

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

CARLOS EVERALDO SILVA DA COSTA

**PROCESSO DE EMPRESARIZAÇÃO NOS CLUBES DE FUTEBOL E
AS CONSEQUÊNCIAS SOBRE O CONTROLE DOS CLUBES**

**FLORIANÓPOLIS
2005**

CARLOS EVERALDO SILVA DA COSTA

**PROCESSO DE EMPRESARIZAÇÃO NOS CLUBES DE FUTEBOL E
AS CONSEQUÊNCIAS SOBRE O CONTROLE DOS CLUBES**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Administração.

Universidade Federal de Santa Catarina.

Curso de Pós-Graduação em Administração.

Área de concentração em Comportamento e
Organização.

Orientadora: Rosimeri de Fátima Carvalho da
Silva, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2005**

Carlos Everaldo Silva da Costa

**PROCESