. Foram entrevistadas pessoas das diversas áreas da organização, sendo o presidente, um representante da área administrativa, um da área técnica, e um atleta. Na Unisul Esporte Clube foi entrevistado ainda um representante do patrocinador. A obtenção dos dados foi realizada no período de fevereiro a maio de 2005.

Os dados secundários consistem em publicações das organizações selecionadas para a pesquisa (VERGARA, 1998). Inclui-se no levantamento documental, realizado internamente nas organizações, os regimentos internos, estatutos, atas de reuniões, histórico da instituição, relatórios ou outros documentos pertinentes. Levantamento documental em outras organizações, que dispuseram de dados secundários sobre o fenômeno em estudo também será efetuado, como por exemplo, federações, patrocinadores, entre outros.

3.6 Análise dos dados

A análise técnica de conteúdo, utilizada nesta pesquisa é, segundo Bardin (2004, p.37) “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou

não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Para este estudo utilizou-se especificamente a técnica da análise categorial citada pela autora.

A análise de conteúdo envolve três fases básicas organizadas, conforme indica Bardin (2004), em três pólos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A **pré-análise**, segundo o autor, se refere à fase de organização propriamente dita, a um período de intuições, onde se estabelece a escolha do material a ser analisado, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores, que fundamentem a interpretação final.

Na sequência, desenvolve-se a **exploração do material**, que consiste na análise propriamente dita do material, envolvendo a codificação, a classificação e a categorização das informações.

Por fim, realiza-se o **tratamento dos resultados obtidos e interpretação**, que é a fase em que os resultados são tratados de maneira a serem significativos e válidos.

Esta técnica de análise de dados, segundo Richardson (1989) é utilizada, particularmente, em pesquisas do tipo qualitativo. Dessa forma, os dados coletados nesta pesquisa por meio das entrevistas foram transcritos e posteriormente interpretados seguindo os procedimentos da análise de conteúdo.

Os depoimentos transcritos foram selecionados em função das categorias de análise definidas. De acordo com as categorias de análise estabelecidas, buscou-se analisar os depoimentos obtidos, fragmentados em parágrafos, procurando identificar a presença/ausência de aspectos relativos à empresarização e à caracterização das estruturas organizacionais existentes. Foi utilizada a análise documental aplicada aos dados secundários obtidos no trabalho.

3.7 Limitações

Como todo estudo científico, algumas características limitaram o alcance deste estudo. Por se tratar de um estudo de casos múltiplos ficou restrito às organizações analisadas, referindo-se somente a essas realidades observadas, tendo por base as definições operacionais das categorias de análise. Em razão disso, os resultados e conclusões não podem ser generalizados ou

extrapolados aos demais clubes, muito menos a outros segmentos e organizações esportivas. Outras categorias de análise, principalmente em relação ao modelo de Solé, também poderiam ser utilizadas.

A realização das entrevistas no período de final de campeonato também limitou um maior aprofundamento dos depoimentos, uma vez que os entrevistados estavam envolvidos em decisões quanto ao desenvolvimento de suas atividades para a próxima temporada. Além disso, as equipes estudadas possuíam pouco tempo de existência, o que tende a ter implicações na análise da evolução do seu processo de empresarização e de sua estrutura organizacional.

4 DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

As equipes de voleibol de Santa Catarina participantes da Superliga Masculina de Voleibol 2004/2005 constituem o universo desta pesquisa, as quais: Santa Catarina Voleibol Clube e Unisul Esporte Clube.

Apresentam-se neste capítulo, as análises destas organizações, suas características, estruturas organizacionais e o processo de empresarização que tenham vivenciado, considerando a perspectiva longitudinal.

A análise da estrutura organizacional considerou as dimensões complexidade, centralização e coordenação. No que diz respeito à complexidade, foram identificados: os níveis de diferenciação horizontal e vertical, a departamentalização, a divisão do trabalho e a hierarquia, a categoria centralização no âmbito da tomada de decisão e da avaliação dos resultados, finalmente, em relação ao processo de coordenação das organizações pesquisadas, foram analisados os seus mecanismos de controle, ajuste mútuo, supervisão direta e padronização das atividades.

A fim de verificar o processo de empresarização das organizações estudadas, considerou-se nessa categoria analítica, os indicadores apontados em sua definição operacional, os quais relacionam-se com as dimensões emprego, economia monetária, legalidade, mercado e linguagem.

Segue então, a apresentação dos resultados da análise dos dados, coletados por meio das entrevistas e da observação direta em cada uma das equipes pesquisadas.

Antes de dar início à identificação das organizações selecionadas, busca-se situar o voleibol catarinense dentro do cenário nacional. Para tanto, o item a seguir trata de uma breve explanação sobre a situação do voleibol em Santa Catarina.

4.1 O Voleibol em Santa Catarina

Não se têm dados na literatura sobre o início do voleibol em Santa Catarina, apenas que a modalidade atualmente está subordinada à Federação Catarinense de Voleibol. Inicialmente o voleibol ficou sob a responsabilidade de uma entidade organizada no dia 07 de dezembro de 1937, a Liga Atlética Catarinense, transformada no ano de 1952 em Federação Atlética Catarinense (FAC), com sede em Florianópolis. Pereira (2004) cita que “a Entidade criada, tinha por finalidades estatutárias organizar e incentivar o surgimento de associações desportivas amadoras voltadas a prática das modalidades por ela dirigidas, tendo poderes sobre suas filiadas em todo o território catarinense”. A FAC tinha sob sua responsabilidade o atletismo, basquetebol, ciclismo, tênis de mesa e voleibol.

Ao longo dos anos, várias foram as iniciativas de algumas das modalidades que se desmembraram da FAC e criaram suas próprias Federações. Entre os anos 60 e 70 surgiram as federações de tênis de mesa, ciclismo e atletismo. Em 31 de março de 1995, os Conselhos Técnicos de Basquetebol e de Voleibol da FAC, com aprovação da Assembléia Geral, extinguem-na e criam de fato e de direito a Federação Catarinense de Basquetebol e a Federação Catarinense de Voleibol, presididas pelos Senhores Oscar José Orsi Archer e Aloysio Soares de Oliveira respectivamente (PEREIRA, 2004).

Conforme Assembléia Geral Ordinária realizada no dia 18 de dezembro de 2003, e posse realizada em 19 de fevereiro de 2004, a Federação Catarinense de Voleibol tem como membros de sua diretoria:

Presidente : Dante Klaser; **Vice-Presidente :** Salvador Bononi

Conselho Fiscal Efetivo: Artur José Novaes, Adalir Pecos Borsatti, Gilmar Cezar Appel

Conselho Fiscal Suplentes: Irton Eberhardt, Volnei de Souza Neto, Jean Carlo Leutprechet_

Diretora Administrativa : Margareth Nercolini

Diretor Técnico : Rafael Crozeta

Departamento de Arbitragem : Salvador Bononi

Coordenador do Vôlei de Praia : Salvador Bononi

Coordenador do Vôlei Universitário : José Ricardo Hardt Filho

Secretário : Dante Klaser Filho

As competições de voleibol de Santa Catarina geralmente têm o envolvimento da Federação Catarinense de Voleibol, seja como organizadora ou parceira. As de maior destaque são os Jogos Abertos de Santa Catarina, os Joguinhos Abertos de Santa Catarina e os Jogos Escolares de Santa Catarina, que são organizados pela Fesporte, envolvendo um grande número de atletas, em várias modalidades, dentre elas o voleibol. Nestes campeonatos a disputa ocorre entre municípios do estado, que formam as suas seleções.

Os Jogos Abertos de Santa Catarina foram criados em Brusque pelo desportista e empresário brusquense Arthur Schlösser e tiveram sua primeira realização em Brusque, no período de 7 a 12 de agosto de 1960, nos moldes utilizados nos jogos abertos do interior, em São Paulo (<http://www.fesporte.com.br>).

A idéia de se criar os Joguinhos Abertos de Santa Catarina surgiu em novembro de 1986, para possibilitar aos atletas mais jovens a participação em uma competição estadual, nos mesmos moldes dos Jogos Abertos.

A Primeira edição dos Joguinhos deu-se no período de 24 de novembro a 4 de dezembro de 1988, com a participação de 160 municípios. Já naquela edição despontavam grandes revelações, como Gustavo Küerten, Carlos Schuanck e Fernando Scherer. (<http://www.fesporte.com.br>).

Em 1973, foram criados os Jogos Escolares de Santa Catarina e foram disputados durante 13 anos, até 1988, vindo a ser reconhecido como "o grande celeiro do esporte amador catarinense". (<http://www.fesporte.com.br>)

A partir de 1992, após quatro anos sem serem realizados e com a unificação da COD (Coordenadoria de Desportos) e da UNED (Unidade Operacional de Educação Física e Desportos) a então criada DIDE (Diretoria de Desportos), hoje FESPORTE (Fundação Catarinense de Desportos), os JESC foram reativados, mantendo em disputa apenas modalidades possíveis de serem trabalhadas dentro das condições e realidade de nossas escolas.

Em 2001, os Jogos Escolares foram novamente suspensos, sendo substituídos pela Olimpíada Estudantil Catarinense, suprimindo a necessidade de um evento escolar voltado para o rendimento. Em 2004 o JESC volta a fazer parte do calendário da FESPORTE, com o objetivo maior de desenvolver os princípios que norteiam o esporte educacional catarinense: educação, participação, integração e cooperação. Os Jogos Escolares de Santa Catarina são disputados com diversas modalidades além o voleibol.

Há ainda os campeonatos estaduais, divididos em naipes e categorias, organizados pela Federação Catarinense de Voleibol, neste caso, a disputa ocorre entre clubes esportivos inscritos na federação.

Fazem parte da federação 27 clubes, na sua grande maioria registrados como entidades sem fins lucrativos. Dos clubes associados, seis já participaram de alguma edição da Superliga de Voleibol; que é a competição mais importante do calendário nacional; dois no feminino (representando as cidades de Joinville e Brusque) e quatro no masculino (representando as cidades de Chapecó, Blumenau, Florianópolis e São José).

Representaram o Estado de Santa Catarina na Superliga 2004/2005, as equipes Santa Catarina Voleibol Clube e Unisul Esporte Clube. As melhores colocações do estado no campeonato foram com a equipe Unisul Esporte Clube, representante da cidade de Florianópolis até a temporada 2004/2005, com um título, dois vice-campeonatos e duas medalhas de bronze.

A Superliga 2004/2005 corresponde à sexta participação das duas equipes, segundo informações da Confederação Brasileira de Voleibol. A Unisul Esporte Clube teve sua melhor colocação na temporada 2003/2004, conquistando o título de campeão da competição. O Santa Catarina Voleibol Clube teve como melhor colocação o 7º lugar na temporada 2003/2004.

4.2 Santa Catarina Voleibol Clube

4.2.1 Identificação

O Santa Catarina Voleibol Clube foi fundado no dia 21 de abril de 1998, pelo atual presidente Djalma R. Cardoso, na cidade de Chapecó – SC. No início de suas atividades o nome da equipe era Erva Daninha / Chapecó.

No início, segundo o entrevistado 8, a única parceira era a Prefeitura de Chapecó. A diretoria era a mesma, com o Djalma Cardoso como presidente. O clube foi praticamente todo constituído por atletas e ex-atletas, conforme o entrevistado.

De acordo com o artigo 5º do seu estatuto social, o quadro social compõe-se exclusivamente por sócios contribuintes, podendo a diretoria criar outras categorias de sócios.

Em 1999, após seu primeiro ano de atividades, o clube transferiu-se para São José - SC e com o patrocínio da Intelbrás, em parceria com a Prefeitura Municipal de São José , deu início ao projeto Intelbrás/São José.

De acordo com o entrevistado de número 8 o clube “surgiu em São José por que, quando era em Chapecó a equipe tinha perdido o patrocínio, e para não perder tudo decidiu criar um time e montou uma equipe só com o dinheiro da prefeitura, na realidade era uma mixaria, mas ele conseguiu montar uma equipe e a mudança significativa foi que mudou o nome Chapecó Voleibol Clube para Santa Catarina Voleibol Clube (SCVC) e veio para São José, mas ele ainda é registrado em Chapecó”.

O projeto consiste em desenvolver o voleibol no município, bem como representar a empresa e o município em competições regionais, estaduais e nacionais. No mesmo ano, em 1999, iniciou sua participação da Superliga Nacional (um dos melhores Campeonatos de voleibol do mundo).

No ano de 2000 a equipe iniciou um forte trabalho de base, disputando campeonatos nas categorias: masculino e feminino. Iniciou um trabalho social fazendo jogos de apresentação em prol de entidades assistenciais, como a APAE, Orionópolis, participou de campanhas do agasalho e natal solidário, visita a creches, hospitais infantis, dentre outros.

Três anos após o início do projeto, as escolinhas de vôlei viraram referência para a cidade e atingiram um crescimento de 2880% em relação ao número de praticantes no início do projeto, atingindo a marca de 465 crianças praticando voleibol.

O entrevistado de número 9 comenta que “no mesmo ano fizemos um abraço ao centro histórico de São José, reunindo perto de 500 pessoas em homenagem a empresa Intelbrás e a Prefeitura de São José pelo apoio ao projeto”.

Em 2002 fez campanha do natal solidário, arrecadando 1800 brinquedos, e os atletas da equipe principal ajudaram na distribuição dos itens nas comunidades carentes.

Em 2003 o SCVC recebe o título de Emérito da Confederação Brasileira de Voleibol, por inestimáveis serviços prestados ao voleibol Brasileiro. O título foi apresentado pelo próprio presidente da CBV, o Sr. Ari da Graça Filho, e teve aprovação unânime dos presidentes das federações estaduais. O clube é homenageado na Assembléia Legislativa de Santa Catarina, com uma sessão solene solicitada pelo deputado estadual Djalma Vando Berger.

De acordo com o artigo 4º do estatuto do SCVC, “O Clube tem por objetivo a difusão e o incentivo da prática desportiva amadorista em geral, notadamente do voleibol, futebol, basquetebol, judô, tênis, futebol de salão, tênis de mesa, bocha, bolão, xadrez, ciclismo e atletismo”.

O SCVC, por seu estatuto, é declarado legalmente, junto aos órgãos públicos, como uma sociedade sem fins lucrativos, com sede em Chapecó. Segundo o art. 2º em seu parágrafo único “a critério e por deliberação da diretoria, o clube poderá abrir e manter dependência em qualquer cidade de Estado de Santa Catarina, bem como em outros Estados. O clube poderá, ainda, celebrar convênios com outros Clubes Sociais ou Associações Desportivas”. De acordo com o entrevistado de número 9 “não existe outra modalidade, é só o voleibol, embora no seu estatuto está previsto que ele possa desenvolver qualquer outra, as diversas modalidades olímpicas”.

Os entrevistados citam que o clube pode desenvolver atividades em qualquer cidade do estado de Santa Catarina. Necessariamente não precisa estar em sua sede, cuja cidade é Chapecó. Logo no segundo ano de existência, por exemplo, o clube passou a atuar na cidade de São José.

Sobre as alterações ocorridas o entrevistado de número 9 explica que:

...o clube foi tendo algumas alterações contratuais com o passar do tempo, estatutárias, para ir se adequando a isso, mas sem fins lucrativos é desde a sua fundação. O Santa Catarina Voleibol Clube inicialmente tinha a categoria adulta, a categoria principal, hoje nós estamos com o infantil, infante, no

masculino e feminino e mais o adulto. Todo ano nós estávamos acrescentando uma categoria. Foi crescendo (ENTREVISTADO 9).

Na percepção dos entrevistados, as preocupações, interesses e perspectivas do clube estão relacionadas aos seus patrocinadores. O entrevistado de número 9 comenta que:

Vivemos de contratos anuais e nós dependemos exclusivamente dos patrocinadores. Então nós estamos numa fase de renovação do contrato e a gente depende dessa renovação. Agora estamos priorizando buscar recursos. A partir daí serão traçadas as estratégias dentro dos recursos financeiros que nós vamos ter. Depende da participação na Superliga e nós sempre temos isso em mente, porque é um espelho e é onde a gente consegue dar mais retorno aos investidores.

Quando questionados sobre as grandes mudanças ocorridas na organização, os entrevistados afirmam que:

A equipe da Intelbrás teve um problema que foi uma parceria com a prefeitura, e a prefeitura o que ela faz, a Intelbrás dá o dinheiro só que em compromisso a prefeitura também tem que ceder, é um acordo entre as duas, se uma não der a outra não vai dar, entendeu, e daí teve uma época que o Djalma tinha arrecadado dinheiro com a Intelbrás nosso e faltava a cota da prefeitura, como teve aquele ano de mudança política, isso tudo, a Intelbrás teve que passar o ano todo só com o dinheiro repassado pela Intelbrás, como é que se diz, uma retenção de dinheiro muito grande, a gente cortou os “luxos”, não tinha aquele algo mais, por exemplo, viajar de avião, a gente viajava na liga de ônibus, e às vezes de maneira precária, em algumas viagens não iam os doze jogadores, iam dez (ENTREVISTADO 6).

Na verdade nós estamos vivendo um momento de transição¹, eu acho que a modalidade tá vivendo uma turbulência aqui no estado. Tem aqueles que são grandes e estão brigando entre eles e sempre sobra pros menores que somos nós. É como eu disse antes, tem aqueles que vivem para o esporte e aqueles que se aproveitam do esporte e isso acaba refletindo naqueles que trabalham com um pouco mais de seriedade. Eu espero que esses projetos de gaveta saiam porque o envolvimento com a comunidade é muito importante (ENTREVISTADO 9).

Com relação às pessoas envolvidas no clube, em especial com a diretoria, não houve alterações significativas. Desde a sua criação o presidente é o mesmo. E o presidente acumula a função de técnico e preparador físico também. Quando perguntados sobre os parceiros da época de criação e as pessoas envolvidas com o clube, os entrevistados responderam:

Teve poucas alterações, não teve muitas na diretoria, o que mudou foram os profissionais que se envolveram com o clube, isso sim. Como a gente tomou um

¹ O momento de transição citado pelo entrevistado refere-se a negociação da equipe do Unisul Esporte Clube com a prefeitura de São José, pela não continuidade da parceria com a cidade de Florianópolis e com a co-patrocinadora Cimed. Dessa forma, percebe-se um ambiente turbulento, visto que as entrevistas se deram nesse momento de negociações.

perfil competitivo, dentro da linha do voleibol muito forte, os profissionais foram mudando, teve uma mudança grande (ENTREVISTADO 9).

É o mesmo perfil, era o Djalma, eram atletas e ex-atletas. É o mesmo perfil. A diretoria continua a mesma não houve mudança nenhuma. Não estão os mesmos parceiros da época de criação, porque quando foi criado era a prefeitura de Chapecó, aí no segundo ano que foi criado o Djalma veio para São José que aí começou os parceiros, a prefeitura e a Intelbrás, aí ficou até hoje (ENTREVISTADO 8).

Sobre a questão da autonomia administrativa do clube, os entrevistados argumentaram que o clube é vinculado ao patrocinador, somente em relação ao repasse de verbas, mas tem total independência administrativa. O entrevistado de número 8 salienta, no entanto que não foi sempre assim. No início, além do patrocínio, a empresa financiadora arcava com outros custos.

É totalmente separado da Intelbrás. É mandada uma verba e a gente se vira com ela. Não foi sempre assim. No primeiro ano, se eu não estou enganado, a Intelbrás mandava uma verba e pagava as viagens. Isso era tudo faturado para a empresa (ENTREVISTADO 8).

Com base na pesquisa documental, pode-se dizer que não houve grandes mudanças, no que se refere às alterações nos componentes do clube,. As alterações estatutárias ocorridas referem-se a cores da camisa e outras questões, que não se referem especificamente aos componentes da equipe.

Após a identificação da equipe Santa Catarina Voleibol Clube, passa-se a abordar a presença de características do mundo-empresa e na seqüência a caracterização da estrutura da organização.

4.2.2 Empresarização

Como forma de identificar o grau de empresarização da organização SCVC, utilizam-se os indicadores operacionais definidos no capítulo de metodologia, por meio das seguintes dimensões: emprego, economia monetária, legalidade, mercado e linguagem.

4.2.2.1 Emprego

A análise da dimensão emprego é pautada nas questões que envolvem o exercício da força de trabalho, bem como a qualidade e a natureza das ações de serviço por ela empregadas. Para tanto, considera-se o número de assalariados e a existência de voluntários e a rotatividade de pessoal.

Desde a época da fundação do SCVC, o seu quadro de pessoal contava com pessoas remunerados, apenas um ou dois não eram assalariados. De acordo com os entrevistados:

A serviço do clube tem 4 pessoas da parte administrativa, todos os 4 são assalariados e pagos pelo SCVC. A comissão técnica são mais 2 pessoas além do Djalma, mas uma delas era voluntária.

Atletas contando com as categorias de base tem uma média de 72 atletas. Nem todos são remunerados. Na categoria de base tem dois atletas assalariados. No adulto tinha 16 que eram remunerados. Tinha um que não era remunerado. O salário era contrato que tinha com eles e com o procurador. Mas a responsabilidade era do clube, não era da empresa (ENTREVISTADO 8).

Somente um dos entrevistados citou a presença de mais voluntários. Os demais demonstraram que são poucos os voluntários no processo.

Sempre houve voluntários, tem pais que se envolvem no processo, por que a gente desenvolve um trabalho social muito forte, então tem pais que se envolvem muito, sempre tem voluntários. Dificilmente a gente esbarra em alguma dificuldade que não tenha alguém pra ajudar. Nós tivemos psicólogos voluntários, nós tivemos professores de ginástica voluntários, estagiários, nós temos pessoas que vem de outros municípios e querem se aprimorar e vem trabalhar com a gente, e passam um período com a gente pra aprender, isso aí, a gente está sempre aberto pra isso aí. Nós tivemos voluntário na parte de fisioterapia, na parte de psicologia do esporte, mas na área técnica foi que mais procura teve (ENTREVISTADO 9).

Nesse ano que passou era voluntário, o Chupa, o Adilson. Ele estava de férias do clube onde ele trabalhava em São Paulo, daí ele veio para cá, se desestressar aqui. Foi o segundo ano que ele veio trabalhar aqui. No outro ano também era voluntário. Não teve nenhum voluntário antes disso. Foi só o caso dele. Todos são assalariados na comissão técnica (ENTREVISTADO 8).

De voluntário, só um lá que ajudou, que fazia a parte de estatística esporadicamente. Tinha hora que ele vinha e ficava uma semana, tudo por conta dele. Não existiam outros voluntários. Nunca teve (ENTREVISTADO 7).

Segundo os entrevistados, os atletas das categorias de base não eram assalariados. Alguns recebiam ajuda de custo. O entrevistado de número 7 explana como era a remuneração do trabalho no SCVC:

Comissão técnica da Superliga tinha 6 pessoas que atuavam no treinamento. De modo geral sobre o número de pessoas envolvidas, não tenho idéia, não. Pelo

que eu sei a equipe adulta no início tinha 18, depois passou para 15. As categorias de base não tenho idéia. Quando eu falei em comissão técnica eu incluí os 6, no caso tinha o Técnico, eu de assistente técnico, tinha o outro lá que o apelido dele era o Chupa, que era o outro assistente técnico, que só veio para ajudar na Superliga, o Marcos, que era assistente também, e tem o outro rapaz lá que eu não me lembro o nome que é professor de Educação Física que cuida do ginásio, das bolas, do material, de água, de tudo, seria mais o roupeiro. Ah, e tem mais um fisioterapeuta, e esse fisioterapeuta eu não sei se é remunerado. Se for ele ganha muito pouco. E tem o Andrey que era o supervisor. De atletas adulto eram 18 passou para 15. E atletas infante juvenil eu não tenho idéia.

No que se refere aos contratos de trabalho do pessoal da área técnica, eles são fechados por temporada, não existindo limite salarial, sendo que os valores são definidos pelo presidente do clube, de acordo com a capacidade técnica dos jogadores. Em toda a sua história ocorreram pequenas alterações na forma de contratação, e de acordo com os entrevistados os contratos não são registrados em carteira, e não seguem um padrão, alguns são registrados em cartório, outros são contratos verbais, conforme afirmam os entrevistados:

Os trabalhos são por tempo determinado e sempre em cima de uso de imagem. É contrato de uso de imagem. É um diferencial Esses contratos de trabalho não são registrados, eventualmente, eles recolhem como autônomos e eles fazem, na maioria dos clubes eles têm que dar nota, eles abrem uma empresa, como eles têm um contrato, então eles entregam uma nota para o clube. No nosso caso ainda tem um diferencial, eles recolhem os impostos como autônomos e tem um contrato com a gente de uso de imagem.

Não foi sempre assim. No início era na base do recibinho simples, mesmo, vinculado, mas até pra gente ir se adequando às leis trabalhistas, às leis do próprio esporte, a gente foi todo ano aprimorando, chegando a esse objetivo (ENTREVISTADO 9).

Não são registrados em carteira. A gente tinha um contrato com o procurador deles. São todos como se fossem autônomos. Nós temos o contrato com o procurador. E o contrato é com tempo determinado, em média 12 meses. Não sei se os contratos são registrados em cartório. Nós fazemos o contrato direto com o procurador. Que eu me lembro sempre foi assim. A maioria deles tem procurador. Todos eles. Não tem base salarial. Depende muito da capacidade do cara (ENTREVISTADO 8).

Contrato de trabalho 11 meses, era tudo por fora mesmo. É registrado em cartório. Na verdade você fecha 11 meses e acaba tua obrigação com a empresa (ENTREVISTADO 6).

Os Contratos de trabalho pelo que eu tenho conhecimento são feitos por temporada na Superliga, normalmente vai de dezembro a março e abril, então o contrato é pela temporada. Pelo que eu sei esses contratos são registrados na federação. Na comissão técnica não é registrado. Pelo menos o meu não é. No meu caso o acordo é verbal. Eu acredito que os guris tenham alguma coisa (ENTREVISTADO 7).

Como as contratações são realizadas por temporada, verifica-se que os clubes, de modo geral, necessitam de novas contratações ao final de cada temporada, pois é quando ocorre a negociação com os atletas para a composição das equipes que participam da próxima Superliga Masculina de Voleibol. Com relação aos voluntários, entendem que estes são necessários, mas a política adotada pela equipe é esperar que as pessoas se interessem e venham procurar o clube, e segundo eles poucas pessoas estão disponíveis para atuar como voluntárias.

Outro aspecto relevante em relação ao pessoal que realiza alguma atividade para o SCVC, é que em toda a sua história, é baixa a rotatividade dos membros da direção da organização, em especial na área administrativa e técnica. Somente na função de atleta é que a rotatividade é constante, devido ao fato do contrato ser por temporada. Os entrevistados afirmam que:

Atleta é o que mais muda. Durante os quatro anos que eu estou na mesma função nunca mudou. Depois pode mudar supervisor, primeiro foi o Benhur depois fui eu. A outra que muda bastante é o auxiliar técnico, que já mudou duas vezes nestes quatro anos (ENTREVISTADO 8).

Na Intelbrás a diretoria não muda nada. Na área técnica teve o Djalma, aí teve uma época que parece que o Djalma estava pensando em ficar só na área administrativa aí veio o Penna de Joinville pra ser técnico um ano, mas acho que o Penna pegou uma época ruim porque ele pegou uns atletas meio complicados de lidar, e eu acho que o Penna não se deu bem com isso, aí ele não continuou no outro ano. Atletas mudam bastante, mas eles tem alguns atletas do juvenil que eles usam bastante, mas a princípio assim, é porque eu fiquei um ano não deu pra saber muito (ENTREVISTADO 6).

Sobre as contratações, os entrevistados afirmaram que há a necessidade de mais pessoas envolvidas no projeto, no entanto, existe a restrição dos recursos financeiros que são poucos. Das pessoas contratadas pelo SCVC, o vínculo é com o clube, não há vínculo com a empresa patrocinadora.

Em relação à época da fundação do SCVC, constata-se que não houve alterações significativas no número de pessoas assalariadas, além de existirem poucos voluntários à disposição, percebendo a existência de estagiários. Ocorreu um incremento no número de equipes com o surgimento de novas equipes de base, no entanto, não houve redução no investimento da equipe adulta.

Sobre a formação dos membros do clube, verificou-se que os atletas possuem, de modo geral, o segundo grau completo, e que não há exigência de nível superior a não ser na área técnica. O critério utilizado para contratação dos atletas é a capacidade técnica do jogador.

Justifica dizer que o SCVC, isolando a dimensão emprego, apresenta característica de empresarização no momento em que emprega assalariados, que segundo Solé (2004) são “humanos que se vendem a outros humanos”. Vale salientar que, além dos assalariados, a organização possui outras pessoas que trabalham sem remuneração, que é o caso dos poucos voluntários e estagiários e atletas de categorias de base.

4.2.2.2 Economia monetária

Dentro deste item são utilizados como indicadores a existência de mercadorias comercializadas, as fontes de recursos financeiros e o benefício econômico existente (lucro).

Perguntou-se aos entrevistados do SCVC sobre as fontes de recursos financeiros do clube e suas aplicações. O que se constatou foi a exclusividade de recursos provindos dos patrocinadores, que são o patrocinador principal e a prefeitura do município de São José, desde a fundação do clube. Além disso, possui a venda de algumas placas de publicidade e a venda de ingressos de jogos, que são revertidos para o pagamento da arbitragem do jogo em questão.

Única e exclusivamente dos recursos oriundos dos patrocinadores. Venda de espaços publicitários (placas). Camisetas não tem, não é o perfil da gente de ficar vendendo camiseta. Os ingressos dos jogos são revertidos para o clube e temos a preocupação de reverter essa verba para o jogo, a estrutura do jogo seria sonorização do evento, arbitragem e segurança. Sempre foram dessa forma. Os parceiros eram os mesmos, ou melhor, melhorou, aumentou. Os que tinham antes permaneceram até agora (ENTREVISTADO 9).

Patrocínio. Não têm venda de material, camisetas, essas coisas. Tem ingressos de jogos. As placas de publicidade caem no patrocínio. A Intelbrás é o grande patrocinador. Dá mais dinheiro que a prefeitura. Sempre foi assim (ENTREVISTADO 8).

Quanto à comercialização de produtos como camisetas, bermudas e materiais promocionais, não ocorre dentro do clube, não sendo esse o perfil da organização estudada, conforme depoimento obtido.

Os recursos obtidos no SCVC são destinados às equipes de voleibol, em especial à categoria adulto, com pagamento de salários, despesas de viagem, material de treino e de jogo, taxas de arbitragem, entre outras despesas. Para as demais, conforme explanam os entrevistados, são recebidas ajudas de custo. Esta é a realidade do clube desde a sua fundação.

Há uma distribuição dos recursos priorizando a categoria adulta mas valorizando o trabalho. Desde que começou a prioridade sempre foi a equipe adulta (ENTREVISTADO 9).

Na Intelbrás todos os recursos são só para vôlei e a maior parte para adulto e outra parte para as categorias de base (ENTREVISTADO 6).

São revertidos para as categorias adulta e equipes de base também. Mas para as categorias de base pelo que eu sei é muito pouco. E a equipe de base tinha masculino e tinha feminino. Então tem campeonato estadual, tinha transporte (ENTREVISTADO 7).

Com relação ao patrimônio existente na organização, constatou-se que o clube foi adquirindo, com o passar do tempo, alguns computadores e construindo novas salas dentro da limitação do espaço físico disponibilizado pela prefeitura. Além do exposto, verificou-se que o patrimônio do SCVC não possui registro contábil, sendo realizado somente um controle parcial dos bens em questão. Esse controle não era feito anteriormente, de acordo com os entrevistados 8 e 9:

Tem todo material administrativo, computadores, material de escritório, material de treino. Tem uma sala que a gente utiliza, mas ela está no ginásio. O básico é material de treino, bolas, uniforme de jogos, os prisma para placas de publicidade. Tem mobília pros apartamentos. Esse material não é registrado, eu comecei a catalogar tudo isso, mas depois a gente parou. Tem até alguma coisa que está catalogada e registrada, mas são coisas perecíveis que se estragam. O material de jogo, as toalhas, isso aí tem um controle. É tudo bem anotado. Não é registrado contabilmente, só no meu computador que eu tenho um controle lá. De quatro anos pra cá foi sempre assim, antes não tinha muita coisa, depois que começou a aumentar é que a gente começou a controlar (ENTREVISTADO 8).

O patrimônio é do SCVC. Não tem um bom patrimônio. O ginásio não é do clube, não tem sede própria, que é um desafio pra gente. Quando começou tinha bem menos coisas do que tem agora, hoje nós estamos totalmente informatizados, nós temos toda a estrutura logística, hoje nós não temos problemas com bolas e equipamentos, hoje nós temos todo material para a realização de um evento, de um grande evento, nós temos página na internet, telefone, fax, nós temos toda uma estrutura. Nós temos 3 salas onde nós administramos. Todo material é registrado (ENTREVISTADO 9).

Dentro desse indicador foi perguntado aos entrevistados sobre a percepção deles com relação ao voleibol como negócio e todos afirmaram que é um excelente negócio. Para eles, um bom negócio depende de vender uma idéia para o patrocinador e não pedir ajuda. Um dos entrevistados argumentou que está melhor agora, olhando sob a ótica do patrocinador, que tem um bom retorno do seu investimento. Para quem trabalha com o voleibol dá pra sobreviver, sendo poucos os que ganham muito dinheiro. E o terceiro entrevistado citou que o clube poderia estar obtendo mais recursos.

É um excelente negócio. Mas tem uma coisa dentro do esporte: você não pode buscar um patrocinador pedindo ajuda, você tem que vender uma idéia pra ele, e

isso depende de um bom projeto. Na verdade está igual, acho que as dificuldades estão maiores e cada vez mais os projetos são bons e a competitividade aumenta, e o que tá acontecendo é que existe um número maior de interessados no marketing esportivo (ENTREVISTADO 9).

É um ótimo negócio, tá bem melhor agora. Agora pra facilitar para obtenção de recursos, daí é uma tristeza. Para ganhar dinheiro, depende em que visão, pro patrocinador é uma ótima forma de ganhar dinheiro, agora pra quem trabalha com o voleibol é uma ótima forma de sobreviver bem e fazer uma coisa agradável, agora para ganhar dinheiro só para alguns (ENTREVISTADO 8).

Diante do exposto, verificou-se que dentro do parâmetro economia monetária, existem indícios de empresarização, estes foram se reforçando com o passar do tempo, com o crescimento do número de equipes de base e com o início de uma catalogação dos bens da organização, mesmo que não contabilmente. Também é percebida a presença de empresarização quando os entrevistados identificam o voleibol como um negócio que atrai investidores. Neste sentido, o atleta passa também a fazer parte deste negócio por meio do contrato de imagem, mesmo não sendo registrado em alguns casos, conforme os entrevistados.

4.2.2.3 Legalidade

O Santa Catarina Voleibol Clube – SCVC, foi legalmente constituído junto ao *Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ*, sob os termos de uma sociedade civil sem fins lucrativos. Segundo o entrevistado 9, hoje a organização é reconhecida como entidade de utilidade pública. Como tal, pode desfrutar de uma série de benefícios, entre os quais, o não pagamento de impostos. Entretanto, não isenta-se de declarar suas atividades e adequar-se legalmente perante aos órgãos públicos.

Verifica-se que faz parte do elenco de registros e instrumentos legais da organização, o seu estatuto constitutivo e o seu regimento interno. Não possui contratos de trabalho registrados em carteira profissional, somente registro em cartório. Em alguns casos, segundo os entrevistados não há registro algum, sendo que os contratos são feitos sob a forma de contrato de uso de imagem. As normas de conduta dos atletas e dos funcionários existe como regimento interno.

Até hoje, a organização não enfrentou problemas jurídicos. Segundo o entrevistado de número 6 as organizações esportivas dificilmente serão processadas por atletas por questões trabalhistas. Ele afirma que, “por mais que em algumas situações esteja errado, porque eu acho

que nenhum atleta vai fechar uma porta ali, por uma quantia, eu acho que se fosse uma quantia que fizesse diferença que você conseguisse fazer uma boa poupança acho que até tu entra”.

Na organização não há publicação de balanço, eles são elaborados somente para controle do fisco e prestação de contas junto ao patrocinador. A contabilidade é terceirizada, segundo os entrevistados. Diante da situação encontrada, observam-se indícios de uma evolução no processo de empresarização, no momento em que existem documentos que conduzem a administração como estatuto e normas de conduta. No entanto, no que se refere aos contratos não podemos afirmar que o SCVC possa se adequar, quanto a esta perspectiva, como uma organização que passa por um processo de adequação ao status de uma empresa.

4.2.2.4 Mercado

Dentro da perspectiva do mercado, utiliza-se como critério de análise a forma de divulgação da marca, a competitividade, a relação com outras organizações, além de influências externas percebidas pela organização.

Em relação à SCVC, identifica-se que a concorrência que ocorre entre organizações congêneres não ocorre em função do campeonato disputado. A disputa é por patrocinadores, onde cada equipe busca os seus parceiros para a próxima temporada.

Geralmente não há o envolvimento de duas equipes concorrendo pelo mesmo patrocinador. No momento atual é que surge essa concorrência por espaço, visto que a equipe Unisul Esporte Clube passou a atuar em São José e manteve contato também com o patrocinador do SCVC, a Intelbrás, conforme citaram alguns entrevistados. Diante dessa polêmica, constata-se no momento recente, a existência de concorrência entre organizações congêneres.

De acordo com os entrevistados, se a equipe conseguir um bom resultado na Superliga os jogadores passam a ser mais valorizados. Sendo assim, a renovação ou a assinatura de novos patrocínios fica condicionada não ao resultado da Superliga diretamente, mas ao retorno do investimento feito na equipe.

Com relação à divulgação da marca, o entrevistado de número 8 afirma que a assessoria de imprensa é terceirizada. Segundo ele “a gente não divulga o clube, na verdade é sempre o patrocinador. O nosso assessor de imprensa está sempre acompanhando para saber o que sai para

fazer um relatório para saber o quanto apareceu, quando apareceu, como apareceu. Sempre foi assim”.

O Santa Catarina voleibol clube possui um sítio na Internet onde são apresentados a história do clube, os atletas, os resultados dos jogos, entre outros assuntos, como uma das formas de divulgar a organização.

As relações com outras organizações congêneres se dão mediante parcerias para a redução de custos em viagens, na troca de fitas de vídeo com a gravação das equipes adversárias, trocando informações, e algumas parcerias como forma de fomentar o esporte em outras cidades. Os entrevistados citam que:

Existe um relacionamento. Tinha um bom relacionamento. Sempre teve. Troca de informação de fitas de jogos, parceria de treinos.... (ENTREVISTADO 8).

Na Intelbrás até tem com Joinville, a Intelbrás faz alguns jogos em Joinville pra chamar o vôlei pra cidade (ENTREVISTADO 6).

Pelo que eu sei em termos de intercâmbios não, mas em trocas de fitas sim. De informações técnicas durante a competição. Trocava informações com a Unisul. Por que a gente ia jogar, ia viajar, a viagem era casada (ENTREVISTADO 7).

As influências externas percebidas pelo clube variam bastante, os entrevistados citaram mais freqüentemente a política do município como um dos fatores que exercem maior pressão. Também foram citados a economia, o mercado e a imprensa. Os entrevistados afirmaram que o patrocinador não exerce pressão sobre a organização.

Política sempre influencia muito. Tanto a favor quanto contra. O mercado até pode influenciar (ENTREVISTADO 8).

Acho que a política influencia, até hoje nos estamos passando por isso, a guerra dos times pra pegar uma prefeitura, da Intelbrás estar “perdendo” o posto de São José, por não ter tido bons contatos antes. Mercado influencia quando os clubes pagam salários exorbitantes, inflacionando o mercado do vôlei... (ENTREVISTADO 6).

A imprensa influencia muito e a política depende do momento. Tem hora que atrapalha e tem hora que ajuda (ENTREVISTADO 9).

Outra questão feita sobre essa dimensão trata das perspectivas para o futuro da organização e as expectativas dos torcedores. Diante do questionamento os entrevistados responderam:

Nós vivemos de contratos anuais e nós dependemos exclusivamente dos patrocinadores. Então nós estamos numa fase de renovação do contrato e a gente depende dessa renovação. Agora estamos priorizando buscar recursos. A partir daí serão traçadas as estratégias dentro dos recursos financeiros que nós vamos ter. Depende da participação na Superliga e nós sempre temos isso em mente, porque é um espelho e é onde a gente consegue dar mais retorno aos investidores (ENTREVISTADO 9).

Como a gente não tem grandes ídolos no projeto, o torcedor que torce por nós é por iniciativa própria. Ele passou a vivenciar aquele momento, um filho que participa, um filho que já foi, dentro das escolinhas, esse é o perfil do nosso torcedor. Que é um torcedor fiel (ENTREVISTADO 9).

A gente não busca, a gente recebe. Tem alguns torcedores que estão sempre acompanhando, estão conversando, ficam sabendo da dificuldade. Para atender as expectativas temos trabalhado muito (ENTREVISTADO 8).

A forma como a organização se vê dentro do ambiente em que está inserida, demonstra que ela não concorre diretamente com as outras organizações. Sofre influências externas, principalmente com relação à política local. Pode-se considerar que a afirmação da influência política se refere ao momento em que as equipes estão passando, pois, a pesquisa coincidiu com um momento de transição com a ida da equipe da Unisul para São José, criando certa instabilidade.

Verificou-se durante os depoimentos, a preocupação com o mercado, quando afirmam que a Superliga é um campeonato de grande visibilidade e grande exposição. Dessa forma, um bom desempenho na competição pode trazer bons contratos para os atletas e para a equipe.

Há poucas evidências de empresarização, no que se refere à concorrência com organizações congêneres. No entanto, entende-se que o patrocinador não repassa a verba como doação, mas como meio de divulgação da marca da empresa, caracterizando o comércio entre clube e patrocinador, mesmo que não haja essa exigência explicitamente.

Quanto às influências externas percebe-se, ao longo do tempo, a existência de fatores que influenciam diretamente na tomada de decisão, indicando um processo de empresarização na organização.

4.2.2.5 Linguagem

Considera-se a linguagem utilizada pelas organizações como uma manifestação da empresarização do mundo. Podem ser divididas em: linguagem básica (cliente, fornecedor, mercado, concorrente, custo, preços de venda, lucro, competitividade...), linguagem especializada de ofícios ou funções na empresa (linguagem das finanças, linguagem do marketing...) e linguagem da moda (trata-se, exclusivamente, de expressões anglo-americanas, como: *management, leadership, benchmarking, coaching, corporate governance...*).

Durante os depoimentos dos entrevistados verificou-se a presença de termos considerados como de cunho empresarial. Destaca-se a constante menção da expressão marketing, na manifestação do entrevistado 9: “O Brasil está muito atrasado nesse meio do marketing esportivo”. E também quando afirma que “não existem critérios, mas existem alguns parâmetros eu tiro até como exemplo a empresa que nos patrocina. Eu tirei muita coisa do patrocinador pra dentro do clube. O que nós avaliamos seguiu uma linha, o atendimento foi bom, o marketing foi bom, o tratamento ao torcedor foi bom, a parte operacional funcionou. Tem alguns critérios que a gente avalia”. E ainda, na fala do entrevistado 7 quando diz que “só o fato de estar na Superliga, deveria ter uma outra visão de marketing, para melhorar o nível da equipe, para poder crescer mais, eu acho que a própria empresa Intelbrás, ela não está sendo informada, não está sendo mostrado o valor da equipe”.

Na dimensão constatou-se a existência de termos comumente utilizados em um ambiente empresarial, demonstrando uma relação moderada quanto ao processo de empresarização na organização.

4.2.3 Estrutura Organizacional

Considerando uma perspectiva longitudinal, fez-se a análise da estrutura organizacional do SCVC levando-se em consideração as dimensões estruturais complexidade, centralização e coordenação.

4.2.3.1 Complexidade

Com base na observação assistemática e nas entrevistas realizadas, compreende-se a complexidade do SCVC, através da sua diferenciação horizontal e vertical. Para tanto, analisam-se os indicadores *divisão do trabalho*, *hierarquia* e *departamentalização*.

No caso do SCVC, verifica-se durante toda a história do clube o mesmo padrão no que se refere à complexidade. Pode-se afirmar, com base nas entrevistas, que a organização possui divisão de tarefas, no entanto, a grande responsabilidade pelas ações fica por conta do presidente,

que atua também como administrador, técnico e preparador físico, acumulando uma série de funções.

Com relação ao organograma da organização ele é bem reduzido, em geral presidência, administração, comissão técnica e atletas. O entrevistado de número 9 coloca também a presença de um supervisor de ginásio e almoxarifado e a faxineira. O art. 19º do estatuto do SCVC apresenta a composição da diretoria, onde estão registrados 7 (sete) membros, associados quites, eleitos, assim constituída: Presidente, vice-presidente, Secretário, Tesoureiro, Diretor de Esportes, Diretor Social e Diretor Cultural.

A área técnica do SCVC está contemplada no regimento interno do clube, que cita em seu art. 2º a composição da área técnica. Supervisor - MARCO ANDREY STOPASSOLI; Técnico -DJALMA R. CARDOSO; Aux. Técnico - FLAMARION FERNANDES; Prep. Físico - DJALMA R. CARDOSO; Assessor de Imprensa - PAULO JORGE MARQUES; Administrador ginásio - MARIO REGIS GONÇALVES.

Quanto aos atletas, o entrevistado de número 9 afirma que “os atletas a gente coloca como um braço da organização”. Essa ponderação se dá devido à alta rotatividade dentro desta função e a não especificação dessa área no estatuto da organização.

A figura 1 representa o organograma da organização que consta do estatuto:

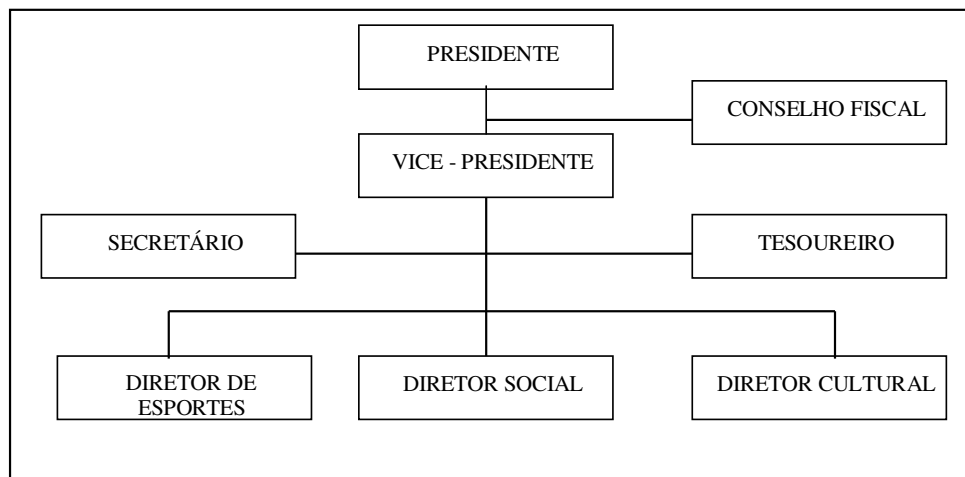


Figura 1 – Organograma do SCVC conforme estatuto
Fonte: Documentos da organização (adaptado)

Embora façam parte do organograma da organização esses diversos departamentos, não foram constatados na prática.

A estrutura que representa a organização, na prática, de acordo com o regimento interno e com os entrevistados está demonstrada na figura 2:

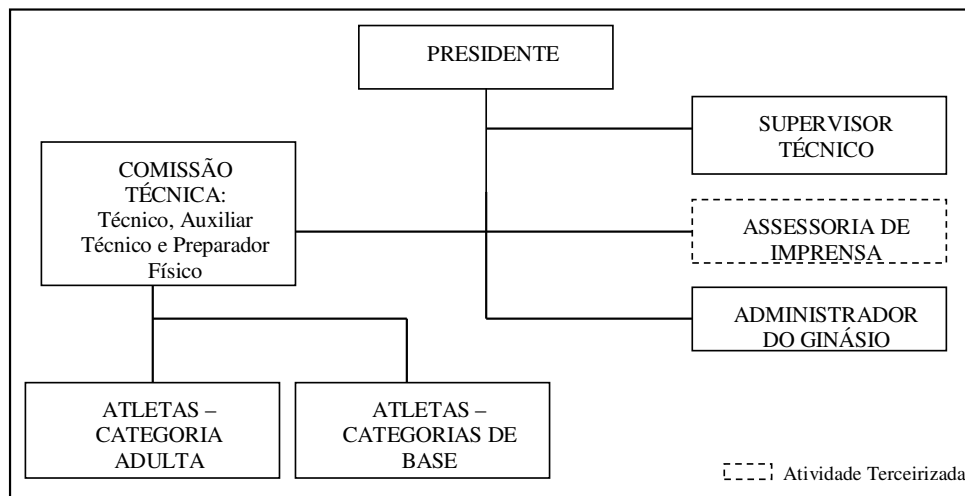


Figura 02 – Organograma do SCVC conforme entrevistados
Fonte: Elaborado pela autora

A organização tem bem definida a responsabilidade de cada área ou setor, através de seu estatuto e das normas de conduta, que determinam o que cada um deve fazer. No entanto, o que se percebe, diante das afirmações dos entrevistados é uma centralização de funções em uma só pessoa, através do acúmulo de funções.

É dividido, cada um tem uma função, existe dentro do nosso estatuto normas. Tem normas de conduta para os funcionários e tem normas de condutas para os atletas. Todos eles sabem disso, a gente sempre se reúne quando se depara com alguma dificuldade e a gente cobra deles. Geralmente gira em torno daquilo que diz respeito à imagem (ENTREVISTADO 9).

Presidente, supervisor (Andrey), comissão técnica (análise tático, análise de ataque e defesa), rapaz que cuida do material (camisas), então tudo funciona bem. Bem certinho. Cada um sabe qual é a sua função, mas sempre um ajuda o outro. Em viagens quando um não pode ir, vai só um, o outro faz as duas funções (ENTREVISTADO 7).

A presidência cuida de toda a organização, contratação, despesas, pagamentos... Administrativa: Viagens, material, coisas dos apartamentos que são alugados. Comissão técnica cuida dos treinos, e os atletas treinam e jogam (ENTREVISTADO 8).

Na Intelbrás é o Djalma e o Andrey, ele vê toda a grana, ele vê as disponibilidades. O Andrey liga pro hotel, vê quanto que deu, é o supervisor e o Djalma libera o dinheiro, só que o Djalma é que define a contratação. O Djalma faz tudo (ENTREVISTADO 6).

Analisando os organogramas e os depoimentos dos entrevistados fica evidente a centralização de poder nas mãos de uma única pessoa, estando o presidente envolvido em todas as áreas da organização, quando se trata de tomada de decisão. Isso se justifica pelo fato de o presidente exercer também as funções de técnico e preparador físico da equipe.

Diante dessa estrutura reduzida, perguntou-se sobre a possibilidade da criação e extinção de áreas, que foi explicitado que, a princípio não há essa possibilidade de criação nem de extinção de área alguma. A criação até seria necessária, mas depende do presidente e dos recursos disponíveis.

Dentro da determinação das responsabilidades, onde são identificados o que cada membro da organização deve fazer constatou-se que em função da hierarquia da organização, através da diferenciação vertical, estabeleceu-se, conforme entrevistado de número 8, a responsabilidade pela a determinação das tarefas de cada área ou setor. Ele afirma que “o Djalma determina o que eu faço e determina o que a comissão técnica faz. E a comissão técnica determina o que os atletas fazem. Sempre foi assim” (ENTREVISTADO 8).

Com relação às atividades desenvolvidas, existe um calendário de jogos já definidos pela Confederação Brasileira de Voleibol, o que auxilia os clubes a se organizarem quanto às datas de inscrição, prazos de transferências de atletas e tabelas de jogos. Dessa forma, pode-se dizer que as atividades são rotineiras, pois dentro de cada período do ano, as atividades são sempre as mesmas. Com relação aos treinamentos, dentro de cada etapa de treinamento, há uma certa rotina de trabalho a ser desenvolvido.

No que se refere à hierarquia da organização, fica evidente pela exposição dos entrevistados que é fácil de ser identificada a posição de maior autoridade do clube:

É claro quem é que manda. É só não respeitar ele, para ver quem é que manda. Todos sabem quem manda. É o presidente. Sempre foi ele. Ele que contrata, ele que manda embora. É a maior autoridade dentro do clube (ENTREVISTADO 7).

Quem manda é o presidente. Sempre foi assim. Dentro de cada função existe uma hierarquia e ela é cumprida. Ninguém passa por cima de ninguém e cada um sabe o que tem que fazer (ENTREVISTADO 9).

Verifica-se diante das exposições, que a maior autoridade do SCVC é o presidente, já que ele realiza várias funções dentro da organização e determina o que deve ser feito, centralizando as decisões.

Constata-se que a diferenciação vertical, medida pelo número de níveis entre a posição mais alta e a mais baixa na hierarquia é pouco expressiva e a diferenciação horizontal também é pequena. Esta evidência vale também para os anos passados e deverá permanecer ao menos no futuro próximo. É uma estrutura extremamente simplificada onde em cada nível da organização está presente apenas uma área.

Outra forma de observar a linha hierárquica de uma organização é a análise do ambiente externo, das suas relações com outras instituições. Dessa forma, consta os termos do seu estatuto constitutivo, não está subordinada a nenhuma outra entidade, com isso, parece permitir ao clube, autonomia administrativa e liberdade de ação.

Não há interferência da patrocinadora principal, ou de outros parceiros, na decisão tomada pelo administrador do SCVC, segundo os entrevistados. As contratações de atletas, os outros parceiros, a venda de placas de publicidade, a condução dos treinos, entre outras questões, tudo pode ser definido sem a interferência do patrocinador.

O que fica claro é a prestação de contas mediante relatório anual, encaminhado ao patrocinador principal, e ainda assim, conforme os entrevistados, essa prestação de contas não era exigência de contrato. Apesar de não se ter observado pressões diretas por parte do patrocinador, na tomada de decisão da equipe, pode-se supor a existência de interferência da patrocinadora no SCVC, por meio da interiorização, por parte dos membros do clube, de expectativas quanto aos resultados esperados pelo patrocinador. Neste sentido, pode-se supor que muitas decisões, tomadas no âmbito da organização pesquisada, tenham como referência a satisfação destas expectativas ou não.

Quando perguntados sobre a possibilidade de se ter novas parcerias, os entrevistados disseram que:

Hoje já pode. No primeiro e no segundo ano a Intelbrás relutou, a partir do segundo ano ela já liberou para que se colocasse um co-patrocinador. Nós temos o direito de receber o dinheiro e a obrigação de aplicar bem o dinheiro, e a Intelbrás tem a obrigação de pagar o dinheiro e receber o retorno financeiro e as informações necessárias.

A parte de obras sociais eu não sei se neste último contrato estava escrito, mas toda empresa hoje quer fazer o social, então, a gente começou a fazer o social quando ninguém fazia, a 3 anos atrás, e vem sempre fazendo. E isso é uma coisa

que a partir do terceiro ano ela valorizou muito. É uma coisa que a gente faz por prazer, não é por obrigação (ENTREVISTADO 8).

Eu diria que o ponto fraco do nosso projeto é a falta de outros parceiros. É lógico que quem tem a prioridade na renovação do contrato é a Intelbrás e quem deve dar o aval é a Intelbrás, mas é possível sim. Podem haver outras parcerias desde que haja aprovação da Intelbrás. Até hoje foi só a Intelbrás, eventualmente entrou a Unimed, mas não dividiu o nome, entrou como apoio (ENTREVISTADO 9).

Outro ponto questionado foi a existência de vínculo entre os patrocinadores, frequentemente chamado de “parcerias casadas” pelos entrevistados, que significa a ocorrência de relação de negócios entre os patrocinadores e entre patrocinadores e clube. No caso do SCVC, isso não foi claramente identificado. Somente um dos entrevistados comentou que ocorre um tipo de parceria entre a Intelbrás e a Prefeitura de São José, no sentido de que a Intelbrás somente destinaria um certo montante à equipe se a Prefeitura também destinasse um outro montante estipulado entre as partes. No entanto, no ano em que a Prefeitura não destinou os recursos para a equipe, a Intelbrás honrou com o seu compromisso, repassando a verba para o SCVC.

Sobre essa dimensão, constatou-se que a complexidade no SCVC não é muito forte, tendo a organização uma pequena diferenciação horizontal e vertical, verificada pelo número de cargos entre o presidente e os atletas, e poucas áreas horizontais. Dessa forma, a comunicação ocorre mais diretamente sob a forma de ajuste mútuo, associada à supervisão direta pelos responsáveis por área e setor.

4.2.3.2 Centralização

Essa dimensão foi analisada, conforme o capítulo da fundamentação teórica, com base no processo de decisão e avaliação dos resultados. Quanto à tomada de decisão verificou-se o nível de autoridade para a tomada de decisão e o grau de participação dos membros no planejamento.

Seguindo a linha hierárquica da organização, as decisões são tomadas pelo presidente e pelo coordenador da organização. Como o presidente acumula outras funções como técnico, preparador físico e administrador, praticamente todas as decisões são tomadas por ele. Somente em algumas questões operacionais é que se observa a participação das outras pessoas envolvidas no projeto.

Ficou claro nas entrevistas este perfil mais centralizador, somente o entrevistado de número 9 se posicionou de forma a sugerir a abertura na tomada de decisões, no entanto, fica evidente no final de seu comentário que a determinação final é do presidente.

Relação com o patrocinador é com o presidente. Decisão é tomada entre ele e o supervisor: Andrey. Não há reunião interna com os outros membros, sempre os dois tomam as decisões sozinhos (ENTREVISTADO 7).

Quem toma as decisões é o presidente e a diretoria. Da comissão técnica só se for alguma coisa ligada a um jogo determinado ou a uma competição determinada. Depende o caso da decisão (ENTREVISTADO 8).

O planejamento das atividades foi outro ponto controverso, alguns entrevistados afirmaram existir planejamento relacionado a jogos, e a treinos. Somente um dos entrevistados afirmou não ter conhecimento de planejamento algum, parecia que tudo era feito na hora.

Na verdade o cronograma é por temporada. É repassado pra todos, todo início de temporada é feito um planejamento de quais campeonatos nós vamos jogar, essas coisas. E o que nós almejamos. Eles são bem detalhados. Tem sempre de referência o ano anterior. Analisamos o que deu certo e o que não deu. Na verdade como um ano serve de referência pro outro, o planejamento vem se aprimorando (ENTREVISTADO 9).

Sim. Quem participa é o Djalma e a comissão técnica. Esse planejamento é relacionado aos jogos, aos treinos. Os patrocinadores não participam, porque isso não influencia em nada pra eles. Vamos pensar em jogo. Existe planejamento por jogo pela equipe. São feitos estudos da outra equipe, depois do jogo é avaliado se os objetivos foram atendidos, se foram cumpridos ou se não foram cumpridos. É feito um relatório final depois de cada temporada, aborda tudo o que foi feito. A prestação de contas não é necessária, mas nós sempre temos, se precisar dela a gente tem. Esse relatório que a gente entrega é o retorno financeiro que a empresa teve, todas as ações feitas durante o ano. Assistência social, jogos (ENTREVISTADO 8).

Na Intelbrás não tinha nada Era tudo na hora (ENTREVISTADO 6).

O planejamento realizado trata somente dos treinos e jogos, não tendo sido identificado um planejamento global da organização, em relação à área financeira, aos objetivos da organização, aos trabalhos extra quadra, entre outras questões possíveis. Desse modo, a avaliação do planejamento, ao que tudo indica, também se restringe à avaliação dos resultados dos jogos e dos treinos. Alguns entrevistados afirmaram que a avaliação era feita pelo presidente e o supervisor e outros dois entrevistados afirmaram que na temporada 2004/2005 não houve avaliação alguma.

O entrevistado de número 9 afirma realizar uma avaliação do planejamento e que utiliza como parâmetro os moldes da empresa Intelbrás. Através do relatório de avaliação apresentado pode-se verificar que essas avaliações feitas são direcionadas ao patrocinador principal.

Não existem critérios, mas existem alguns parâmetros eu tiro até como exemplo a empresa que nos patrocinam. Eu tirei muita coisa do patrocinador pra dentro do clube. O que nós avaliamos seguiu uma linha, o atendimento foi bom, o marketing foi bom, o tratamento ao torcedor foi bom, a parte operacional funcionou. Tem alguns critérios que a gente avalia (ENTREVISTADO 9).

Dentro dessa visão de centralização, verifica-se que a estrutura organizacional do SCVC ocorre de forma bastante centralizada, talvez por ser uma organização pequena, e ainda, pelo acúmulo de funções pelo presidente. Dessa forma a tomada de decisão está centralizada no domínio de poucos.

4.2.3.3 Coordenação e controle

No processo de coordenação pode ocorrer a utilização de instrumentos formais ou informais, com a finalidade de integração das atividades. Ao se fragmentar um processo de trabalho pela divisão de tarefas é necessário estabelecer conexões de modo a não se perder o todo. Na seqüência da pesquisa, buscou-se observar este processo, levando-se em conta os canais de comunicação utilizados e os principais mecanismos de controle, entre eles, o ajuste mútuo, a supervisão direta e a padronização.

Desde a sua fundação, a comunicação interna e a troca de informações entre as diversas áreas do SCVC, tanto no sentido vertical como horizontal, ocorre de maneira bastante informal.

Geralmente dentro de uma equipe, a figura do líder fica caracterizada como o capitão da equipe. De acordo com os entrevistados, todos os anos foi assim, somente neste último ano é que a equipe não tinha uma pessoa com características de liderança.

Com o ambiente externo a comunicação se dá por meio da assessoria de imprensa, que atua informando sobre as ações do clube e através do sítio na Internet, com acesso de correio eletrônico para enviar mensagens com sugestões e críticas.

Quando questionados sobre o acesso às informações do clube, os entrevistados argumentaram que o acesso é limitado. Somente quem tem acesso é a diretoria.

A gente não tem muito conhecimento da Unisul empresa e da Intelbrás empresa (SCVC), a gente fica muito limitado, eu já tive muita vontade de saber mas eles não dão acesso. Eles ter dão mais ou menos 30% de possibilidade de você ver, mas o resto não (ENTREVISTADO 6).
Não são todos que tem acesso às informações. Sempre foi assim (ENTREVISTADO 7).

Não. Os patrocinadores só têm acesso ao que for solicitado (ENTREVISTADO 8).

Somente um dos entrevistados afirmou que as informações são transparentes, que todos têm acesso, no entanto as demais entrevistas indicam que não há acesso às informações, para os membros que não fazem parte da diretoria do clube.

Em toda a sua história, observa-se a liberdade de expressão dentro da organização, mesmo diante da tomada de decisão centralizada, o ajuste mútuo surge como principal mecanismo de coordenação, associado à supervisão direta através dos responsáveis pelas áreas.

Quando ocorrem problemas, eles são resolvidos dentro da disponibilidade das pessoas e geralmente os membros se reportavam diretamente ao presidente. Somente em alguns casos específicos é que os problemas poderiam ser resolvidos pelo supervisor. Sempre foi dessa forma, desde a sua constituição.

O acompanhamento das atividades, segundo os entrevistados, é feito diretamente pelo presidente. Quanto às reuniões, geralmente são realizadas no início da temporada e quando ocorrem problemas. Outras reuniões somente acontecem entre os membros da diretoria.

De modo complementar aos mecanismos de controle já apresentados, observa-se também, a presença de processos de padronização de atividades, na forma de normas de conduta para os atletas, não se referindo muito à padronização das atividades em si.

Em toda a sua história não houve um treinamento específico para cada área de trabalho ou setor dentro da organização. O que ocorrem são treinamentos para os atletas, que na verdade é parte essencial do trabalho para a realização do objetivo final que é a Superliga Masculina de Voleibol.

Entre os registros encontrados na pesquisa documental realizada, ressalta-se a existência desde a sua fundação de atas das assembléias gerais dos membros, estatuto e regimento interno, além de um relatório com as características do clube, número de atletas, ações sociais realizadas, e números relativos a retorno de mídia. Além disso, há o registro na Federação Catarinense de Voleibol, e outros documentos como inscrição em campeonatos, e inscrição na Superliga Masculina de Voleibol.

Para que a equipe possa atuar na Superliga Masculina de Voleibol, ela precisa cumprir uma série de exigências do regulamento da competição. Esse regulamento pode ser considerado também um instrumento de padronização de atividades.

Identificou-se também a utilização de um sítio na Internet com várias informações sobre a equipe, com histórico, tabela de jogos, fotos entre outros aspectos.

Dessa forma, quanto ao aspecto coordenação e controle, observa-se que a organização apresenta-se coordenada pela alta centralização existente. No entanto, quanto ao planejamento e avaliação de resultados, verificou-se existência de alguns mecanismos de controle, basicamente no que se refere ao retorno de mídia, através de relatório elaborado pela assessoria de imprensa, para apresentação à patrocinadora. Esse relatório não é divulgado a todos os membros da organização, conforme os entrevistados.

Outra forma de coordenação e controle utilizada pela organização trata-se da formalização por documentos que estabelecem padrões e regulamentam o comportamento e padronizam ações, que são as normas de conduta direcionadas aos atletas.

4.2.4 Empresarização e Estrutura Organizacional

Quanto ao processo de empresarização ao qual está sujeito o SCVC, verifica-se conforme dimensões analíticas consideradas, que o clube não apresenta sinais de mudanças significativas ao longo do período observado. Na dimensão emprego houve um crescimento no número de pessoas envolvidas no clube, com a abertura de equipes de base. No entanto, esta abertura não teve reflexos sobre a destinação de recursos, sendo que o incremento do número de atletas não gerou aumento no número de assalariados.

Constata-se nos indicadores da dimensão economia monetária, relativos ao patrimônio da organização, uma pequena evolução em relação ao início e também no que se refere ao controle realizado desse patrimônio, este passou a ser catalogado, mesmo não tendo registro contábil. Com isso, considera-se uma aproximação ao mundo-empresa, mesmo que discretamente.

Tendo em vista o exposto, considera-se que o SCVC, ao longo de sua trajetória, teve uma evolução no que se refere ao processo de empresarização, principalmente nas dimensões emprego e legalidade. Ainda assim, não possui uma forte influência do que Solé (2004) define como aproximação do mundo-empresa.

Em síntese, elabora-se o quadro 7, que permite a identificação da avaliação, por dimensão e indicadores analíticos encontrados no SCVC, no período considerado.

Quadro 7 – Avaliação do processo de empresarização do SCVC

Dimensão	Indicadores	SCVC			
		Período Histórico	Avaliação	Período Atual	Avaliação
Emprego	Quantidade de assalariados	Muitos	Moderado/ Forte	Muitos	Moderado/ Forte
	Quantidade de voluntários	Poucos		Poucos	
	Rotatividade de assalariados- Atletas	Alta		Alta	
	Rotatividade diretoria e comissão técnica	Pouca		Pouca	
Economia monetária	Variedade de mercadorias	Pouca	Fraco/ Moderado	Pouca	Fraco/ Moderado
	Fontes de recursos financeiros	Patrocinador		Patrocinador	
	Obtenção de Lucro	Não		Não	
Legalidade	Registros legais	Poucos	Moderado	Médio	Moderado/ Forte
	Balanço contábil	Existe		Existe	
	Estatutos e regimentos	Existem		Existem	
Mercado	Concorrência com outras organizações	Não	Fraco/ Moderado	Pouca	Moderado
	Comércio com outras organizações	Pouco		Pouco	
	Influências externas percebidas	Poucas		Média	
Linguagem	Uso de expressões empresariais	Média	Moderado	Média	Moderado

Fonte: Elaborado pela autora

Como recurso de ilustração ao quadro, utilizou-se de uma perspectiva comparativa na forma de um contínuo, para representar na figura 3 a avaliação geral do processo de empresarização percebida nessa organização.

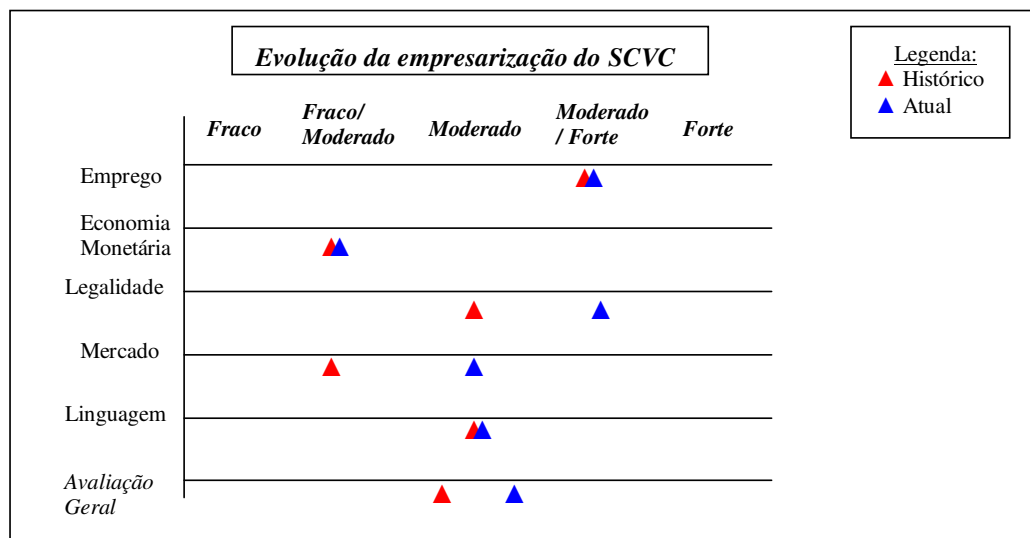


Figura 3 – Avaliação do processo de empresarização do SCVC
 Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se na figura 3, em função do conjunto de traços identificados, que hoje o SCVC está caminhando para um estágio moderado/forte no processo de empresarização. Destacam-se as dimensões emprego e legalidade, que sinalizam uma certa presença do processo de empresarização, verificando-se uma influência do mundo empresarial.

Sobre o quadro de influência do mundo empresarial parece que ocorre influência entre estes indícios de adequação empresarial e os elementos estruturais dessa organização. As observações sobre a estrutura dessa organização permite que se faça uma associação genérica entre essas categorias, podendo-se inferir que o moderado processo de empresarização verificado na organização pode ter relação com a estrutura simplificada da organização, com características predominantemente pré-burocráticas.

No que se refere à estrutura organizacional do SCVC, conforme exposto no item anterior, verificou-se uma divisão difusa do trabalho, na área administrativa, devido ao acúmulo de funções por alguns membros do clube. Constata-se a existência de pouca diferenciação vertical e horizontal, caracterizada por reduzido número de cargos entre a presidência e os atletas e pouca diferenciação horizontal, e a utilização do ajuste mútuo, associado à supervisão direta, como forma de controle.

Na área técnica a divisão do trabalho ocorre de forma clara, com a definição das áreas em que as pessoas contratadas irão atuar. Nesta área todos tem identificada a sua função dentro da equipe.

Para melhor visualização da estrutura organizacional do SCVC ao longo de sua existência, apresenta-se o quadro 8, traçando uma avaliação da situação geral da organização, no que diz respeito ao seu processo de estruturação, levando-se em consideração a presença de características que possam indicar sua aproximação em estruturas pré-burocrática, burocrática e pós-burocrática, conforme Wagner e Hollenbeck (2000).

Quadro 8 – Avaliação do processo de estruturação do SCVC

Dimensão	Indicadores	SCVC			
		Período Histórico	Avaliação	Período Atual	Avaliação
Complexidade	Divisão do trabalho	Difusa (administ.) Clara (técnica)	Pré-burocrática	Difusa (administ.) Clara (técnica)	Pré-burocrática
	Departamentos	Poucos		Poucos	
	Níveis hierárquicos	Poucos		Poucos	
Centralização	Tomada de decisão	Altamente Centralizada	Burocrática	Altamente Centralizada	Burocrática
	Avaliação dos resultados	Centralizada e focada em imagem		Centralizada e focada em imagem	
Coordenação	Comunicação	Predominantemente Informal	Pré-burocrática	Predominantemente Informal	Pré-burocrática
	Controle	Ajuste mútuo e Supervisão Direta		Ajuste mútuo e Supervisão Direta	

Fonte: Elaborado pela autora

Seguindo a referência anterior, apresenta-se a figura 4 de modo a facilitar a visualização das características da organização quanto à sua estrutura, traçando um paralelo ao modelo burocrático citado por Wagner e Hollenbeck (2000).

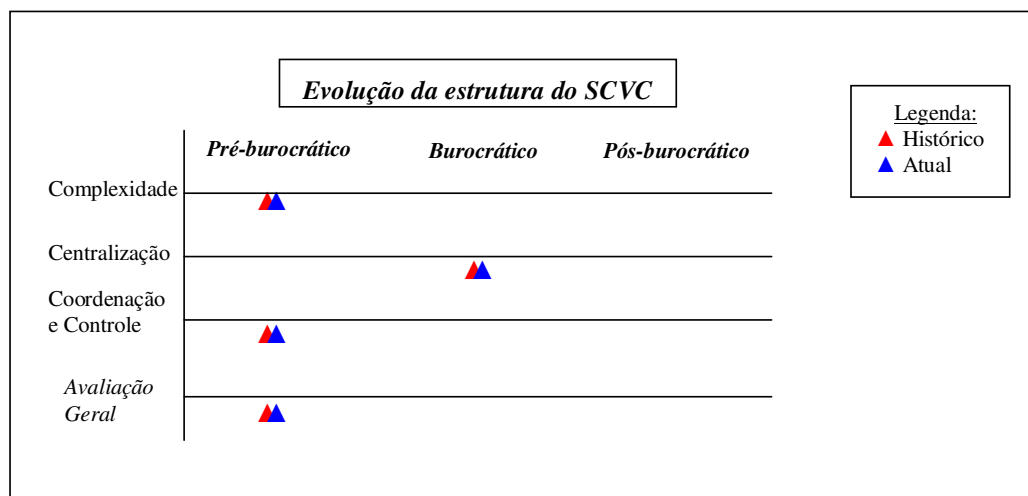


Figura 4 – Avaliação da estrutura organizacional do SCVC

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados da análise indicam que o SCVC encontrava-se em um nível embrionário de estruturação, em duas das dimensões analisadas, complexidade e coordenação e controle, aproximando-se de uma estrutura pré-burocrática, com poucas características de estrutura burocrática.

Verifica-se que não houve alterações significativas na estrutura organizacional do SCVC desde a sua criação. As alterações estatutárias ocorreram em função de cores de uniformes que não afetaram a estrutura do clube.

Diante desse cenário, pode-se afirmar que o processo de empresarização verificado na organização pode ter influenciado na estrutura organizacional do SCVC, no sentido de que, a não existência de um forte processo de empresarização permitiu que a organização permanecesse com um modelo estrutural predominantemente pré-burocrático.

Como forma de reunir as dimensões estudadas para verificar a influência do processo de empresarização na estrutura organizacional do SCVC, apresenta-se a figura 5.

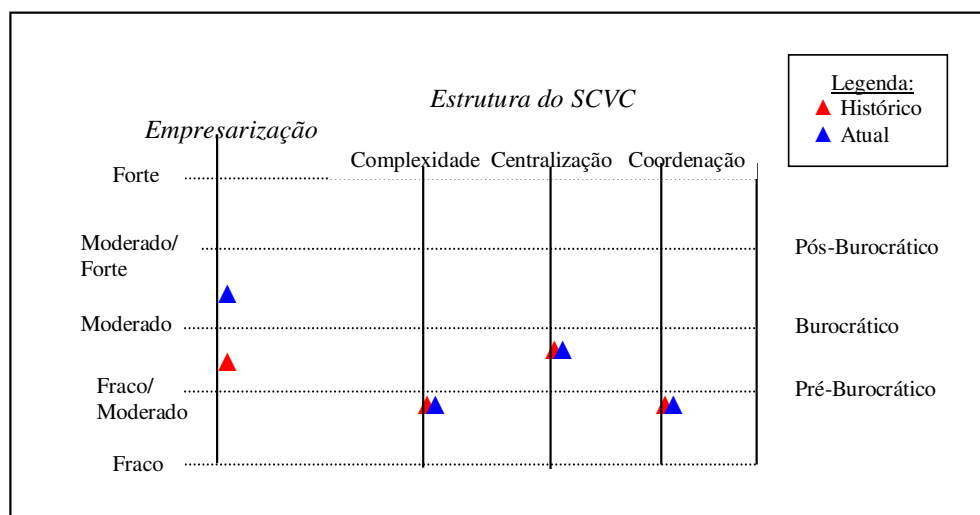


Figura 5 – Relação de empresarização com as dimensões de estrutura do SCVC
 Fonte: Elaborado pela autora

Demonstra-se que a estrutura organizacional não teve alterações significativas em toda a sua história. Sendo assim, as características de empresarização observadas parecem estar coerentes com a estrutura predominantemente pré-burocrática da organização.

4.3 Unisul Esporte Clube

4.3.1 Identificação

A organização, conforme o artigo 1º de seu estatuto foi constituída com a denominação de Santa Catarina Empreendimentos Esportivos e Culturais, utilizando o nome fantasia Unisul Esporte Clube. É composta por associados distribuídos em categorias, conforme determinação em estatuto. Segundo o artigo 5º. são três as categorias de associados: Fundadores, Mantenedores e Beneméritos.

Os sócios fundadores são aqueles que estavam presentes ou representados na Assembléia-Geral de Fundação do Unisul Esporte Clube. São sócios mantenedores as pessoas físicas e jurídicas que, por espontânea vontade, queiram contribuir financeiramente com o clube, e preenchendo proposta de sócio, sejam aceitos pelos demais como membros da sociedade. Como sócios beneméritos o estatuto define como aqueles que a Diretoria assim outorgar, por relevantes serviços prestados ao clube e à sociedade.

Trata-se de pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, tendo como finalidade, conforme especificado em seu estatuto, a organização de equipes de diversas modalidades esportivas para participação em campeonatos ou eventos similares; o desenvolvimento de diversas atividades culturais e de lazer; a formação de atletas com vistas à alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e do ser humano e sua inserção na cidadania; o incentivo à prática esportiva e cultural do cidadão em geral, com o objetivo de alcançar melhor qualidade de vida e a promoção e incentivo de atividades que se insiram nas manifestações de desporto educacional, de participação e de rendimento.

Apesar dessas finalidades apresentadas no estatuto, verificou-se que o maior foco está na equipe de alto rendimento, não tendo sido identificadas, por exemplo, atividades culturais desenvolvidas pela organização.

De acordo com os entrevistados, juridicamente é uma organização independente, estando ligada à Universidade do Sul de Santa Catarina através de projetos esportivos; administra profissionalmente as atividades esportivas, captando recursos e gerenciando equipes de alto desempenho.

A Unisul Esporte Clube foi criada em julho de 1999, quando a Universidade do Sul de Santa Catarina decidiu investir no marketing esportivo. Naquela ocasião a área de esportes estava sob a gerência do ex-jogador de voleibol, Renan Dal Zotto. A Universidade firmou parceira com a Olympikus, que trouxe para Florianópolis a equipe de voleibol. A equipe passou a fazer parte da estrutura da Unisul Esporte Clube, e o clube anterior, o Olimpikus Pro teve sua organização extinta um ano depois, segundo os entrevistados.

O contrato no primeiro ano, porque tinha a Olympikus que arcava com a maior parte dos custos, e a responsabilidade da universidade era só dar a estrutura. A partir dali rompeu-se o contrato com a Olympikus, que ficou simplesmente fornecendo equipamentos e material esportivo, e a Unisul então começou realmente o projeto, porque ela era a principal mantenedora do projeto, e nós começamos o projeto de uma forma parecida com o que a Ulbra utilizava.

A Olympikus dava o custo da equipe como folha de pagamento e a universidade depois bancava a estrutura. Coisa que ela já fazia no primeiro ano. A partir do terceiro ano mudou. Nós profissionalizamos ainda mais o projeto e definimos o orçamento muito preciso. Olha, esse ano a universidade vai ter, vamos dizer, um milhão pra fazer aquilo, e não pode passar disso. Então o projeto tinha que ser muito bem programado porque antes eu sabia o quanto era de folha porque eu contratava, multiplicava por 12 e sabia que aquilo era o que eu tinha. Era muito fácil. E todo o resto saía de dentro da universidade, diluía esse custo dentro da universidade, desde esparadrapo até passagens aéreas. E a partir do terceiro ano nós decidimos profissionalizar de modo que a universidade tinha dentro de seu planejamento estratégico, já estipulado para os próximos dois anos o quanto ela iria gastar com o voleibol. Então fazendo um exemplo, eu sei que do montante, 60% era folha de pagamento, e 40% era estrutura, gira em torno disso aproximadamente. E tem que trabalhar em cima daquilo ali. Prever até a quinta partida da final. Prever inclusive viagens aéreas, viagens terrestres. Prever o que você vai conseguir de parcerias (ENTREVISTADO 5).

Desde a primeira temporada² a Unisul sempre ficou entre as três melhores equipes do Brasil. O entrevistado de número 2 comentou que “pra Florianópolis, pra Unisul e pra prefeitura foi um ano muito bom, porque a Olympikus nesta primeira temporada honrava a maior parte dos compromissos financeiros e a equipe foi bem. Foi vice-campeã, então teve um retorno muito grande com um investimento relativamente pequeno pro retorno que teve”.

A temporada 2003/2004 foi a de consagração da equipe, que conquistou todos os títulos dos campeonatos disputados: Campeonato Catarinense, JASC, Grand Prix de Vôlei Brasil, Supercopa e a Superliga Masculina.

A Unisul Esporte Clube manteve para a temporada 2004/2005 nomes importantes no voleibol brasileiro em sua equipe, como o campeão da Liga Mundial, e bicampeão Olímpico, o ponta Giovane Gávio e o levantador Marcelinho, além de Carlos Javier Weber, que fez a terceira temporada como técnico.

Na segunda quinzena de outubro, a equipe de voleibol da Unisul Esporte Clube firmou parceria com a indústria farmacêutica CIMED, com a qual passou a dividir o nome, passando a se chamar Unisul/Cimed.

O entrevistado 3 traça detalhadamente os parceiros da equipe Unisul Esporte Clube desde a sua fundação:

Em 99 e 2000 ela foi formada pela Olympikus Pro. Todos eram vinculados a Olympikus, e a estrutura foi a universidade e a fundação que deram, pagamento.

² Por temporada, entende-se o período compreendido entre outubro de um ano e março do ano seguinte. Este período corresponde ao período de realização da Superliga Masculina de Voleibol.

Primeiro presidente foi o prof. Gerson que era o vice reitor, quanto assumiu a reitoria passou a ser o Renan, depois o Renan passou para o Chico.

Quando veio pra cá, mudou o nome, ficando a mesma estrutura da Olympikus. Na primeira temporada tínhamos como patrocinadores a Olympikus com 75% que é quem pagava a folha e a infra estrutura que era dada pela Unisul, FME e Unimed. A Unimed naquela época era patrocinadora. Hoje ela continua com a gente mas é só com planos de saúde, cobertura de plano de saúde dos atletas e comissão técnica. Antes ela tinha Unisul, Fundação Municipal de Esportes e Unimed.

Na temporada 2000/2001, permaneceu como principal nome a Unisul, ficando praticamente sozinha, e a Fundação sempre presente e a Unimed com planos de saúde. Na temporada 2001/2002/2003, entrou Cadsoft, Unimed, fundação, Unisul e a Copobrás. 2002/2003 - Neste ano saiu a Copobrás e entrou Yázigi.

Em 2003/2004 entrou Yázigi, Orcali, Corbeta, Kacea, tínhamos 21 patrocinadores de modo geral. Uns iam na camiseta, outros não. Neste momento deu um problema sério foi quando nós fomos campeões e perdemos todos os parceiros.

De 2001 em diante temos um outro parceiro. Açoriana turismo entra com dinheiro, mas é mínimo, e com prazos nas viagens. O grosso das viagens é na Superliga e ela conseguia diluir isso, senão ficava muito pesado. Em todos os jogos que não tem o mando da CBV a açoriana tem uma placa no ginásio.

Em 2004/2005 todos foram embora ficou Unisul e FME. Cimed entrou só para a Superliga. Entrou a partir de novembro.

Sobre a saída dos outros parceiros do projeto, o entrevistado 5 comenta que a partir de 2003 eram realizadas parcerias vinculadas com a Unisul, através de uma rede de negócios envolvendo universidade, clube e patrocinador. Mas com algumas mudanças ocorridas na administração da universidade estes contratos foram desfeitos, ficando livre e independente a negociação entre a universidade, o clube e os outros parceiros. Ele comenta que:

No ano passado vieram novas pessoas pra dentro da universidade e tivemos alguns problemas, um deles foi quando contratamos o Giovane, a Brastelecom ia bancar a parceria com o Giovane porque eles estavam pegando toda parte de comunicação interna e de armazenamento de informações e tudo mais com a Brastelecom. E de uma hora para outra cortaram isso. De agora em diante o esporte é uma coisa e universidade é outra. Ou seja, o time não tinha mais essa oportunidade de fazer parcerias casadas e obviamente o investimento caiu consideravelmente

A universidade quando rompeu esse elo, ela abriu pra dividir o nome pra cobrir os custos que ficaram pra traz. Inclusive, eu perdi patrocinadores como a Brastelecom e perdi o Yázigi. Então a Yázigi me ligou, e disse que não poderia mais dar o patrocínio sem a contrapartida da universidade. Foi um baque muito grande pra equipe (ENTREVISTADO 5).

A Unisul/Cimed não fez uma boa temporada na Superliga 2004/2005, culminando com a separação da equipe no final do campeonato. Segundo o entrevistado de número 5 esta separação não se deve aos resultados no campeonato. Ele afirmou que:

A Cimed gostou muito, mesmo com os péssimos resultados que nós tivemos, que posso garantir que não foi esse o motivo, de investimentos menores. É que nós tivemos problemas durante o ano, vários problemas durante o ano que são normais dentro do esporte. É a primeira vez nos seis anos de existência que a gente não fica no pódio, então a Cimed chegou e disse que o segundo nome não interessa, eles não chamavam o time de Unisul Cimed, eles só chamavam de Unisul.

Com relação ao pessoal envolvido com o clube desde a época de sua criação, o entrevistado de número 4 comentou que no começo havia mais o pessoal da universidade, e pessoas diretamente ligadas ao esporte que é o caso de dois ex-atletas, Francisco Lins e Renan Dal Zotto. Além dessas pessoas, tinha também uma pessoa responsável pela parte burocrática, que atuava como um co-gestor do clube, o Juscelino.

Sobre a independência do clube, constatou-se que a entidade está juridicamente separada da universidade (Unisul) que é a patrocinadora do projeto. No entanto, diante das entrevistas percebeu-se que mesmo juridicamente independente existem membros pertencentes às duas entidades, que acabam se confundindo. Os entrevistados afirmam que:

É independente. A universidade nos passa um valor e nós administramos. Não houve nenhuma ingerência. É uma organização independente da universidade (ENTREVISTADO 3).

É separado, é claro que as grandes decisões são consultadas sempre. Mas a gente sempre teve autonomia para fazer tudo (ENTREVISTADO 5).

Tinham membros da universidade no clube. Principalmente no conselho fiscal. Não era nem exigência deles, nós é que queríamos que fosse assim. Nós temos três assessorias permanentes. Uma assessoria contábil, uma jurídica e uma assessoria de imprensa. São três assessorias fundamentais. A assessoria contábil é vital pra gente, ela dá todo o balanço. Nós prestávamos contas duas vezes por ano. Nós convocávamos uma assembléia e fazíamos a prestação de contas de tudo. E muitas pessoas do conselho fiscal eram membros da universidade (ENTREVISTADO 5).

Verifica-se com as declarações que o clube vem se desenvolvendo com o passar do tempo, com pequenas mudanças com relação aos parceiros da época da criação. A grande mudança ocorrida desde a organização foi a dissolução do grupo que vinha se mantendo desde o início do projeto, ocasionando a saída de vários membros da diretoria e da área técnica do Unisul Esporte Clube.

Sobre as mudanças que vem acontecendo, principalmente deste ano de 2005, observa-se que a Universidade começa a traçar um novo perfil para o projeto de esportes. Criada em outubro de 1999, a equipe de voleibol começa a temporada 2005/2006 com nova estrutura, integrando

ainda mais a Universidade ao Clube, por meio da Gerência de Esportes e dos departamentos de Educação Física e Fisioterapia.

Em relação à infraestrutura física, a equipe de voleibol também teve alterações após o final da temporada 2004/2005, aceitando o convite da Prefeitura Municipal de São José para representar a cidade na Superliga Masculina de Voleibol 2005/2006. Com isso, passa a ter como local de treinos e jogos o Ginásio Forquilhão, no bairro Forquilhas. Os treinos físicos ocorrem na sede da Fundação Municipal de Esportes de São José, onde foi montada a academia para musculação e quadras de areia para treinos especiais. (<http://www.planetavolei.com.br>)

4.3.2 Empresarização

Tendo como base os estudos de Solé (2004) o grau de empresarização é analisado. Considerando as dimensões *emprego, economia monetária, legalidade, mercado e linguagem*, foram analisadas por meio das entrevistas e pela análise documental.

4.3.2.1 Emprego

A análise desse item baseia-se em questões que envolvem o exercício da força de trabalho, e a natureza das atividades realizadas na organização. São considerados como dados de análise o número de assalariados, o número de voluntários, e o grau de rotatividade dentro da organização.

O entrevistado de número 2 explicou que “quando chegou aqui, os jogadores geralmente giram em torno de 16. Da comissão técnica é 03. Sempre tem alguém na escolinha que auxiliava na parte das escolinhas. Depois que entrou o Weber é que surgiu a figura do estatístico”.

Sobre o momento atual, o entrevistado de número 3 comenta sobre o número de pessoas a serviço do clube: “15 atletas, 8 no departamento técnico e 3 na diretoria. Um total de 26. Não são todos empregados do clube. Eu, o Chico e Renan somos funcionários da Unisul. Só 23 são funcionários”.

Os entrevistados 1 e 4 complementam sobre a situação atual afirmando que:

Não foi sempre assim. A comissão técnica ficou grande porque teve um problema no começo do ano, pois tinha o Pacheco como assistente técnico, aí ele recebeu um convite para dirigir a Ulbra e foi, aí no final do ano ele voltou, aí tinha um assistente técnico que seria o Tito, mas ele não podia ficar no banco, aí contrataram mais um, já ficou com dois, aí veio mais um depois que o Pacheco voltou, ficou com três assistentes assim (ENTREVISTADO 1).

A comissão técnica esse ano estava um pouco inchada. Basicamente é um treinador, um assistente técnico, um preparador físico, um médico, um fisioterapeuta, e um estatístico, e o mordomo³. (sete pessoas). Todos são assalariados (ENTREVISTADO 4).

Quanto ao número de voluntários dentro do clube os entrevistados afirmaram que antes havia mais pessoas que procuravam o clube para atuar como voluntários e esse número foi diminuindo, o que ainda permanece são os estagiários.

Existiam algumas pessoas que trabalhavam nos jogos, sem cobrar nada. A gente tinha alguns torcedores que sempre foram muito fiéis a gente, mas voluntários frequentes não. Podem ser aceitos voluntários como enxugadores de quadra durante os jogos, boleiros, pessoal para auxiliar nas filmagens, apoio, entre outros (ENTREVISTADO 4).

Tem procura, na verdade foram poucos os que procuraram. Quando a equipe veio para cá tinha mais procura. Normalmente vem nos procurar pessoas ligadas à universidade. Mas não tem muita gente não, posso contar nos dedos.

É interessante existiram voluntários, mas nós não pensamos nessa possibilidade de admitir voluntários (ENTREVISTADO 3).

Às vezes aparece algum pra ajudar, mas não é frequentemente. Vão às vezes. Tem alguns estagiários. As pessoas ficam o tempo que podem. Às vezes ficam uma semana e vão embora (ENTREVISTADO 2).

Quanto à rotatividade do pessoal a serviço da Unisul Esporte Clube, o entrevistado de número 4 diz que “a diretoria mudou uma vez, eu acho que é uma coisa bem estável, mas dentro da comissão técnica e dos jogadores é uma constante. O mercado vai determinar. A comissão técnica foi uma coisa muito estável mesmo”. O entrevistado de número 3 completa quando afirma que “há mais rotatividade de atletas, que é normal. No entanto, no depto técnico não muda muito. Dentro do Departamento técnico quem mudou mais foi o assistente técnico”.

Ainda sobre a rotatividade do pessoal, geralmente quem determina a saída de alguém do grupo é a própria Superliga, por meio da negociação para a próxima temporada, de acordo com as necessidades do grupo e das propostas das outras equipes.

³ O mordomo citado pelo entrevistado refere-se ao roupeiro, a pessoa responsável pelos uniformes, pelo material, e que durante os jogos auxilia com a preparação da bebida energética ou água oferecida aos atletas e toalhas.

Verificou-se, por meio das informações obtidas com os entrevistados, que a rotatividade do pessoal, em especial na diretoria, geralmente é pequena, no entanto, no momento atual ocorreu a saída de grande parte do grupo, ocasionada pelo desmembramento da equipe em Unisul Esporte Clube e Cimed Esporte Clube. Já na área técnica houve nesta temporada 2004/2005 um acréscimo no número de pessoas envolvidas, tendo a presença de três auxiliares técnicos. Segundo os entrevistados, esta foi uma situação atípica.

Sobre a qualificação dos profissionais envolvidos no clube o entrevistado de número 3 cita que “no departamento técnico quase todos têm nível superior, até pela exigência do CREF, tem o médico, o massagista, o estatístico que é o “Minhoca” tem curso superior. Dos atletas, não há exigência quanto à formação, até porque é política da Unisul dar uma bolsa integral, como auxílio para os atletas. A universidade apóia neste sentido”.

No que diz respeito ao contrato de trabalho, o entrevistado de número 5 comenta que é por tempo determinado. Segundo ele, o projeto da Unisul começou como uma oportunidade de negócio, quando a Olympikus veio com um time totalmente organizado para Florianópolis, todo ele pago, a folha de pagamento foi toda viabilizada naquele ano. O entrevistado de número 3 explica que:

O contrato se dá de duas formas. Uma é o contrato de trabalho por tempo determinado. A lei Pelé fala disso, ela modifica, uma hora é a lei Zico, outra hora é a Lei Pelé é uma confusão, o contrato é por tempo determinado na carteira de trabalho, com exceção do pessoal da comissão técnica, normalmente esse contrato é normal, porque o atleta muda, mas a comissão técnica não muda. Esse ano é que aconteceu. Mas normalmente as pessoas que iniciaram eram as pessoas que estavam aqui no último ano. O contrato da comissão técnica uma parte é contrato de prestação de serviço em carteira assinada e a outra parte é contrato de imagem. Com algumas exceções, tinha um pessoal que estava um ano e já assinava por mais dois anos, o caso do André Heller, o caso do Marcelinho, nestes casos não tem tempo determinado.

As pessoas que eram remuneradas pelo clube não eram associadas à organização, segundo o entrevistado de número 5 que afirma:

Os profissionais que eram remunerados pelo clube, nenhum fazia parte da sociedade, ou seja, não estavam no estatuto da organização. No caso o Weber, ele era contratado como técnico de voleibol, os jogadores dão nota como prestação de serviço, com uso de imagem. Uma parte vai em carteira de trabalho, como CLT, como um profissional da área. Todos eles recebiam pelo clube. Ai a tributação era ali. E eles trabalham como empresa. Recebiam como empresa. A diretoria não poderia ser remunerada pelo clube, então estavam vinculados à universidade e estavam à disposição do clube.

O entrevistado de número 6 explicou que na equipe da Unisul os contratos eram de 12 meses, e estavam inseridos os “bichos”, que são prêmios em dinheiro no caso de vitória. O contrato era registrado com uma parte na carteira, em torno de um salário mínimo e o resto pela empresa do contratado. Segundo depoimento do entrevistado de número 6:

Não foi sempre assim, no primeiro ano, da Olympikus e no segundo, não tinha empresa, era diretamente com a Unisul Esporte Clube, onde o atleta negociava, recebia ali era depositado na conta e não tendo registro em carteira de trabalho, era totalmente por fora e não precisava da empresa, então tinha um contrato a parte só que não tinha registro nenhum.

O contrato de cessão de uso de nome, apelido desportivo, voz e ou imagem, normalmente citado somente como contrato de imagem, é o documento que estabelece uma relação comercial entre o clube e a empresa da qual o atleta é sócio ou proprietário. De acordo com a redação do contrato, o sócio tem por objetivo a cessão remunerada e por prazo determinado do nome, apelido desportivo, voz e/ou imagem do atleta por meio da 1ª cedente, declarada por aquele como detentora dos direitos sobre o nome, apelido desportivo, voz e/ou imagem daquele à cessionária para uso desta em promoções, publicidade ou outras formas de exploração mercadológica, associado a todos os eventos esportivos ou não, promovidos ou que contarem com a participação direta ou indireta da cessionária.

No caso do vínculo empregatício com o clube, somente a diretoria não remunerada pela organização, devido a uma cláusula do estatuto, mantinha um vínculo com a universidade, que é a patrocinadora da equipe.

O próprio contrato de imagem ressalta a não existência de vínculo empregatício entre o atleta e o clube.

Percebe-se pelo discurso dos entrevistados, que não existe critério para a definição de salário do pessoal, não havendo salário base ou “teto” salarial, a definição é dependente da qualidade técnica do atleta e do número de títulos conquistados e participação na Seleção Brasileira de Voleibol. Isso se justifica com o discurso do entrevistado de número 3, quando afirma que “os salários são variados, depende do nível do atleta, se ele já tem algum título conquistado, se já foi à Olimpíada, essas coisas”.

Com relação à dedicação à organização, o entrevistado de número 3 afirma que “os atletas se dedicam mais. Digo no sentido de ser a única fonte de renda. Mas ainda existem alguns que trabalham como é o caso do Alexandre. Da comissão técnica só quem possui a equipe como única fonte de renda é o técnico. O ex-jogador de vôlei Renan é comentarista da Globo e da

Sportv, o Chico faz comentários para outra emissora, o Pacheco auxilia uma equipe em Brasília, eu também, o fisioterapeuta tem os clientes fora, o médico atende em uma clínica, e assim vai”.

Resumindo a análise da dimensão emprego, constatou-se que grande parte dos envolvidos com a organização é assalariada, existindo a presença de estagiários em alguns momentos. No que se refere à rotatividade, considera-se baixa nas áreas administrativa e técnica e elevada em relação aos atletas. Neste enfoque, atualmente houve uma modificação com a saída de grande parte dos integrantes do grupo em todos os setores da organização.

Com relação ao organograma da organização e a sua relação com a remuneração, verifica-se que os envolvidos com a diretoria da organização identificada no estatuto não são remunerados pelo clube, tendo vínculo com o patrocinador. Os membros da organização pertencentes às demais áreas da organização, os quais serão chamados neste momento como um complemento do organograma, são remunerados pelo clube, mantendo o vínculo com a Unisul Esporte Clube.

4.3.2.2 Economia monetária

Como meio de investigar como a Unisul Esporte Clube se constitui em uma economia monetária, foram utilizados os seguintes indicadores: variedade de mercadorias comercializadas, fontes de recursos financeiros e benefício econômico (lucro).

De acordo com os entrevistados a principal fonte de recursos são os patrocinadores, tanto o patrocinador principal, como a prefeitura e os demais parceiros que investem no clube.

Não ocorre a comercialização de camisetas e outros produtos da equipe, o que ocorre é um vínculo entre patrocinadores, o que os entrevistados chamam de “parceria casada”. Por exemplo, uma empresa esportiva fornece material esportivo para a Unisul e tem o direito de vender uniformes com a marca da equipe de voleibol da Unisul. Com relação aos ingressos dos jogos, constatou-se que são revertidos para a complementação do pagamento de despesas. Os entrevistados afirmaram que:

Patrocínio da Unisul é através do repasse da verba, os ingressos são valores muito pequenos que são destinados ao pagamento das despesas do jogo, mas que não são suficientes. Não são feitas comercialização de produtos como camisetas, que poderia ser explorado e não é. Até isso foi uma coisa que eu tinha comentado e não era feito. Tem a prefeitura e os outros patrocinadores (Entrevistado 4).

A principal fonte de recursos é a Unisul, sempre foi, os outros são parceiros. A FME é uma aliada quanto ao fornecimento da estrutura da equipe, a Unisul paga o salário dos atletas, e através de outros patrocinadores se obtêm os recursos para pagar as outras despesas que são altas (Entrevistado 3).

O vínculo entre os investidores, conhecido como “parceria casada” foi uma forma de atrair investidores para o voleibol, segundo o entrevistado de número 5. O que antes era encarado como patrocínio, passou a ser visto como negócio, o patrocinador passou a ser encarado como investidor, onde o retorno para o ente que aplica na equipe tem a garantia de retorno através de outros negócios com a Universidade, além do retorno de mídia disponibilizado pela equipe. O entrevistado 5 explica detalhadamente como ocorre essa parceria quando diz que:

O esporte sempre sobreviveu de maneira bipolar, ou seja, eu tenho um produto, eu tenho uma equipe e você tem o dinheiro. Eu vou lá, bato e digo: você me dá o dinheiro que eu te dou visibilidade. E a gente viu que com a universidade, a gente podia fazer dessa mesma forma, um tripé, aonde eu teria essa mesma relação e uma outra relação que é a universidade que é a fonte geradora de negócios. Porque nós sabemos que hoje o que existe são investidores. E eles só vão investir se tiver certeza que alguma coisa vai acontecer no negócio dele. E não simplesmente que as pessoas vão bater palma pra ele, vão gostar mais ou menos da marca dele. Ele precisa ter certeza que alguma coisa aconteceu no negócio dele.

No ano que nós fomos campeões nos tivemos 21 investidores no time. Foi o ano de orçamento mais alto que tinha. Nós tínhamos uma entrada muito alta de recursos de investidores. Eu fui atrás de vários fornecedores que já existiam na universidade ou que gostariam de desenvolver seus negócios dentro da universidade oferecendo pra eles a oportunidade de divulgar a marca e de contrapartida, além disso, desenvolver os seus trabalhos dentro da universidade. E nisso, o reitor achou interessante e institucionalizou isso dentro da universidade.

Isso quer dizer que jamais vai prejudicar os negócios da universidade em prol do voleibol. O voleibol é só uma ferramenta da universidade.

A aplicação dos recursos arrecadados pela Unisul Esporte Clube pode ser, a princípio, compreendida a partir dos pronunciamentos dos entrevistados. O entrevistado de número 3 registra que o dinheiro arrecadado é utilizado no pagamento das despesas das equipes de voleibol e futsal do clube. Ele explica que:

A Unisul manda da seguinte forma A= pro vôlei, B= futsal. Eu emito a nota para a Unisul e ela manda o recurso destinado. E os outros patrocinadores também, ou é vôlei, ou é futsal. Passa tudo por dentro de duas contas. O clube tem duas contas, no mesmo banco mas duas contas, uma controla o voleibol e a outra o futsal. Cada um tem seu orçamento e cada um trabalha dentro do seu orçamento.

O entrevistado de número 4 complementa que o valor repassado para a equipe de futsal, que está sediada na cidade de Tubarão, é um valor apenas para as despesas com a estrutura e a maior parte dos recursos são direcionadas à equipe de voleibol.

Sobre os projetos desenvolvidos pelo clube, o entrevistado de número 5 cita que “A universidade patrocina o futsal, em nível estadual, lá em Tubarão. Já teve em Florianópolis, foi levado pra Tubarão por questões políticas, estratégicas da universidade. Tinha outros dois projetos que é o karatê, aqui de Florianópolis, e o Judô lá de Tubarão. Mas eram projetos menores que não demandavam muitos recursos. Só o nome praticamente e a estrutura”.

Fica evidente que a situação atual da equipe é a presença da modalidade voleibol como maior foco do clube. Mas não foi sempre assim. Segundo o entrevistado de número 4:

Quando começou tínhamos duas equipes, vôlei e futsal. Eram duas equipes fortes. A equipe de futsal cresceu muito e tivemos que optar, pois não tínhamos estrutura física, nem verba suficiente para manter duas equipes de ponta. Então decidimos junto com a Unisul mantermos somente a equipe de vôlei e trabalhar com uma equipe de base de futsal com sede em Tubarão, já que esta era uma das reclamações do pessoal de Tubarão. Eles reclamavam que a sede da Universidade era em Tubarão e as equipes todas eram de Florianópolis. Tínhamos também categorias de base no voleibol, mas como o repasse começou a não suportar tantas despesas, resolvemos manter somente a equipe adulta.

Com os recursos obtidos a Unisul Esporte Clube adquiriu, ao longo do tempo, um pequeno patrimônio composto por computadores, móveis e equipamentos. Muitas coisas foram herdadas da Olympikus, quando trouxe a equipe para Florianópolis, algumas mesas e um dos computadores pertencem à universidade.

O clube possui computadores, equipamentos de fisioterapia, bolas, rede, uniformes, aparelhagem de ginástica. Pertence ao clube, está registrado contabilmente e tudo. Quando o clube começou, tivemos uma grande sorte, pois a Olympikus veio com tudo pronto e repassou tudo para a Unisul. Pegamos uma estrutura toda pronta (ENTREVISTADO 4).

Algumas coisas tinham. Computadores,... Algumas coisas a universidade ajudava. No início do projeto eles disponibilizaram. Alguns computadores, algumas mesas, principalmente pra equipar os escritórios das escolinhas, poucas. Muitas coisas de estrutura foram herdadas da Olympikus. Fisioterapia e musculação são bens do clube e alguns materiais de escritório. O tapete taraflex que tinha lá foi investimento meu, eu comprei esse tapete. Foi um bom negocio. O resto é do clube (ENTREVISTADO 5).

Verificou-se, diante dos argumentos dos envolvidos no projeto, que os recursos recebidos dos patrocinadores são aplicados em sua maior parte pela equipe de voleibol, subsidiando outras modalidades, no entanto com valores menores.

Essa divisão demonstra de acordo com os entrevistados que o voleibol é um bom negócio, tendo um bom retorno de mídia. Segundo o entrevistado de número 4 o voleibol “facilita por que é um esporte bem divulgado pela mídia, tanto que um dos motivos de se escolher o voleibol e acabar com o futsal, foi porque o voleibol dá mais retorno de mídia que o futsal. As pessoas se identificam mais”. Sobre o assunto, o entrevistado de número 2 comenta que:

Tem melhorado ano a ano pelo rendimento da modalidade, só que ela tem ficado cada vez mais cara. O que é que está acontecendo, o Brasil tem se destacado no cenário mundial, só que todos os países tem o voleibol... Antigamente o calendário não era organizado. Então quando terminava uma temporada em um país no outro o campeonato estava na metade. E agora está mais organizado. Então o pessoal de fora vem contratar tudo na mesma época, vem com Euro, vem com dólar, então é vantagem você ir pra lá. Então todos os países do mundo tem jogador ou técnico brasileiros. É normal a demanda aqui a tendência é aumentar o preço de quem tá subindo. Cada vez fica mais caro. Foi o que aconteceu no ano passado a gente foi campeão, só que a verba continuou a mesma só que os jogadores ficaram mais caros por causa da concorrência do mercado.

O atual gestor de esporte da Unisul, Giovane Farinazzo Gavio, em entrevista concedida ao site vitrine popular⁴, do dia 16 de fevereiro de 2005, comentou que em relação ao cenário do voleibol brasileiro “não houve muita oscilação na questão financeira do jogador de vôlei, que na minha opinião é boa. Houve sim, mais atenção por parte da mídia, o que naturalmente estimula novas empresas a apoiar o esporte”.

Diante das citações acima percebe-se que a mídia se revela como fator importante para um aumento no número de investidores, e que diante disso a modalidade fica mais cara, sendo utilizada pelas organizações patrocinadoras como estratégia de *marketing*.

Dentro dessa dimensão pode-se identificar a presença de empresarização com a existência de movimentação financeira, aquisição de patrimônio para a organização e registro do patrimônio contabilmente.

4.3.2.3 Legalidade

As informações relativas à legalidade da Unisul Esporte Clube são fundamentadas em alguns depoimentos dos entrevistados. Conforme os entrevistados explicam:

⁴ Este trecho da entrevista foi retirado do relatório de mídia impresso elaborado pela assessoria de imprensa da Unisul Esporte Clube, através da pesquisa documental.

...a gente criou o Santa Catarina Empreendimentos esportivos e culturais, que é o nome fantasia que se chama Unisul Esporte Clube. Foi feito um contrato entre a universidade e o clube, que é o Santa Catarina Empreendimentos Esportivos e Culturais, para que esse clube desenvolvesse um projeto esportivo pra divulgar a marca para fazer o negócio de marca, associação de marca Unisul (ENTREVISTADO 5).

Entidade sem fins lucrativos. A única alteração que teve no estatuto foi que antes não podíamos aplicar os recursos do clube e hoje já podemos. No entanto, nós nunca aplicamos nada porque nunca sobra nada (ENTREVISTADO 4).

O entrevistado de número 5 complementa que o clube é uma entidade jurídica independente, tem CNPJ, tem seu estatuto, sua ata, seu endereço jurídico. Ela funciona como uma empresa só que é sem fins lucrativos.

Sobre o patrimônio do clube, o que é de propriedade do clube está registrado contabilmente como afirmam os entrevistados:

Da universidade tem alguma coisinha mas tá tudo com plaquinha. O que é do clube tá tudo registrado (ENTREVISTADO 5).

Está registrado contabilmente, mas não tem plaquinha. Tem alguns móveis aqui que são da universidade. Um armário e uma mesa. O material da musculação e da fisioterapia foi herança da Olympikus para uma pessoa física que repassou para o clube. Na verdade não foi para o clube, foi para a universidade. Teve uma intermediação. A academia e a fisioterapia são do clube. Foi adquirida pouca coisa com o tempo (ENTREVISTADO 3).

Com relação aos registros dos contratos de trabalho, o clube tem uma diferenciação, dividindo em contrato de imagem e uma parte em carteira de trabalho, sendo que para o contrato de imagem existe a exigência de que o contratado tenha uma empresa registrada em seu nome, ou ser sócio de uma empresa. É o que explicam os entrevistados abaixo:

Existe uma coisa que toda pessoa que entra aqui no clube tem que ter, uma é a carteira de trabalho e ser ou sócio ou ter uma empresa que comercializa sua imagem. O contrato é com a empresa do atleta. Normalmente nós temos uma empresa que é mantida pelo nosso contador que o atleta entra e sai no fim do contrato, e essas alterações são custo do clube, são alterações caras, pra que tenha tudo dentro da legalidade.

A partir desse ano está se fazendo na CBV como no futebol. O contrato de imagem e de trabalho, os dois são registrados na CBV também. Os procuradores também são agentes CBV e Federação Internacional. Esse é o ano de experiência, a implantação será no ano que vem (ENTREVISTADO 3).

Geralmente o jogador tem um contrato pessoal dele com o procurador, e depois que é acertado esse contrato com o clube, ele paga o procurador, o clube não paga o procurador. Ela faz toda a negociação com o procurador, mas o pagamento é para o atleta. Os contratos são de geralmente de um a dois anos, depende do jogador. Se o contrato é feito por dois anos, na carteira tem o 13º, férias, mas no contrato de imagem não. O contrato não é pela prestação de serviço, é pelo contrato de imagem. Sempre foi assim (ENTREVISTADO 2).

Com relação a outros instrumentos legais que a entidade possui, os entrevistados comentam que o clube possui estatuto e regimento interno, faz balanço, no entanto não publica. Como regimento interno o entendimento é que se refere às normas de conduta para os jogadores. Os entrevistados citam mais detalhadamente:

Balanço, Balancete, Estatuto, Regimento, Regimento Interno, tudo que tem direito. A assessoria jurídica fica em cima disso. Não tem nenhuma exigência de documentação nesse sentido, é um contrato entre as partes (ENTREVISTADO 3).

O clube faz o balanço duas vezes por ano, que é quando nós prestamos contas com a Unisul, sobre os nossos gastos. O balanço não é publicado. Tem estatuto e regimento interno não. Tem regras para os jogadores, que são normas de conduta (ENTREVISTADO 4).

Quando perguntados se o clube já havia enfrentado problemas jurídicos, os entrevistados levantaram duas questões. Uma questão de quebra de contrato de patrocínio e outra referente à quebra de contrato de atleta. As situações foram explanadas pelos seguintes entrevistados:

Está em andamento ainda, a Cadsoft não estava repassando o dinheiro e nós entramos com uma ação judicial de cobrança. Nós conseguimos uma liminar para não jogar com o nome deles na camisa na fase final do campeonato, que tinha a maior exposição com a marca deles, e em função disso estamos cobrando uma dívida alta deles. A outra ação aí nós sofremos foi a questão do atleta Dentinho que recebeu uma proposta muito melhor e quis sair. Neste caso o juiz determinou uma multa de R\$ 100.000,00 para ele (ENTREVISTADO 3).

Ainda sobre as questões jurídicas, verificou-se que a responsabilidade pela área jurídica da organização é terceirizada. A contabilidade é outra área que foi terceirizada pelo clube. Segundo os entrevistados, desde a sua constituição a assessoria jurídica e contábil é terceirizada:

Tem um encarregado de organizar os papéis no clube, mas a contabilidade e a parte jurídica são feitas por empresa terceirizada. A contabilidade é feita pela Embracon. Sempre foi a mesma empresa. A parte jurídica é que alterou uma vez (ENTREVISTADO 4).

O clube tem uma assessoria contábil terceirizada, Embracon, o dono é o presidente do CRC, tem assessoria jurídica independente, assessoria de imprensa terceirizada, contratados (ENTREVISTADO 3).

Verificou-se através dos depoimentos, que a organização vem buscando se adequar às legislações vigentes como forma de manter sua posição de entidade sem fins lucrativos. Além disso, os depoimentos demonstram a que o clube teve alterações no processo de contratação, passando a fazer registro de atletas em carteira profissional, o que não ocorria anteriormente. Tudo isso indica que o clube vem buscando atuar em conformidade com práticas empresariais.

4.3.2.4 Mercado

Como forma de se destacar no cenário nacional e buscar novos investidores para o esporte, a Unisul Esporte Clube utiliza vários recursos de divulgação de marca, através de sua assessoria de imprensa. Sobre o assunto os entrevistados responderam:

Divulga através da imprensa. Tem Assessoria de Imprensa que é terceirizada e que faz um bom trabalho. Tem também um bom relacionamento com os torcedores que acabam divulgando a marca (ENTREVISTADO 4).

... a preocupação de que o time nunca pode ser mais importante que a universidade, como agora por exemplo, o time da Cimed, ele não vai poder ser mais conhecido do que a marca Cimed. Senão é um tiro no próprio pé.

É fundamental que o time traga agregado a seu uniforme, a tudo o que ele usar, o produto que está associado a ele. Eu não tenho que divulgar o clube, e sim a empresa que patrocina o clube (ENTREVISTADO 5).

Através da pesquisa documental, teve-se acesso ao relatório Mídia Impressa, no qual a empresa responsável pela mídia da Unisul Esporte Clube reúne todo o material impresso publicado em jornais e outros folhetos publicitários e em sítios na Internet, envolvendo a equipe da Unisul Esporte Clube.

No que se refere à relação com organizações congêneres, esta se restringe à troca de fitas de vídeo para as outras equipes. Somente em um momento em toda a história do clube houve outro tipo de relação com o empréstimo de um jogador para outra equipe. Alguns dos entrevistados afirmaram não haver nenhum tipo de relacionamento interclubes.

Sobre a relação comercial com outras organizações ocorre a presença de vínculo entre os patrocinadores, as “parcerias casadas”, conforme comentário do entrevistado de número 3, “a única parceria que não era “casada”, era a Copobrás, que não tinha nada a ver com a universidade. O que aconteceu com ela? Ficou um ano e saiu. O vínculo com a universidade é o grande ganho da equipe na hora de conseguir patrocínios, que na verdade não são patrocínios é uma mão lava a outra”. O entrevistado de número 5 complementa contando que:

A idéia da parceria casada foi há dois anos atrás. Foi quando nós fomos campeões. No começo era a universidade que bancava tudo. Com a Cadsoft foi diferente. Não fui eu que consegui pra universidade. Eles é que estavam na universidade e era um ex-jogador de vôlei e ele entrou meio que como patrocinador mesmo. No ano em que fomos campeões, cresceu o número de investidores, cresceu o retorno e diminuiu o repasse da universidade. Neste ano ela contribuía com somente 55%. Enquanto que nos outros anos girava em torno e 75% de participação da universidade.

A associação da imagem dos atletas à universidade, através das propagandas institucionais, percebe dentro desta perspectiva uma relação comercial entre o clube e o patrocinador, que é fortemente visualizada na Unisul Esporte Clube.

Além disso, verificou-se que o contrato de patrocínio é uma relação comercial, visto que a patrocinadora investe na equipe esperando algo em troca, no caso, o retorno de mídia e o reconhecimento da marca. Neste sentido, existe uma forte relação comercial com outras organizações, pois não se trata de doação de valores.

Diante dessas constatações, surgiu o questionamento sobre as influências externas percebidas pelo clube, sendo que, de acordo com os entrevistados, o mercado e a política podem influenciar, também a economia foi citada nos depoimentos:

O mercado que pode aumentar o preço dos jogadores, aí influencia porque você não tem recursos pra compensar essa valorização do mercado. É difícil dizer sobre a influencia exata da economia, é muito subjetivo.

A política influencia porque pode alterar as leis podem fazer leis de incentivo, isso pode influenciar. Por exemplo incentivar através de incentivos fiscais, que ajudariam no patrocínio (ENTREVISTADO 2).

Normalmente ela é econômica porque.... Tem duas coisas, porque eu vi isso em dois momentos. Poderia ser econômica ou a influencia seria da comunidade acadêmica tirar isso do projeto daqui a quatro anos. Isso é um risco e altera todo o comportamento. Na época da Olympikus só alterou o meio que dava o investimento para o esporte ir pra lá. Alterou aqui uma relação com a Fundação quando houve a troca. Influenciou na estrutura porque estava sempre estabilizado aqui. E aqui era a casa do clube, tinha essa identificação com o público, principalmente aqui da vizinhança. São pessoas que nunca deixaram de vir. Era o pessoal aqui do estreito, geralmente os maiores torcedores eram aqui da comunidade, e isso aí vai ser afetado. E afetou nós porque nós tivemos que sair para ir buscar uma alternativa, ainda bem que surgiu outra alternativa, senão hoje a gente estaria com problemas maiores (Entrevistado 3).

A relação do clube com a universidade vem se desenvolvendo com o passar do tempo, com o intuito de desenvolver-se no cenário esportivo. Ocorreu a situação dos vínculos entre patrocinadores, que com a mudança de diretoria da universidade, esse tipo de parceria foi extinta. Agora a tendência é buscar um trabalho multidisciplinar, unindo clube e universidade. Segundo o entrevistado de número 2:

Depois de vários anos discutindo, a última proposta que saiu dentro da universidade, a princípio vai ser implementado a partir de agora, em organizar escolinhas de voleibol, e que fosse buscado um trabalho multidisciplinar e que não fosse voltado para uma única modalidade, atuando também na formação motora e social (ENTREVISTADO 2).

Pelo exposto, entende-se que o clube sofre influências de vários setores da sociedade, principalmente sobre o aspecto econômico. Dessa forma, a organização manteve em alguns momentos vínculos entre clube, patrocinador principal e outros investidores ou parceiros. Conclui-se que a organização, considerando-se essa dimensão especificamente, possui uma grande aproximação do processo de empresarização, ou do que Solé chama de mundo-empresa.

4.3.2.5 Linguagem

Dentro dessa dimensão foram observados, durante as entrevistas e através de pesquisa documental, termos utilizados que se assemelham a termos de cunho empresarial.

Percebe-se uma presença constante de termos como marketing, endomarketing, gestão de negócios, entre outros termos. Citam-se como exemplos as seguintes explicações:

Na verdade tudo vem dentro do projeto, quando a gente desenvolveu o projeto dentro do planejamento estratégico da universidade, o projeto de esporte. E como juntou também um planejamento da universidade, da reitoria, é um programa de esportes que foi da universidade, faz parte do planejamento estratégico e é pra 4 anos, no mínimo (ENTREVISTADO 3).

Então, mais do que o marketing, o endomarketing era importante (ENTREVISTADO 5).

... E por ser uma oportunidade de negócios, teve uma inversão de prioridades e o time nasceu primeiro porque veio o time da Unisul todo pago (ENTREVISTADO 5).

E a partir do terceiro ano nós decidimos profissionalizar de modo que a universidade tinha dentro de seu planejamento estratégico, já estipulado para os próximos dois anos o quanto ela iria gastar com o voleibol (ENTREVISTADO 5).

Considera-se, com as exposições acima, que há um certo envolvimento com os termos utilizados por empresas, caracterizando um processo de empresarização, tomando-se essa dimensão isoladamente.

4.3.3 Estrutura Organizacional

Nesta seção, buscaram-se informações para a análise longitudinal, tendo como parâmetros as dimensões: complexidade, centralização e coordenação.

Ressalta-se que durante as entrevistas houve uma certa inconsistência no que se refere à autonomia administrativa do clube, no momento em que os entrevistados afirmam que a Universidade patrocinadora não influencia na tomada de decisões e na gestão da entidade. Entretanto, explicaram que o maior líder dentro do clube é o gestor de esportes da Universidade, e é a pessoa que tem maior poder para tomar decisões dentro da Unisul Esporte Clube.

4.3.3.1 Complexidade

Para a discussão sobre a dimensão complexidade, considerou-se a análise dos elementos: divisão do trabalho, hierarquia e departamentalização, os quais permitem a identificação do grau de diferenciação horizontal e vertical da estrutura da Unisul Esporte Clube.

De acordo com o estatuto da Unisul Esporte Clube (UEC), em seu art. 18, a diretoria compõe-se pelos seguintes representantes: presidente, vice-presidente, diretor administrativo, diretor financeiro e diretor técnico, sendo que os membros da diretoria não serão remunerados. Além dos membros da diretoria está definida no estatuto a existência de um conselho fiscal, composto de 3 membros efetivos e 3 membros suplentes, representantes de associados do clube.

A figura 6 representa o organograma da organização que consta do estatuto:

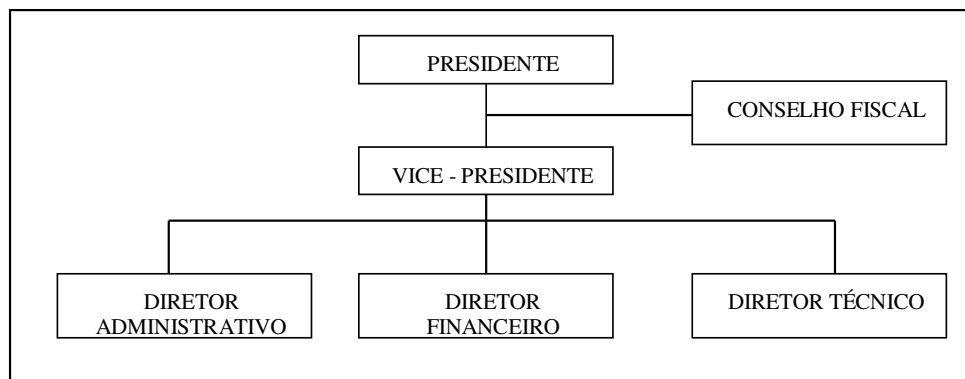


Figura 6 – Organograma do UEC conforme estatuto

Fonte: Elaborado conforme documentos

Sobre o organograma do clube, o entrevistado 3 listou os nomes que estão atualmente em cada função da diretoria. Os cargos sempre foram estes, havendo alterações somente nos

nomes das pessoas envolvidas. Verificou-se a presença de pessoas ligadas à patrocinadora no organograma do clube, estabelecendo assim um vínculo, entre as duas instituições.

Presidente: Chico Lins, Vice: César Albernar, Diretor administrativo e financeiro: Juscelino, Diretor técnico: João Kioschi Otuqui, Conselheiros: vice reitor, Adriano e prof. Salomão (ligados a universidade) (Entrevistado 3).

O entrevistado de número 3 detalha explicando que:

Teria um presidente, hoje não.... Normalmente tem presidente e vice, diretor técnico, diretor financeiro e diretor administrativo, e tem um gestor fora que é da universidade. Todos os cinco também são funcionários da universidade, não recebem nada do clube. Por exemplo, eu não recebo nada do clube. Eu recebo da universidade para trabalhar no clube. Eu tenho vínculo com a universidade. Sou funcionário, o Chico é funcionário. Sou registrado como técnico. Recebo um salário para trabalhar aqui e lá também. Nós é uma coisa só. Eu recebo todo o salário da universidade. É registrado em carteira, com 13º, férias e tudo mais. O Renan também tinha um contrato, a sua empresa com o clube pra captação de recursos, e ele ganhava um percentual. Em cima dos recursos que ele buscava, uma parte era pra ele, tem um contrato certinho. Ele capta e ele recebe por isso.

Sobre a responsabilidade de cada área do organograma os entrevistados explicam que muitas áreas são apenas formais e que as atividades se concentravam em três pessoas, duas pessoas com atividades específicas dentro do clube e uma responsável pela gestão de esportes da universidade. Os entrevistados explicam dessa forma:

Eu como presidente sou legalmente responsável por todos os atos do clube. Qualquer coisa que acontece no clube é responsabilidade minha. O diretor financeiro cuida da contabilidade, dos gastos com o clube. Na verdade isso não funciona muito. Quem toma as decisões são eu, o Renan e o Juscelino. Os outros eram mais simbólicos. Não tem função bem definida. Por exemplo, os conselheiros e as outras pessoas que eram da universidade quase não aparecem no clube (ENTREVISTADO 4).

Na verdade não tem separado o que cada função faz. O organograma podia ser mais eficiente. Tem gente que acumula função, por exemplo, o Chico era presidente e era supervisor, então a gente até brincava, eu tô falando com o presidente ou com o supervisor? (ENTREVISTADO 2).

Diante dessa explanação, constata-se que embora as funções de cada área estejam definidas claramente dentro do estatuto, efetivamente elas não funcionam, tornando-se meramente formais, como afirma o entrevistado de número 4. Diante desse cenário, questionou-se sobre a possibilidade de criação ou extinção de algumas áreas. Os entrevistados opinaram que:

Não há possibilidade de criar novas áreas. Não, nunca ocorreu. Na verdade são poucas as pessoas da diretoria que ficam no clube, ficavam mais eu, o Renan e o Juscelino (ENTREVISTADO 4).

Eu vou ter que, aqui no diretor técnico, eu vou ter que abrir para futsal, voleibol e natação. Hoje não é necessário, mas daqui a dois anos vai ser necessário que essa diretoria seja desmembrada por modalidade. Sempre foi dessa forma, agora é que vai ser necessário mudar, pelo tamanho da coisa, porque o clube vai também administrar o complexo aquático. Não, tem uma parte em Tubarão. É tudo bem separado. Tem um coordenador lá em Tubarão (ENTREVISTADO 3).

Como forma de melhor visualização dos depoimentos dos entrevistados, elaborou-se um organograma baseado nesses relatos. Dessa forma, a diretoria técnica passa a ser desmembrada em modalidades, futsal, voleibol e natação. A modalidade natação segundo o entrevistado de número 3 surge no ano de 2005, após a conclusão do complexo aquático. Atualmente a Unisul Esporte Clube administra somente o voleibol e o futsal.

A seguir, a figura 7 ilustra a estrutura que representa a organização, na prática, de acordo com os entrevistados:

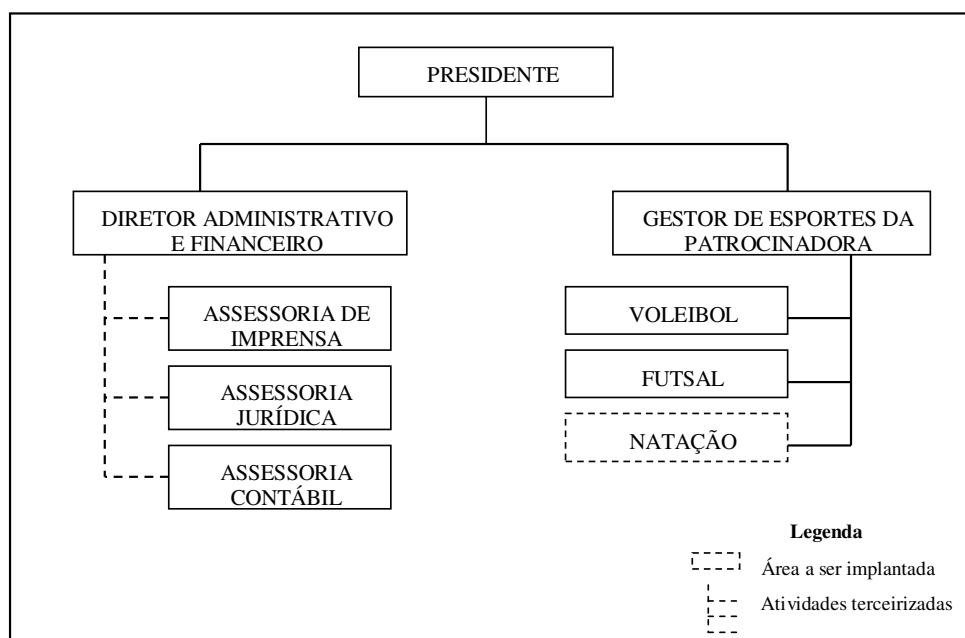


Figura 7 – Organograma da UEC conforme entrevistados

Fonte: elaborado pela autora

Seguindo o organograma, a pesquisa teve o enfoque na modalidade voleibol, que pode ter identificados os cargos de técnico, auxiliar técnico, preparador físico, fisioterapeuta, estatístico e mordomo. Logo abaixo, de acordo com a hierarquia viriam os atletas.

Em função da hierarquia do clube, pode-se identificar a diferenciação vertical da organização. Para os entrevistados, a maior autoridade do clube, na verdade não é membro do clube, trata-se do gestor de esportes da universidade. Dessa forma, pode-se entender que a Unisul Esporte Clube é um braço da universidade, inserida no planejamento estratégico da patrocinadora no projeto de esportes. Segundo os entrevistados sempre ocorreu dessa forma.

No caso do nosso clube, embora eu seja o presidente, na verdade quem é a maior autoridade em que eu me ateno é o Renan. Ele é o grande coordenador do projeto Unisul Esporte Clube, normalmente quem seria o presidente seria o Renan então eu me ateno ao Renan e ao Reitor. Sempre foi assim (ENTREVISTADO 4).

Quem manda é o gestor de esportes da universidade. Hoje é o Giovane, antes era o Renan, sem interferência de nenhuma outra área da universidade, nada, nada, nada...(ENTREVISTADO 3).

Quem paga manda. Hoje eu não faço a mínima idéia de quem manda. Antes era o Renan. O Renan mandava mas dentro da quadra era o técnico (ENTREVISTADO 1).

Além do gestor de esportes, questionou-se a influência de outros setores da universidade nas decisões do clube, os entrevistados responderam que até ocorre mas é pequena, algo como por exemplo, atraso no repasse de verbas em alguns momentos. Mas tudo é previamente conversado. Os entrevistados apontam esta questão mais detalhadamente quando dizem que:

Nós sofremos algumas pressões difíceis até de se lidar, por exemplo, nos sabemos que a universidade tem alguns meses que são péssimos pra ela, ela não tem receita, tem 13 pra pagar, tem uma folha monstruosa, e ali sempre atrasa pagamento. Então são coisas que nós tivemos que conviver e nós avisamos pro atleta de antemão, olha, mês tal vai atrasar uma semana, dez dias e tal. Mas tudo isso tá dentro da programação. Mas independente de qualquer coisa, a influência maior que nós temos dentro de uma universidade é a pressão, porque antes de implantar o projeto na universidade eu estive visitando alguns projetos dentro de universidades (ENTREVISTADO 5).

Nas grandes coisas ela tem participação. Por exemplo, se nos vamos a um campeonato paulista, por exemplo, em sair da nossa base. Por exemplo, jogar um campeonato paulista, a Unisul não vai. E esse ano eles tomaram essa decisão de ir jogar um campeonato pra lá. Então essas tomadas de decisão sempre foram tomadas em conjunto com a universidade.

Por exemplo, trazer um estrangeiro. Chegou a hora de trazer, quando nos perdemos aqui pra Ulbra no ano retrasado, o reitor falou,... Renan, eu quero ganhar no ano que vem. Eu falei: - então tem que trazer um estrangeiro. Trazer um cara que decide, o nome dele é esse. - Pode trazer que eu vou bancar. Então

ele assumiu essa responsabilidade. Eu não poderia tomar essa decisão sozinho (ENTREVISTADO 5).

Quanto aos demais patrocinadores parece não ocorrer influência nas decisões do clube, ocorrendo somente uma troca de informações. Segundo os entrevistados, serve para dar transparência ao projeto, mais no sentido informativo, de prestação de contas e não de influência nas decisões.

Dentro da diretoria da Unisul Esporte Clube, não há a exigência de curso superior, já para a comissão técnica existe essa exigência, devido à pressão do registro profissional na área específica de atuação, por exemplo o técnico e o assistente, o fisioterapeuta, o médico, todos devem ter seu registro profissional. Já para os jogadores não há exigência de qualificação profissional formal, a contratação se restringe à qualificação técnica.

No que se refere às tarefas desenvolvidas no clube, o entrevistado de número 4 afirma que são repetitivas no sentido de que, “todo mês a gente tem que fazer as mesmas coisas, fechar o balanço, fechar as contas e mandar para a contabilidade, prestar contas com a universidade, em termos do clube, assim, organização dos jogos, organização das viagens, é um cotidiano”.

Diante do exposto verificou-se a existência de pequena diferenciação vertical e maior diferenciação horizontal, principalmente na área técnica, ocorre a divisão de tarefas e as responsabilidades são bem definidas dentro das funções. As áreas definidas no estatuto são formais e a Unisul Esporte Clube é gerenciada obedecendo outra hierarquia que não a formal. A criação de mais uma área na Unisul Esporte Clube, que contemple a modalidade natação, demonstra um aumento da complexidade da organização, e um incremento quanto à diferenciação horizontal.

4.3.3.2 Centralização

A análise da dimensão centralização é baseada na verificação da autoridade e competência na Unisul Esporte Clube, para a tomada de decisão e a avaliação dos resultados.

Verificou-se que, de modo geral, as decisões são tomadas pelo gestor da universidade, em conjunto com o presidente do clube e o seu diretor administrativo-financeiro. Sempre foi dessa forma, conforme depoimentos.

Sobre a tomada de decisão, o entrevistado de número 2 comenta que “a gente discute com as pessoas específicas da área em questão e o final era o Weber junto com o Renan”.

O entrevistado de número 5 explica como eram tomadas as decisões relacionadas à universidade e ao clube:

Tem o programa de esportes. Então tem a gerencia de esportes e o Unisul esporte clube. Eu estou aqui. Na verdade eu exerço a liderança nesses dois aqui. Eu sou o gerente de esportes da universidade, mas eu sou o coordenador do projeto aqui, e tinha o Chico e o Juscelino. Na verdade a ultima decisão era minha, porque eu tinha que responder que isso aqui era um braço desse programa, então eu tinha que dar a resposta pra reitoria depois, então por isso a decisão final era minha, mas todas as decisões sempre foram tomadas em conjunto, eu o Chico e o Juscelino. Como representante do patrocinador, nessa visão, o patrocinador manda no clube sim.

Os entrevistados de número 4 e 5 corroboram com a idéia de que a maior autoridade, ou seja, quem tem o maior poder decisório é o Renan. Neste sentido, como se trata de um representante do patrocinador pode-se afirmar que o clube possui participação efetiva na tomada de decisão.

No caso da Unisul quem toda as decisões é o Renan. É o perfil do Renan, trazer opiniões diferentes pra gente seguir um estilo. No caso eu, o Renan e o Juscelino, que era o terceiro cogestor. A gente debatia sempre as questões, mesmo assim, geralmente ficava na pesquisa dois a um, eu e o Renan de um lado e o Juscelino do outro. Mas mesmo assim a gente consultava (ENTREVISTADO 4).

Pelo menos neste aspecto ele era democrático, sempre quem tomava as decisões era ele, eu e o Chico. Nós três praticamente determinávamos tudo. Nós que erramos, nós que acertamos, ações feitas em conjunto com o técnico. Até o último momento não teve interferência da universidade. Neste aspecto, técnico, tático e financeiro. O que ela vai interferir é assim, eu preciso dos atletas para tal evento, para fazer essa campanha, é o uso da imagem (ENTREVISTADO 3).

Questionados sobre a realização de planejamento, os entrevistados informaram que existe um planejamento operacional, realizado anualmente, e existe um outro planejamento feito pela universidade através do gestor de esportes em conjunto com a diretoria da universidade. O cronograma de treinamento é específico do clube e neste não há participação da universidade como um todo, somente na figura do gestor de esportes.

O planejamento é feito ano a ano. É feito por temporada. Tem um planejamento de treinamento e como todo planejamento não é muito detalhado, por que tem muitas alterações no calendário. Às vezes temos que incluir alguns jogos que a universidade que a gente participe, alguns eventos promovidos pela universidade. Por isso o planejamento tem que ser bem flexível (ENTREVISTADO 4).

Há um planejamento. Participa a gerência de esportes da universidade, o clube, todas as suas diretorias e as áreas afins. Normalmente a Educação Física dos campi de Tubarão e daqui, e a área de planejamento e de marketing da universidade (ENTREVISTADO 3).

Sobre a avaliação do planejamento, os entrevistados afirmaram que, da parte operacional, cada área avalia o seu desempenho e repassa para o gestor da universidade. Sendo assim, evidencia-se a participação da patrocinadora na avaliação do projeto. Os entrevistados afirmam que:

Quem avalia, cada um faz a sua área, passa pro Weber e ele passa pro Renan pra passar pra frente (ENTREVISTADO 2).

Annual. Da Câmara de Gestores. Toda universidade funciona com a câmara de gestores. Todo ano tem avaliação e já detalhar o próximo ano (ENTREVISTADO 3).

Nós temos essa avaliação. Por exemplo, na última apresentação que nós fizemos para a universidade, apresentamos um retorno de mídia que estava em torno de 28 pra 1, ou seja, a universidade botava R\$1,00 e ganhava R\$28,00. Do clube, todos participavam da avaliação. Desde o técnico, médico, gestores do clube (ENTREVISTADO 5).

Diante dos elementos estruturais apresentados, verifica-se que a organização não enquadra-se unicamente em um tipo de estrutura, conforme citam os autores Stoner e Freeman (1999); Hatch (1997); Wagner e Hollenbeck (2000); Tachizawa (2002). Parece que a organização se identifica melhor com uma estrutura do tipo mecânica, considerada pelos teóricos adequada a ambientes estáveis, o que não parece ser o caso do campo esportivo brasileiro, que sofre influências de vários segmentos como o mercado, a política e a economia principalmente. Destacam-se entre as suas características mecanicistas: centralização; a clara definição dos deveres através das normas de conduta e dos contratos de imagem e a estrutura hierárquica, fortalecendo a liderança exercida pelo gestor de esportes da patrocinadora.

4.3.3.3 Coordenação e Controle

Como análise dos mecanismos de coordenação da Unisul Esporte Clube, procurou-se identificar elementos para a integração do trabalho fragmentado. Com esse propósito, verificaram-se os canais de comunicação, atribuições de responsabilidades e instrumentos reguladores das atividades.

Observa-se que dentre os canais de comunicação utilizados pelo clube, desde a sua criação, ocorreu predominantemente a comunicação informal, a pessoa quando é contratada já recebe a lista com o telefone de todos os integrantes da organização, tendo a liberdade de expressão, conforme citam os entrevistados. Verificou-se também a presença de comunicação formal, através das reuniões realizadas quinzenalmente e também pelo cronograma semanal de atividades fixado no mural do local de treinamento dos atletas.

No entanto, o acesso às informações gerenciais é limitado conforme explanação dos entrevistados, que afirmam que algumas questões são confidenciais. Informações que são cabíveis somente à diretoria. Aspectos particulares eram mais reservados, como por exemplo, salário de cada um. Em outras questões, o acesso é permitido, afirmam os entrevistados.

Existem pessoas que são integradoras, são os líderes, que servem de elo entre os diferentes níveis da organização. Por exemplo, na temporada 2004/2005, o técnico fazia o papel de líder, que filtrava as informações, repassando-as ao gestor de esportes ou à área específica, dependendo da situação.

Não foi sempre assim, em momentos anteriores, o grande líder era Renan Dal Zotto, gestor de esportes da Unisul, e praticamente os assuntos eram discutidos diretamente com ele. De acordo com o entrevistado de número 3 “tinha o Renan, e ele saiu. Outra pessoa era o Weber. Agora eu não sei porque eu estou pouco tempo trabalhando com o Giovane. Antes do Weber não tinha um líder no grupo além do Renan”.

No que se refere ao acompanhamento das atividades desenvolvidas em cada área, os entrevistados afirmaram a existência de acompanhamentos constantes. Segundo o entrevistado de número 4 “tudo é acompanhado. Isso aí vem eu como presidente, o chefe da comissão técnica, o supervisor, eu peço sempre um relatório das atividades desenvolvidas, fisioterápicas, médicas, material necessário para passar o mês, isso entra dentro daquele planejamento. Foi sempre realizado dessa forma”.

Os entrevistados afirmam que são feitas reuniões quinzenais para discussão dos relatórios, exclusivamente com a comissão técnica. Nessas reuniões havia a participação do gestor de esportes da universidade. Em outras situações as reuniões ocorriam em momentos de crise. Não havia muitas, segundo os entrevistados. Na temporada 2004/2005, devido às dificuldades no campeonato é que as reuniões foram mais frequentes.

O entrevistado de número 2 explica que “no dia a dia a gente conversa informalmente e quando precisa de uma coisa mais específica a gente faz uma reunião, porque tem que ser dinâmico o negócio”.

Para desenvolver essa dinâmica, ressalta-se a tendência de atribuição de responsabilidades de um grupo a um indivíduo específico, como forma de coordenar as áreas da organização.

Os entrevistados comentam que todos os envolvidos no projeto sabem a quem se reportar quando ocorre algum problema. Está bem definido, segundo as exposições dos entrevistados:

No caso qualquer problema com a equipe de voleibol vinha pra mim e eu levava para o Renan. Na maioria das vezes são rapidamente resolvidos (ENTREVISTADO 4).

Se tem algum problema a gente senta e resolve na hora. Só quando é questão de dinheiro aí não tem o que resolver. Eles sabem que as vezes o salário atrasa, eles são avisados, e no momento que sai o repasse, eu na mesma hora deposito na conta deles. Sempre foi assim (ENTREVISTADO 3).

Todos sabem a quem se reportar. São rapidamente resolvidos, dentro do possível (ENTREVISTADO 1).

Quando acontece de se reportar a pessoa errada a gente cobra e diz com quem tem que falar. Sim, o mais rápido possível (ENTREVISTADO 2).

Desde a constituição do clube ocorre a coordenação e a padronização por meio de procedimentos pré-determinados existentes no Código de Conduta. Ele se refere ao uso de uniformes, à adequação de condutas, aos horários e viagens. Como a Unisul Esporte Clube surgiu com a vinda de uma equipe já estruturada chamada Olympikus Pro, toda a estrutura foi herdada por esta nova entidade.

Os entrevistados citaram a existência de um código de conduta para os atletas, no entanto o entrevistado de número 2 explicou que “quando era a época do Alemão tinha uma conduta para os jogadores, com o Weber ele tirou, pois ele tem uma filosofia de repassar uma parte da responsabilidade pra cada um, então a gente não fazia concentração. Ele dizia que na hora que afetasse o rendimento ele iria conversar, então a gente tinha a responsabilidade pelo nosso rendimento”.

O entrevistado de número 4 afirma que o código de conduta é normal dentro do esporte. Existem algumas reclamações quanto às multas, mas não são muitas as reclamações. O entrevistado de número 3 exemplifica o que consta em uma norma de conduta:

O regulamento é muito simples com normas feitas por nós, tem que usar uniforme, se não usar tem multa, da primeira vez de X%, da Segunda de X+1%, e assim vai. Tem que chegar no horário, a cada minuto tem uma multa de 0,X% do salário dele. E tem por exemplo, não se sujeitar a exame antidoping. Não se sujeitar a esse exame é uma multa pesadíssima. É 50% do salário. Isso tá no regulamento. Não tem reclamação porque no começo da temporada eu faço todo mundo assinar e todos sabem. Não tem flexibilidade.

No que se refere à padronização de atividades, quando questionados sobre a existência de treinamentos, os entrevistados explicaram que não são feitos treinamentos específicos para cada área, somente o treinamento com os atletas. As outras áreas não realizavam treinamentos, ocorrendo a busca por informações individualizadas pelos profissionais da área.

As parcerias podem ser realizadas, porém com aprovação da Universidade (UNISUL), que é o patrocinador principal, pois segundo o entrevistado de número 4 “podem ser feitas, mas nunca outra universidade ou uma coisa negativa, por exemplo, uma bebida alcoólica, então você tem que ver bem que parceiros agregar, para não ferir a imagem que a universidade pretende com o esporte”.

Em um momento houve o compartilhamento do nome da equipe, mas como explica o entrevistado de número 1 “na Unisul teve a divisão do nome, mas não foi interessante pra Cimed, porque ela não aparecia”. A agregação de outro nome ao patrocinador principal, na visão dos entrevistados, não é vantajosa, pois a equipe da Unisul já é conhecida e ninguém chama pelo segundo nome, além de ser muito caro. Esse foi um dos motivos da dissolução da parceria Unisul/Cimed existente na temporada 2004/2005, segundo os entrevistados.

A relação com o ambiente externo reflete a situação do clube e está embasada no relacionamento com torcedores e na assessoria de imprensa, que é terceirizada. Os entrevistados de número 3 e 4 explicam essa situação:

Pela assessoria de imprensa e através também da popularidade e da comunicação também das pessoas que estão dentro. Por exemplo, eu sou uma pessoa que conheço muita gente e eu me comunico com o lado externo e todo mundo me identifica como o cara da Unisul, e agora eu não sei se isto é bom. O acesso é facilitado (ENTREVISTADO 4).

Com a imprensa, via assessoria de imprensa, com a comunidade mais a nível pessoal. Por exemplo, dentro do estreito até as pedras me conhecem, aqui o ambiente é bem familiar. Enquanto entidade não, teve um afastamento que a gente tá tentando quebrar, ela tá meio personalista talvez (ENTREVISTADO 3).

Sobre a dimensão coordenação, verificou-se que a organização possui como principal meio utilizado a comunicação informal, e a existência de definições claras de responsabilidades

nas normas de conduta e as reuniões quinzenais. O trabalho é coordenado através de normas de conduta, e o acompanhamento das atividades dos responsáveis por áreas determinadas. Sobre a existência de líderes no grupo, constatou-se o aparecimento do técnico da equipe como um elo entre a diretoria e a área técnica, mas que o grande líder até a temporada 2004/2005 foi o gestor de esportes da patrocinadora.

Verificou-se no processo de coordenação e controle a utilização do sistema de ajuste mútuo e supervisão direta, além da incorporação de normas, reuniões, formalizando as ações e os procedimentos do clube.

4.3.4 Empresarização e Estrutura Organizacional

Sobre o processo de empresarização da Unisul Esporte Clube, verificou-se conforme dimensões analíticas consideradas, que o clube apresenta sinais de transformação, destacando-se as dimensões mercado e legalidade. Sobre a dimensão emprego houve, na temporada 2004/2005, um crescimento no número de pessoas pelo 'inchaço' da comissão técnica. No entanto, com o desmembramento da equipe a organização voltou a ser menor.

Constatou-se nos indicadores da dimensão economia monetária, relativos ao patrimônio da organização, que a organização possui registro de seu patrimônio, inclusive contábil. Outro aspecto é a relação com o patrocinador que exerce forte influência nas decisões do clube, através da utilização da imagem dos atletas como marketing para a universidade e pelo retorno esperado no investimento, como retorno de mídia. Estes aspectos podem ser considerados como presença de empresarização da organização.

Tendo em vista o exposto, considera-se que a Unisul Esporte Clube, ao longo de sua trajetória, teve uma transformação no que se refere ao processo de empresarização, principalmente nas dimensões mercado, através das influências externas percebidas e legalidade pelo incremento no número de registros legais. Ainda assim, não se pode afirmar que existe uma forte influência do que Solé (2004) define como mundo-empresa.

Em síntese, elabora-se o quadro 9, que permite a identificação da avaliação, por dimensão e indicadores analíticos, das alterações ocorridas na Unisul Esporte Clube nos períodos considerados, em relação à empresarização.

Quadro 9 – Avaliação do processo de empresarização da Unisul Esporte Clube

Dimensão	Indicadores	Unisul Esporte Clube			
		Período Histórico	Avaliação	Período Atual	Avaliação
Emprego	Quantidade de assalariados	Muitos	Moderado/ Forte	Muitos	Forte
	Quantidade de voluntários	Poucos		Poucos	
	Rotatividade de assalariados – atletas	Alta		Alta	
	Rotatividade da diretoria e comissão técnica	Pouca		Muita	
Economia monetária	Variedade de mercadorias	Pouca	Moderado	Pouca	Moderado
	Fontes de recursos financeiros	Patrocinadores		Patrocinadores	
	Obtenção de Lucro	Não		Não	
Legalidade	Registros legais	Médio	Moderado	Muitos	Moderado/ Forte
	Balanco contábil	Existe		Existe	
	Estatutos e regimentos	Existem		Existem	
Mercado	Concorrência com outras organizações	Não	Moderado	Pouca	Moderado/ Forte
	Comércio com outras organizações	Muito		Muito	
	Influências externas percebidas	Poucas		Várias	
Linguagem	Uso de expressões empresariais	Média	Moderado	Média	Moderado

Fonte: elaborado pela autora

O fato do clube já possuir características de mundo-empresa desde a sua constituição pode ser pelo fato de a Universidade já possuir a intenção de criar o time, e também por herança da equipe da Olimpikus, que se extinguiu após o surgimento da Unisul Esporte Clube.

Para melhor ilustrar o quadro, utiliza-se de uma perspectiva comparativa em um contínuo, na avaliação geral do processo de empresarização percebido pela Unisul Esporte Clube.

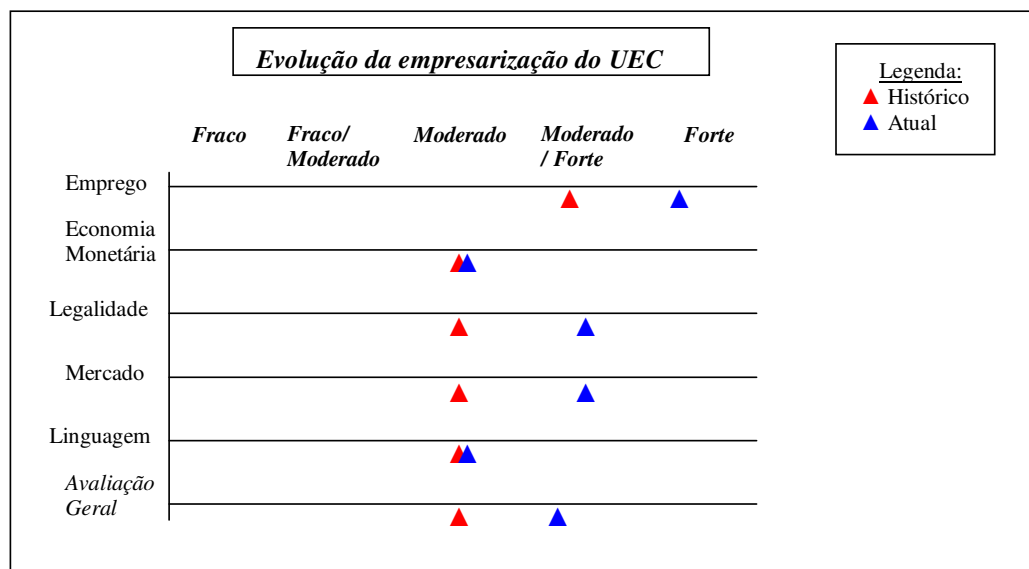


Figura 8 – Avaliação geral do processo de empresarização da Unisul Esporte Clube
Fonte: Elaborado pela autora

Na figura acima, em função do conjunto de traços identificados, considera-se hoje a Unisul Esporte Clube em um estágio de empresarização acima do moderado, aproximando-se de um processo de empresarização mais forte. Destaque pode ser dado para as dimensões emprego, legalidade e mercado, que sinalizam uma evolução neste processo.

No que se refere à estrutura organizacional da Unisul Esporte Clube, identificou-se uma divisão do trabalho difusa pela existência de cargos meramente formais dentro da organização, principalmente nas atividades administrativas. No entanto, quanto à área técnica a divisão do trabalho é feita de forma clara, com a determinação de áreas específicas e a delegação das pessoas responsáveis por cada área.

Constata-se a existência de pequena diferenciação vertical e horizontal, caracterizada por reduzido número de cargos entre o topo e a base da organização e pequena diferenciação horizontal. Quanto à diferenciação horizontal verificou-se na área técnica a existência de segregação de funções. Nas duas situações ocorre a utilização do ajuste mútuo como forma de controle associado à supervisão direta em algumas situações.

A estrutura da Unisul Esporte Clube apresenta-se discriminada no quadro 10. Neste é traçada uma avaliação da situação geral da organização, no que diz respeito ao seu processo de estruturação, levando-se em consideração a presença de características que possam indicar sua

aproximação em estruturas pré-burocrática, burocrática e pós-burocrática (WAGNER E HOLLENBECK, 2000).

Quadro 10 – Avaliação do processo de estruturação da Unisul Esporte Clube

Dimensão	Indicadores	UEC			
		Período Histórico	Avaliação	Período Atual	Avaliação
Complexidade	Divisão do trabalho	Difusa (administ.) Clara (técnica)	Pré-burocrática	Difusa (administ.) Clara (técnica)	Pré-burocrática
	Departamentos	Poucos		Médio	
	Níveis hierárquicos	Poucos		Poucos	
Centralização	Tomada de decisão	Centralizada	Burocrática	Centralizada	Burocrática
	Avaliação dos resultados	Centralizada e focada em imagem		Centralizada e focada em imagem	
Coordenação	Comunicação	Predominantemente Informal com existência de reuniões formais	Burocrática	Predominantemente Informal com existência de reuniões formais	Burocrática
	Controle	Ajuste Mútuo e Supervisão Direta		Ajuste Mútuo e Supervisão Direta	

Fonte: Elaborado pela autora

A figura 9 auxiliar na visualização das características da organização quanto à sua estrutura, traçando um paralelo ao modelo burocrático citado por Wagner e Hollenbeck (2000).

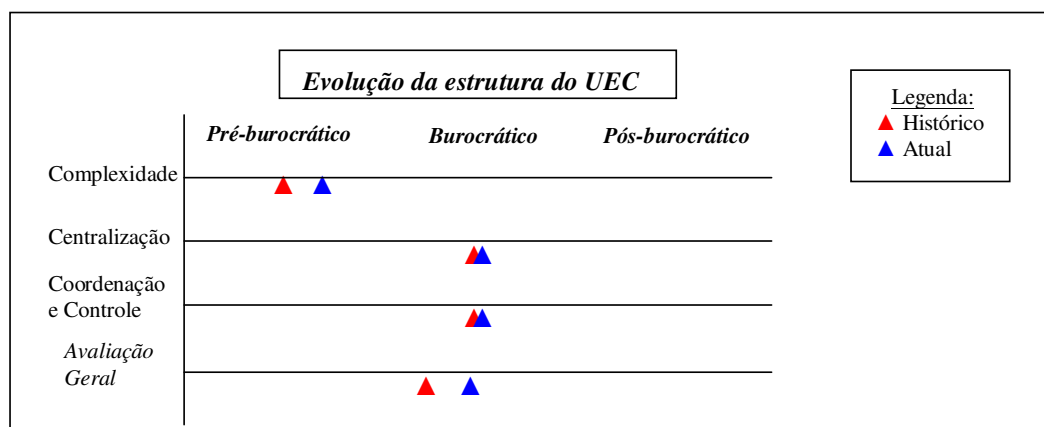


Figura 9 – Avaliação organizacional do Unisul Esporte Clube

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme as avaliações, há indícios de que a Unisul Esporte Clube apresenta características da estrutura pré-burocrática na dimensão complexidade caracterizada por pouca diferenciação horizontal e vertical, própria de pequenas organizações, classificando-a como estrutura simples. Verificou-se a necessidade de uma nova área para a modalidade natação, demonstrando que a organização está incrementando sua estrutura pela diferenciação horizontal.

Quanto à dimensão centralização o modelo que mais se parece com a organização é o burocrático, onde há a concentração do poder de tomada de decisão nas mãos de poucas pessoas, e a proliferação de normas e regulamentos de conduta.

Já na dimensão coordenação e controle há a coordenação por ajuste mútuo e supervisão direta. Além disso, a existência de reuniões quinzenais constituem um meio de comunicação formalizada. Dessa forma, a organização parece se aproximar a uma estrutura burocrática.

Parece que não houve alteração significativa na estrutura organizacional da Unisul Esporte Clube, desde a sua criação. Como forma de reunir as dimensões estudadas para verificar a influência do processo de empresarização na estrutura organizacional da UEC, apresenta-se a figura 10.

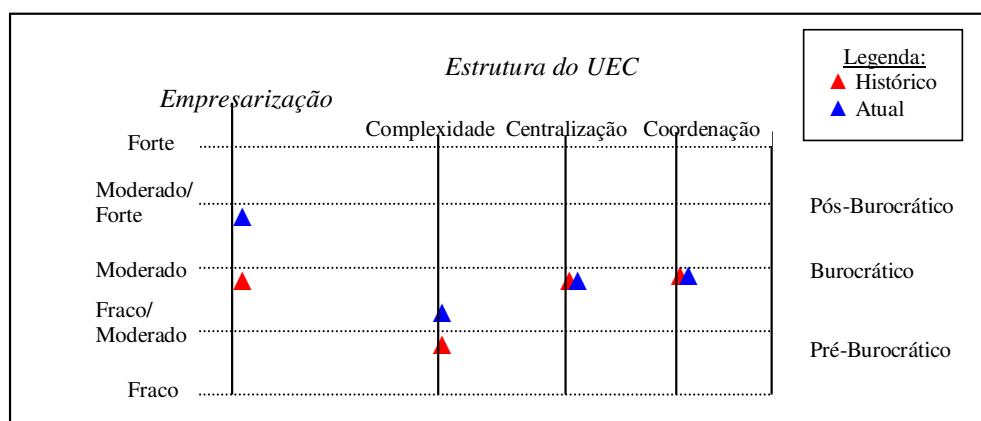


Figura 10 – Relação de empresarização com as dimensões de estrutura da UEC
Fonte: elaborado pela autora

Demonstra-se aqui que a estrutura organizacional teve pequenas alterações no que se refere aos indicadores de complexidade, ainda com características pré-burocráticas, nesta

dimensão especificamente. Nas demais dimensões, a estrutura da Unisul Esporte Clube vem apresentando características de um modelo burocrático.

Utilizando como referência as características de empresarização observadas na organização e as dimensões analisadas quanto à sua estrutura, e isolando-se estes fatores, há indícios de relação entre empresarização e estrutura organizacional da Unisul Esporte Clube. Pode-se concluir que a presença de empresarização observada na organização pode ter interferido em uma estrutura organizacional mais elaborada, aproximando-se do modelo burocrático.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS ESTUDADOS

Depois de analisadas e descritas em separado, as organizações pesquisadas são postas em paralelo, de modo a se obter um conhecimento comparativo das mesmas. Esta é a proposta deste capítulo, que se subdivide em três blocos, os quais consideram a empresarização, a estrutura organizacional e a relação entre esta última e a primeira, nos dois casos analisados.

5.1 Empresarização

Na seqüência, apresenta-se a análise comparativa das organizações pesquisadas em relação ao processo de empresarização, conforme Solé (2004). Para tanto, considera-se o exame das dimensões: emprego, economia monetária, legalidade, mercado e linguagem.

5.1.1 Emprego

A análise da dimensão emprego é baseada em aspectos relativos à qualidade e à natureza da força de trabalho nas organizações. Com essa perspectiva, apresenta-se comparativamente, o quantitativo de assalariados e do voluntariado, bem como, a rotatividade de pessoal nas organizações observadas.

Nos casos analisados, fica evidente ao longo dos anos, que não houve alterações significativas no número de pessoas envolvidas com as organizações. Tanto o número de membros remunerados, quanto os voluntários, mantiveram-se constantes durante todo o período.

Somente na temporada 2004/2005 é que houve um pequeno aumento no número de assalariados da Unisul Esporte Clube em relação à área técnica.

Sobre a rotatividade dos membros nas organizações, ocorreu em ambos os casos, grande rotatividade entre os voluntários. Na equipe do Santa Catarina Voleibol Clube é que se percebeu

a presença de um voluntário por um período mais longo de tempo, os demais não permaneciam por longos períodos.

Em geral os clubes pesquisados trabalham quase que totalmente com pessoas remunerados. No caso da Unisul Esporte Clube, quando não eram remunerados pelo clube, por cláusula definida em estatuto, eram remunerados pela empresa patrocinadora com quem mantinham o vínculo empregatício.

Não se identificou em nenhum dos casos estudados a existência de uma política de salários clara e sistemática, não existindo regras que determinassem salário base ou “teto” salarial. A remuneração depende da disponibilidade de recursos e da avaliação da capacidade técnica do contratado.

Outra constatação é que na Unisul Esporte Clube o salário geralmente é dividido em contrato de imagem e outra parte é registrada em carteira de trabalho, e há a exigência de que o atleta possua uma empresa em seu nome para registrar o contrato de imagem.

No Santa Catarina Voleibol Clube isso já não ocorre. Alguns contratos são registrados através de contrato de imagem e outros são totalmente verbais, caso de algumas pessoas da comissão técnica.

Quanto aos critérios para contratação de pessoal, em ambos os casos eles se referem à qualificação técnica, sendo que na equipe SCVC observa-se o limitante da disponibilidade de recursos. Sobre a qualificação profissional, a única área em que é exigida é na área técnica, nela são necessários os registros profissionais para atuarem na Superliga masculina de voleibol.

Diante da constatação da existência de grande parte de pessoal remunerado, associado à baixa rotatividade de membros da diretoria e área técnica, ocorrendo a exigência de qualificação profissional para atuação nos clubes, pode-se considerar que as organizações analisadas apresentam um forte processo de empresarização nessa dimensão.

5.1.2 Economia monetária

Considera-se economia monetária, o campo onde pode ocorrer a concepção, produção e venda de bens ou serviços intercambiáveis com dinheiro. Neste sentido, analisou-se o quanto há

de variedade em mercadorias comercializadas, de fontes de recursos financeiros e de lucro nos processos das organizações pesquisadas.

Sobre essa dimensão a principal fonte de recursos das organizações pesquisadas é o patrocinador principal. No entanto, considerando que não se trata de doação, mas da comercialização da marca do patrocinador, entende-se a existência de economia monetária.

Não há venda de mercadorias, os ingressos vendidos em jogos são para pagamento de despesas do referido jogo, sendo um valor pouco significativo. Existem outros parceiros que auxiliam com infra-estrutura como as prefeituras de Florianópolis no caso da Unisul Esporte Clube e de São José no caso do SCVC, até a temporada 2004/2005.

As receitas dessas organizações são todas revertidas ao clube, não havendo a obtenção de lucro. Pelo que se observa, na análise dos indicadores apresentados, as organizações possuem um processo razoável de empresarização no que se refere à dimensão economia monetária.

5.1.3 Legalidade

A análise da dimensão legalidade foi feita com base na identificação de elementos formais, decorrentes da personalidade jurídica das organizações. Averigua-se o quanto os registros legais, como contratos, estatutos, regimentos, instrumentos contábeis, dentre outros, interferem nas relações e processos internos dessas entidades.

Verificou-se diante de depoimentos obtidos com os entrevistados, que as organizações possuem contrato com seus membros por tempo determinado, geralmente por temporada. Na equipe da Unisul Esporte Clube o contrato era registrado uma parte em carteira de trabalho e outra, na forma de contrato de imagem, em cartório, enquanto que no SCVC em alguns casos era verbal, sem registro.

Legalmente as organizações pesquisadas estão constituídas junto ao *Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ*, sob os termos de sociedades sem fins lucrativos, terminologia que lhes confere, por determinação da constituição federal, isenção no pagamento de impostos.

Entre os registros que fazem parte do elenco de instrumentos legais dos clubes, encontram-se os seus estatutos constitutivos, explicitando suas formações administrativas; regimentos internos, estabelecendo normas de conduta dos membros; contratos de trabalho com

os seus empregados, alguns na forma de contratos de imagem; contratos de patrocínio, e somente na Unisul Esporte Clube, contratos de trabalho registrados em carteira profissional. Ressalta-se que em ambos os casos, não há divulgação pública das demonstrações financeiras.

Com base nos indicadores apresentados, a análise dos resultados indica a presença de diferentes procedimentos e registros legais nessas organizações com um certo incremento no que se refere ao registro de atletas. No entanto, não se verificou uma forte presença destes elementos. Sobre esse aspecto constatou-se alterações no que se refere ao processo de empresarização, como afirma Solé (2004), como *um conjunto de relações legais entre humanos*, mesmo que não fortemente percebidos.

5.1.4 Mercado

Considerou-se como indicadores da perspectiva de mercado, o relacionamento das organizações estudadas com organizações congêneres e com outras organizações.

Considerando o cenário esportivo brasileiro, as organizações analisadas apresentam-se em dois extremos, uma aparece entre as principais equipes do Brasil e a outra atua como uma equipe que disputa apenas as primeiras fases do campeonato, buscando a cada ano subir uma posição na classificação final. Segundo os entrevistados, a grande diferença entre as equipes está no recurso financeiro disponível, que limita a contratação de atletas.

A divulgação das equipes se dá pela assessoria de imprensa que em ambos os casos é terceirizada. Ocorre a preocupação em divulgar positivamente o nome dos patrocinadores das equipes, conforme os entrevistados.

Constatou-se que a relação de concorrência entre as organizações congêneres raramente acontecem. A disputa ocorre dentro do campeonato, os jogos entre as duas equipes eram considerados “clássicos” por serem cidades tão próximas geograficamente. Desconsiderando este aspecto, a principal ocorrência de concorrência direta verificou-se ao final da temporada 2004/2005, com o desmembramento da equipe da Unisul Esporte Clube e a sua busca por parcerias com a prefeitura de São José. Neste momento identificou-se uma disputa por espaço e por patrocinadores, decorrendo no aparecimento de mais uma equipe na grande Florianópolis, a Cimed.

Sobre a relação comercial com outras organizações estas acontecem na forma de patrocínio, e no caso específico da Unisul Esporte Clube com as parcerias associadas entre clube, patrocinadora e novos parceiros. Dentro dessa perspectiva identificou-se a vinculação da imagem dos atletas à marca do patrocinador.

Ainda, como afirmaram os entrevistados, o patrocínio é tratado como negócio, não se tratando de doação. Sendo assim, pode-se afirmar que se trata de uma relação comercial para divulgação do patrocinador através do retorno de mídia. Este retorno de mídia foi evidenciado nos relatórios apresentados pelas duas equipes.

No que se refere às influências externas percebidas, ambas as organizações identificaram influência econômica e política. Segundo os entrevistados parece não haver influência direta na tomada de decisões por parte dos patrocinadores. No entanto, na Unisul Esporte Clube identificou-se que a maior autoridade do clube e um dos responsáveis pela tomada de decisão é o gestor de esportes da Universidade, que é o patrocinador da equipe, configurando-se uma controvérsia nos depoimentos.

No SCVC a influência do patrocinador é refletida na preocupação da equipe em elaborar relatórios, demonstrando o retorno do investimento na equipe de voleibol. Dessa forma, parece haver uma interiorização da pressão, pela necessidade de manter o patrocínio.

Apesar de não ser reconhecido explicitamente os valores dos patrocinadores, eles influenciam significativamente as decisões das organizações. A exigência na divulgação de sua marca também são influências importantes.

Ressalta-se que na análise sobre *economia monetária* verifica-se que as organizações passaram a perceber maior influência externa recentemente, com o aumento da concorrência entre as organizações por dinheiro e no caso da Unisul Esporte Clube, uma influência do patrocinador na figura do gestor de esportes. Sobre a relação comercial com outras organizações este parâmetro está mais fortemente presente na Unisul Esporte Clube.

Os resultados da análise indicam que há um processo de empresarização mais forte na Unisul Esporte Clube, no que diz respeito a esta dimensão.

5.1.5 Linguagem

Mediante a observação nas organizações, as entrevistas realizadas e os documentos impressos, constatou-se a ocorrência de expressões verbais ou não, com representação de cunho empresarial. No SCVC essa dimensão foi menos evidente, e na Unisul Esporte Clube houve uma maior constatação dessa linguagem empresarial.

A maior parte da linguagem verificada na coleta de dados envolve termos do ambiente esportivo, como contratos de imagem de atletas, temporada da Superliga, competição, treinamentos, parcerias casadas e patrocínio. Apesar da predominância desses termos mais ligados ao esporte, observa-se em diferentes graus, que as entidades investigadas sinalizam alguma identificação com as expressões empresariais, tais como, marketing, planejamento estratégico, negócios, endomarketing. No entanto, não foi possível identificar se houve alteração significativa nessa dimensão.

Salienta-se que não foi possível avaliar com precisão essa dimensão em seu período histórico. Supõe-se que pelo pouco tempo de existência das organizações, provavelmente elas não devem ter vivenciado alterações significativas nos termos utilizados.

Resume-se no quadro 11 um comparativo entre as organizações pesquisadas no que tange ao processo de empresarização:

Quadro 11 – Síntese das características empresariais observadas

Categoria	Dimensão	Indicadores	SCVC		Unisul Esporte Clube	
			Período Histórico	Período Atual	Período Histórico	Período Atual
EMPRESARIZAÇÃO	Emprego	Quantidade de assalariados	Muitos	Muitos	Muitos	Muitos
		Quantidade de voluntários	Poucos	Poucos	Poucos	Poucos
		Rotatividade de assalariados – atletas	Alta	Alta	Alta	Alta
		Rotatividade da diretoria e comissão técnica	Pouca	Pouca	Pouca	Muita
	Economia monetária	Variedade de mercadorias	Pouca	Pouca	Pouca	Pouca
		Fontes de recursos Financeiros	Patrocinador	Patrocinador	Patrocinador	Patrocinador
		Obtenção de Lucro	Não	Não	Não	Não
	Legalidade	Registros legais	Poucos	Médio	Médio	Muitos
		Balanco contábil	Existe	Existe	Existe	Existe
		Estatutos e regimentos	Existem	Existem	Existem	Existem
	Mercado	Concorrência com outras Organizações	Não	Pouca	Não	Pouca
		Comércio com outras organizações	Pouco	Pouco	Muito	Muito
		Influências externas percebidas	Poucas	Média	Poucas	Várias
	Linguagem	Expressões de cunho Empresarial	Poucas	Poucas	Média	Média

Fonte: elaborado pela autora

Diante dos indicadores comparativos dos clubes verificou-se uma evolução no processo de empresarização das organizações pesquisados. Destaca-se nas duas organizações, as dimensões emprego quanto a número de assalariados e rotatividade de pessoal; legalidade quanto aos registros legais; mercado na forma de concorrência e comércio com outras organizações e influências externas; e linguagem pelo uso de termos de cunho empresarial.

No SCVC o processo de empresarização não é tão evidente, sendo um pouco mais evidente nas dimensões emprego e legalidade, pelo número de assalariados e rotatividade de pessoa, e também pela quantidade de registros encontrados.

O processo de empresarização ficou mais evidenciado no Unisul Esporte Clube, principalmente nas dimensões mercado, pelo forte comércio com outras organizações, principalmente com a patrocinadora; linguagem, pelo uso de vários termos de cunho empresarial e legalidade pelo grande número de registros legais verificados.

A grande questão parece estar na influência da patrocinadora que tem reflexos nessas dimensões destacadas, pois os registros legais foram incrementados para se adequarem à legislação. Também a inclusão do contrato de imagem parece ser essencial para o patrocinador, uma vez que a imagem do atleta é uma importante ferramenta de marketing. Neste sentido, há essa associação da dimensão mercado e legalidade. A dimensão linguagem é uma consequência da forte influência da patrocinadora na equipe, que vem aproximando sua linguagem aos termos empresariais utilizados pela patrocinadora.

5.2 Estrutura Organizacional

Feita a descrição da estrutura organizacional de cada uma das organizações pesquisadas, faz-se nesta seção, a comparação entre elas. Para tanto, consideram-se as mesmas categorias e ordem de apresentação empregadas anteriormente, ou seja, complexidade, coordenação e centralização.

5.2.1 Complexidade

A discussão sobre a complexidade das organizações pesquisadas, baseia-se na análise das dimensões *divisão do trabalho*, *departamentalização* e *hierarquia*, cuja observação permite identificar o grau de diferenciação horizontal e vertical presente em suas estruturas.

Em relação à divisão do trabalho, esta dimensão ocorre de forma difusa nas duas organizações, sem uma determinação pré-definida, principalmente na área administrativa. Não há

uma segmentação por atividade, com cargos rigidamente definidos, mas há um acúmulo de funções no caso do SCVC e ocorre a existência de cargos meramente formais, somente para constar em estatuto, como verificado na Unisul Esporte Clube.

Na estrutura das organizações verificou-se uma pequena diferenciação vertical e horizontal, sendo que na Unisul Esporte Clube está sendo planejada a criação de mais uma área específica, para abrigar a modalidade natação. Verificou-se uma maior divisão do trabalho na área técnica, principalmente na Unisul Esporte Clube.

Verifica-se que historicamente as organizações pesquisadas, não tinham claramente definidas as atribuições a serem cumpridas em todos os seus setores. Em decorrência disso, na operacionalização das tarefas, ocorre um acúmulo de funções, principalmente no SCVC.

Mesmo apresentando uma hierarquia vertical semelhante, verificou-se uma diferença na tomada de decisões entre as duas organizações. No SCVC a decisão é altamente centralizada, e na Unisul Esporte Clube é centralizada, mas ocorre com a participação de dois membros do clube e decisões de caráter operacional da equipe são tomadas pela comissão técnica. Outro ponto relevante é a presença do gestor de esportes da patrocinadora da Unisul Esporte Clube em todas as decisões tomadas, sendo considerado por todos os entrevistados a maior autoridade dentro do clube, demonstrando a forte influência da patrocinadora.

Conforme estatuto a Unisul Esporte Clube tem em sua estrutura membros da Universidade que patrocina a equipe, especificamente nos cargos de Diretor técnico e no Conselho Fiscal. Já no SCVC não foi identificada essa ligação, neste caso haver uma maior independência administrativa.

5.2.2 Centralização

Esta dimensão é analisada em função da distribuição de poder dentro da organização, que gera as atribuições e responsabilidades tanto para a tomada de decisão, quanto para a avaliação de resultados nessas organizações.

Sobre o processo decisório, constatou-se que as decisões são tomadas por poucas pessoas dentro das organizações. Na Unisul Esporte Clube a grande maioria das decisões é tomada pelo presidente, diretor econômico-financeiro e pelo gestor de esportes da patrocinadora. Outras decisões de cunho técnico e operacional podem ter a participação dos responsáveis pelas

áreas. No SCVC as decisões são altamente centralizadas nas mãos de uma única pessoa, qual seja, o presidente, pelo fato de exercer várias funções dentro da organização.

O planejamento das atividades ocorre principalmente a nível operacional, mais especificamente a atividade dos jogadores em função dos campeonatos disputados. No caso da Unisul Esporte Clube o planejamento global a nível estratégico é feito pela universidade que é a patrocinadora, na figura do gestor de esportes. A avaliação das metas é feita pelo conselho diretivo da universidade.

Nas duas organizações há um planejamento das atividades por temporada, sendo que no SCVC ele é repassado aos atletas no início do ano. No caso da Unisul Esporte Clube, há uma divulgação semanal do planejamento estando este fixado em um mural, sendo mais detalhado, conforme o entrevistados.

Em relação ao processo de avaliação dos resultados, não foi identificado nenhum processo sistemático no SCVC segundo os entrevistados. A avaliação somente é realizada para prestação de contas com o patrocinador, onde é demonstrado o retorno de mídia, a participação em eventos sociais, não sendo divulgada aos demais membros da organização. Na Unisul Esporte Clube, não existe essa avaliação operacional. Ocorre uma conversa com os atletas onde é apresentado o desempenho da equipe. Em ambos os casos não existem critérios de avaliação. Fica evidente, que a falta de um planejamento global integrando a área administrativa e financeira e a área técnica, não proporciona uma avaliação clara por não oferecer critérios para avaliar as ações.

Aponta-se com base nos subsídios encontrados, que o nível de centralização nas organizações está diretamente relacionado às características de seus membros ao longo dos anos. Dessa forma, como no SCVC não houve alterações em seu grupo de trabalho e o presidente acumula funções de presidente, administrador, técnico e preparador físico, por vários anos, as decisões são consequentemente centralizadas nas mãos de uma única pessoa.

Na Unisul Esporte Clube, embora a maioria das decisões fique sob a responsabilidade de três pessoas, duas do clube e uma da patrocinadora, existem decisões que são de responsabilidades mais exclusivas da área técnica com menor influência da diretoria. Não foi sempre assim, mesmo o técnico tendo autonomia durante os jogos e treinos, antes da entrada de Weber nesta função, as decisões eram mais centralizadas, não havia essa liderança sobre o grupo.

Identifica-se dentro das organizações, especificamente nesta dimensão, a aproximação de características do modelo burocrático, com decisões centralizadas, procedimentos formais e planejamento das atividades, mesmo que restrito à área operacional da organização.

5.2.3 Coordenação e controle

Nesta dimensão, analisam-se os sistemas integrativos das organizações pesquisadas, considerando-se como mecanismos de coordenação os seus elementos de comunicação e os instrumentos de controle, entre os quais, o ajuste mútuo, a supervisão direta, a padronização e a formalização.

Em relação à comunicação, identifica-se que nas duas organizações, o contato direto e informal é o principal recurso utilizado pelos seus membros internamente. O contato formal foi identificado mais fortemente na Unisul Esporte Clube, por meio de reuniões quinzenais programadas. No SCVC as reuniões são esporádicas, somente quando ocorrem problemas.

Também existem normas de conduta que formalizam as ações dos membros. A comunicação com o ambiente externo ocorre por meio direto com os torcedores, com o público em geral ocorre por meio de jornal e televisão e sítios da Internet. Com os patrocinadores a comunicação é predominantemente verbal; porém documentos, principalmente contratos também foram encontrados.

A mídia está presente nas duas organizações pesquisadas, com assessoria de imprensa terceirizada. As equipes aparecem em jornais e programas esportivos. Outros meios de divulgação foram mais fortemente identificados na Unisul Esporte Clube, através da utilização da imagem dos atletas para divulgar o patrocinador e a equipe.

Com relação ao acesso às informações, em ambos os casos ele tende a ficar restrito à diretoria, e em casos específicos os patrocinadores podem ter acesso. Os sistemas de controle utilizados pelas organizações são o ajuste mútuo e a supervisão direta com a comunicação informal, possibilitando a troca direta de informações e também pela existência de pessoas responsáveis pelas áreas de atuação, mais fortemente identificados na área técnica.

Como forma de padronização das atividades tem-se os códigos de conduta que determinam horários, responsabilidades, tipo de uniforme e estipulam ações que são proibidas, principalmente para os atletas, especificando os processos de trabalho.

Quanto aos treinamentos, entende-se que somente ocorrem com os atletas, as demais áreas não possuem treinamento específico para exercer sua função, ocorrendo a busca no mercado de profissionais já capacitados.

Quanto às reuniões, no SCVC não existem programações estabelecidas, elas ocorrem somente quando há problemas. Já na equipe da Unisul Esporte Clube elas são feitas quinzenalmente com a diretoria e área técnica, e se necessário podem ser agendadas outras.

A formalização é identificada nas duas organizações pesquisadas. No entanto, verifica-se mais presente na Unisul Esporte Clube, através dos registros apresentados. De acordo com os entrevistados no SCVC não existe forte formalização, pelo menos no que se refere aos contratos de atletas que, em muitos casos não possui registrado e no controle do patrimônio, que não era feito e agora é feito somente para um controle interno, não possuindo registro contábil.

Mesmo possuindo registros de estatutos e regimentos, percebe-se que esses documentos pouco interferem na sua rotina diária das organizações pesquisadas. O que parece ter maior influência em ambos os casos é a determinação da diretoria do clube e do planejamento das atividades.

Como forma de sintetizar o que fora exposto sobre as estruturas organizacionais analisadas, apresenta-se o quadro a seguir. O modelo de análise é o mesmo empregado na síntese das características empresariais.

Quadro 12 – Síntese das características estruturais observadas

Categoria	Dimensão	Indicadores	SCVC		UEC	
			Período Histórico	Período Atual	Período Histórico	Período Atual
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Complexidade	Divisão do trabalho	Difusa (administr.) Clara (técnica)	Difusa (administr.) Clara (técnica)	Difusa (administr.) Clara (técnica)	Difusa (administr.) Clara (técnica)
		Departamentos	Poucos	Poucos	Poucos	Médio
		Níveis hierárquicos	Poucos	Poucos	Poucos	Poucos
	Centralização	Tomada de decisão	Altamente Centralizada	Altamente Centralizada	Centralizada	Centralizada
		Avaliação dos resultados	Centralizada e focada em imagem	Centralizada e focada em imagem	Centralizada e focada em imagem	Centralizada e focada em imagem
	Coordenação	Comunicação	Predominantemente Informal	Predominantemente Informal	Predominantemente Informal com existência de reuniões formais	Predominantemente Informal com existência de reuniões formais
		Controle	Ajuste mútuo e Supervisão Direta	Ajuste mútuo e Supervisão Direta	Ajuste mútuo e Supervisão Direta	Ajuste mútuo e Supervisão Direta

Fonte: Elaborado pela autora

Verificou-se que a estrutura organizacional do SCVC não teve alterações significativas desde a sua existência. A Unisul Esporte Clube aparentemente vem se adaptando quanto à dimensão complexidade, mesmo que discretamente.

Ressalta-se que as organizações são novas e têm em média seis anos de existência. A Unisul Esporte Clube surgiu da extinção da equipe da Olympikus e o SCVC foi criada com o nome de Erva Daninha, tendo mudado o nome para Santa Catarina Voleibol Clube. Dentro dessa concepção, pode-se considerar que as organizações, pelo pouco tempo de existência, não tiveram a possibilidade de apresentar muitas alterações estruturais.

Comparando as duas equipes pesquisadas sob o aspecto de estrutura organizacional, identifica-se no SCVC a presença de uma estrutura mais simples, predominando características do modelo pré-burocrático. A Unisul Esporte Clube parece ser um pouco mais estruturada, demonstrando uma maior aproximação ao modelo burocrático citado por Wagner e Hollenbeck (2000).

5.3 *Empresarização e Estrutura Organizacional*

Sobre os processos de empresarização e estruturação, observados nas organizações, verifica-se que o seu comportamento em relação a essas duas categorias tem variado com intensidades diferentes no decorrer dos períodos analisados. Enquanto constata-se maior alteração quanto ao processo de empresarização discutido, as estruturas organizacionais alteraram muito pouco ao longo do tempo, apresentando basicamente mudanças nos mecanismos de complexidade e coordenação.

Observa-se dentre as organizações analisadas, que a Unisul Esporte Clube apresenta maior aproximação aos parâmetros empresariais considerados, com maior influência do processo de empresarização, dentro das dimensões selecionadas para a pesquisa.

O quantitativo de pessoal assalariado não se alterou nas organizações dentro do período observado. Outro fator observado foi a variação no indicador referente aos registros legais relativos à dimensão legalidade. Essa alteração se dá principalmente, em função dos elementos contratuais decorrentes da adequação dos procedimentos à exigência legal. No entanto, essa mudança fica mais fortemente verificada na Unisul Esporte Clube.

Em síntese ao que fora exposto, verificou-se que o processo de empresarização nas organizações, nas várias dimensões estudadas esteve coerente com as pressões externas percebidas. Nas organizações, a influência das patrocinadoras na tomada de decisão da organização tem relação com outras dimensões como, por exemplo, o mercado, na medida que o patrocínio não se trata de doação, ocorrendo um retorno de mídia. Legalidade pelos registros legais exigidos e pelos contratos de imagem e linguagem, facilitando a comunicação entre as organizações e as patrocinadoras. Estas influências são mais fortemente percebidas na Unisul Esporte Clube.

Verifica-se que a estrutura organizacional das organizações, da maneira como estão dispostas hoje, permite hipotetizar que, por um lado, com o tempo de existência, os clubes não teriam condições para vivenciar muitas mudanças. Por outro lado, as características que apresentam hoje, apesar do seu tempo de existência, já demonstram certo conservadorismo em relação ao seu modo de funcionamento.

Pode-se supor que a disponibilidade de recursos contribui para o tipo de estrutura utilizado pelas organizações. Desse modo, devido à limitação de recursos financeiros no SCVC, este possui membros em atividade, os quais acumulam funções fazendo com que a organização fique altamente centralizada.

Ainda, pode-se concluir que a presença mais fraca do processo de empresarização identificado no SCVC parece ter relação com sua estrutura pré-burocrática ou simples. E, na Unisul Esporte Clube, o processo de empresarização encontra-se mais intenso, podendo estar relacionado a uma estrutura um pouco mais complexa na organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

6.1 *Considerações finais*

A pesquisa teve como base os argumentos citados por Solé (2004) sobre a *teoria do mundo-empresa*, propondo que *o mundo está organizado por e para a empresa*, e as transformações ocorridas no campo do esporte, mais especificamente no voleibol.

Buscou-se identificar as possíveis relações entre o fenômeno de empresarização das organizações e a estrutura organizacional de equipes de voleibol catarinense participantes da Superliga Masculina de Voleibol 2004/2005, são elas: Santa Catarina Voleibol Clube, que na temporada 2004/2005 representava a cidade de São José e tinha como principal patrocinadora a Intelbrás; e Unisul Esporte Clube, que representava a cidade de Florianópolis, tendo como patrocinador principal a Unisul - Universidade do Sul de Santa Catarina.

Para atingir o objetivo proposto procedeu-se com uma investigação teórico-empírica buscando embasar uma hipótese central, que considera as organizações esportivas, especificamente a modalidade voleibol, inseridas em um processo de empresarização e que este processo, tem influência sobre a estruturação dessas organizações.

Respondendo ao primeiro objetivo específico, observou-se que o fenômeno da empresarização se desenvolveu em diferentes estágios e intensidade dentro de cada clube pesquisado, sendo identificável nas duas organizações a aproximação aos parâmetros empresariais utilizados neste trabalho.

Identificou-se que o processo de empresarização teve como traços mais marcantes nas organizações as dimensões emprego e legalidade. Com relação às mudanças nestas dimensões, mesmo ocorrendo de forma moderada, merece ser destacado o aumento no número de documentos e registros legais. A dimensão mercado também é mais enfatizada por meio da análise dos indicadores concorrência e influências externas percebidas. Sobre a dimensão emprego verificou-se estar presente o processo de empresarização em ambas as organizações, no entanto, na Unisul Esporte Clube percebeu-se uma intensificação quando passa a fazer registro

dos empregados também em carteira de trabalho e no planejamento de criação de mais um setor dentro da organização para tratar da modalidade natação.

Das duas organizações pesquisadas verificou-se que o Santa Catarina Voleibol Clube é a organização no qual este processo de empresarização é menos perceptível, sendo mais evidente na Unisul Esporte Clube, apresentando mais claros os traços de empresarização nas suas dimensões de análise.

Essa diferença no processo de empresarização parece estar associada à forma como são estabelecidas as parcerias e os patrocínios. A Unisul Esporte Clube parece sofrer grande influência da patrocinadora, principalmente no que se refere à tomada de decisão, o que não ocorre com o SCVC. Neste sentido, a relação fica mais próxima, afetando outras dimensões, como mercado, através da utilização da imagem dos atletas como estratégia de marketing. Conseqüentemente, o contrato de imagem passa a ser essencial, afetando a dimensão legalidade, e também emprego.

Sobre o segundo objetivo específico, que trata das questões relativas à estrutura organizacional, verificou-se a presença de diferenciação horizontal gerada pela divisão do trabalho nessas organizações. Essa diferenciação ocorre especialmente em função da atividade executada. Na Unisul Esporte Clube identificou-se o planejamento de criação de mais uma área que seria responsável pela modalidade natação. No Santa Catarina Voleibol Clube a diferenciação horizontal é menos perceptível, a distribuição de tarefas não é clara, ocorrendo certo acúmulo de funções por um membro da organização.

Sobre a diferenciação vertical, identificou-se fraca presença, principalmente no Santa Catarina Voleibol Clube. As decisões são altamente centralizadas nas mãos de uma única pessoa, mas existem poucos níveis hierárquicos.

Apesar da baixa diferenciação vertical dos clubes ao longo dos anos, o indicador de centralização foi fortemente verificado nos seus processos decisórios, no planejamento das atividades e nas avaliações centralizadas na diretoria.

A pouca diferenciação encontrada nas organizações, pode ter contribuído para uma comunicação mais direta e informal, com um intenso fluxo de informações, mesmo que o acesso seja restrito no que se refere a questões gerenciais. Esta constatação está em conformidade com as afirmações de Stevenson (apud HALL, 2004) de que “quanto maior a diferenciação, maior o potencial para dificuldades de controle, coordenação e comunicação”.

Percebeu-se, no que diz respeito à transformação da estrutura, que as organizações pesquisadas não apresentaram alterações significativas durante a sua existência. Ressalta-se que as organizações são novas e têm em média seis anos de existência.

A análise das duas organizações pesquisadas no que se refere à estrutura, demonstrou que os tipos de estruturas encontradas, simples no SCVC e um pouco mais elaborada na Unisul Esporte Clube possuem forte relação com a forma de gestão adotada, verificada através das dimensões: complexidade, centralização e coordenação e controle.

Neste sentido, se consolidam os argumentos de Hampton (1983) e Hall (2004), quando comentam sobre a contribuição da estrutura das organizações na determinação de responsabilidades, identificando as posições que possuem maior poder e onde as decisões são tomadas e auxiliando na tomada de decisão, através do fluxo de informações.

Diante dos resultados da pesquisa, pode-se observar que o processo de estruturação organizacional das organizações pesquisadas, não se deu de maneira semelhante, talvez em função dos recursos financeiros e das influências externas percebidas. No SCVC parece haver uma escassez de recursos financeiros, o que vem a ser um limitante quanto às contratações de membros para a organização. Ocorre o acúmulo de funções nas mãos do presidente da organização, que também exerce as funções de administrador, técnico e preparador físico. Diante dessas questões, a organização atua fortemente centralizada quanto à tomada de decisão. Na Unisul Esporte Clube não foi identificado esse limitante.

As influências externas foram identificadas nas duas organizações pesquisadas, sendo elas financeiras, políticas e de mercado. Na Unisul Esporte Clube parece haver uma forte influência da patrocinadora no que se refere ao retorno do investimento feito. No SCVC, a grande preocupação parece ser com a continuidade da equipe, já que a patrocinadora influencia mas não de forma tão evidente.

Respondendo ao último objetivo específico, pode-se considerar que a análise do processo de empresarização, tal como descrito por Solé (2004), mesmo não sendo intenso e idêntico em todos os clubes estudados, está mais fortemente presente na equipe da Unisul Esporte Clube, e tem influenciado as transformações em sua estrutura. Já no SCVC, o qual manteve sua estrutura organizacional, ao longo do tempo, praticamente com as mesmas características, pode-se supor que a simplicidade estrutural esteja ainda relacionada com o processo de empresarização menos intenso. Assim, considera-se que a estruturação organizacional da Unisul Esporte Clube,

especialmente os seus mecanismos de complexidade e coordenação e controle, parece ter relação com o mediano processo de empresarização ao qual está sujeita hoje.

Como não houve alterações significativas no período analisado, as considerações foram feitas se baseando nas características atuais das organizações. Neste sentido, o mercado, que segundo Weber (1991) se baseia nas oportunidades de troca, parece ter influenciado as organizações. Essa influência do mercado é exercida através dos contratos de patrocínio, estabelecendo regras para divulgação da marca. Assim, as organizações para atenderem a essas exigências que não são só dos patrocinadores, mas também do próprio campeonato que, em seu regulamento estipula várias normas para divulgação, têm influência direta no planejamento das organizações esportivas.

Consequentemente, para prestar contas sobre o retorno do investimento, as organizações pesquisadas elaboram um relatório de retorno de mídia, demonstrando em números o público atingido, tempo de exposição da marca, número de acessos à página da Internet, entre outras questões.

Essas reflexões são possíveis porque as organizações são divididas em áreas, mas elas são interligadas, e uma influência que afete uma dimensão, provavelmente terá reflexos em diversas áreas da organização, pois como afirma Hatch (1997) a estrutura é um relacionamento entre as partes de uma organização inteira.

Vários autores citaram o esporte como um dos negócios mais lucrativos do mundo, sendo utilizado como estratégia de marketing de várias organizações. O voleibol vem buscando esse espaço no mundo dos negócios esportivos, e através da associação com empresas passou a competir neste ramo dos negócios com outras modalidades como o futebol.

Os clubes esportivos, utilizando as possibilidades legais de atuarem como entidades sem fins lucrativos, passam a buscar parceiros para viabilizar as organizações. O estatuto das organizações pesquisadas apresenta cláusulas que identificam essa opção pelo terceiro setor, determinando as atividades que podem ser desenvolvidas pela organização como atividades de lazer, sociais, culturais e de rendimento.

O que se percebe, no entanto, é que o maior foco dessas organizações esportivas é o esporte de rendimento, ficando as atividades sociais como segunda prioridade. Supõe-se que isso ocorra devido à dificuldade em obter recursos para a área social, onde o retorno pode ser mais lento e não há uma exposição tão forte na mídia como os grandes campeonatos esportivos.

Sendo assim, as organizações patrocinadoras parecem buscar os clubes esportivos como investimento, como marketing, para terem um retorno em seus negócios. Dessa forma, estabelecem uma relação de troca com as organizações e não de doação de valores.

Diante dessas reflexões parece fácil supor que as organizações esportivas tendem a se profissionalizar cada vez mais, se quiserem sobreviver no ambiente em que estão envolvidas, pois as influências são evidentes, e não só por parte dos patrocinadores, mas de todos os setores que compõem o campo do voleibol catarinense e nacional.

6.2 Recomendações

Este estudo buscou verificar a influência do processo de empresarização na estrutura organizacional de dois clubes de voleibol de Santa Catarina. A pesquisa limitou-se ao número de traços estudados, assim como o número de clubes poderia ter sido superior. Como sugestão para outros estudos apresenta-se:

- pesquisar o tema proposto utilizando um maior número de clubes, buscando analisar clubes que possuam um maior tempo de existência, provavelmente em outros estados do país;
- Estudar as possíveis relações do processo de empresarização das organizações em outras modalidades e que desenvolvam também o esporte de lazer e educativo;
- Pesquisar outras dimensões de empresarização não abordadas por esta pesquisa.

Entende-se que o tema empresarização se estudado em outros tipos de organizações e através de outras dimensões pode gerar maiores debates, enriquecendo a teoria proposta por Solé (2004) e principalmente auxiliar as organizações na gestão das organizações.

REFERÊNCIAS

AFIF, Antônio. **A bola da vez**. O marketing esportivo como uma estratégia de sucesso. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

Comentário: padronizar: colocar número de páginas em todas as referências.

AIDAR, Antônio Carlos . K.; LEONCINI, Marvio Pereira. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: **A nova gestão do futebol** [organizadores] Antônio Carlos Kfourir Aidar, João José de Oliveira, Marvio Pereira Leoncini. 2.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ARAÚJO, Jorge Barros de. **Voleibol moderno**: sistema defensivo. 1.ed. Rio de Janeiro: Grupo Palestra Sport, 1994.

AVANCINI NETO, Marcelo., MANSUR, José Francisco C. As recentes alterações na Lei Pelé. In: **A nova gestão do futebol** [organizadores] Antônio Carlos Kfourir Aidar, João José de Oliveira, Marvio Pereira Leoncini. 2.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

BABBIE, E. **The practice of research**. Califórnia: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise do Conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BIZZOCCHI, Cacá. **O voleibol de alto nível**: da iniciação à competição. São Paulo: Fazendo Arte, 2004.

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BOURDIEU, Pierre. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro, Marco Zero, 1983.

BRASIL. **Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993**. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências.

BRASIL. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998**. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. (Lei Pelé)

BRASIL. **Lei nº 9.981, de 14 de julho de 2000**. Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira, et al. O lúdico, o profissional e o negócio no futebol. In: **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: Edufepe, 2003.

CASTRO, C.M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL. Disponível em <<http://www.cbv.com.br>> . Acesso em: 17 nov. 2004.

DAFT, Richard L; **Organizações: Teoria e Projetos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **Organizações Modernas**. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FESPORTE. **História dos Jogos Abertos de Santa Catarina**. Disponível em <<http://www.fesporte.com.br>>. Acesso em 20 jul. 2005.

GUILHERME, Adolfo. **Voleibol à beira da quadra: técnica e tática do voleibol**. 4.ed. Belo Horizonte: Minas Tênis Clube, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995.

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

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

HATCH, Mary Jo. Organization theory. **Modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

JESUS, Gilmar Mascarenhas de. A geografia dos esportes: uma introdução. In: **Escrita Nova**. Revista Eletrônica de Geografia e Ciências Sociais. Universidade de Barcelona Nº 35, 1 de março de 1999. Disponível em: <<http://www.ub.es/geocrit/sn-35.htm>>. Acesso em 17 nov. 2004.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Louis. **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LOVISOLO, Hugo. **Estética, esporte e educação física**. Rio de Janeiro: SPRINT, 1997.

MARINHO, Inezil Penna. **História Geral da Educação Física**. São Paulo: Cia. Brasil, 1981.

_____. **História da Educação Física no Brasil**. São Paulo : Cia. Brasil, 1980.

MARTINS, P.H. **Quais os procedimentos legais para se registrar uma Ong?** Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 05 mai. 2005.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, Vanessa Paternostro. **Terceiro setor e interorganizações**: uma análise crítica a partir da realidade baiana. Dissertação de Mestrado: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2002.

MONTANARO JÚNIOR, José. **Profissionalismo Chega Para Deixar a Paixão de Lado**. Jornal A Gazeta Esportiva, 08/12/98.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MUSEU DOS ESPORTES. Disponível em <<http://www.museudosportes.com.br>>. Acesso em 11 nov. 2004.

OLIVEIRA, Vitor Marinho de. **O que é Educação Física**. Coleção Primeiros Passos. Ed. Brasiliense: São Paulo, 1987.

PEREIRA, José Alberto Valle. **Um pouco da história e sua evolução**. Disponível em <<http://www.basket-fcb.com.br/html/historia.htm>>. Acesso em 10 dez. 2004.

PLANETA VÔLEI. **Unisul apresenta nova equipe em São José (SC)**. <<http://www.planetavolei.com.br>>. Acesso em 23 jun. 2005.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

REZENDE, José Ricardo. **Organização e Administração no Esporte**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor. In: In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org.). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. Editora Paz e Terra, 1997.

SALLES, Helena Kuerten de. **A influência da fonte financiadora na estruturação de organizações ambientalistas do Terceiro Setor de Santa Catarina**. Dissertação de mestrado: UFSC – CPGA, 2003.

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

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

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de ONGs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão social**: metodologia e casos. 3.ed Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992. (1980)

TUBINO, Manoel José Gomes. Uma visão paradigmática das perspectivas do esporte para o início do século XXI. In: GEBARA, Ademir. **Educação Física & esportes:** perspectivas para o século XXI. São Paulo: Papyrus, 1993.

_____. **O Direito à Educação Física e ao Esporte.** Artigo disponível em: <<http://www.tubino.pro.br>>. Acesso em 17 nov. 2004.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

VOLBERDA, H.W. **Building the flexible firm:** how to remain competitive. New York: Oxford University Press, 1998.

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

WEBER, Max. **Conceitos Básicos de sociologia.** São Paulo: Moraes, 1987.

_____. **Economia e sociedade.** Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1991.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. **Entidades sem fins lucrativos:** Imunidade e Isenção Tributária. Coleção Prática Contábil. 2.ed. Curitiba: Ed. Juruá, 2004.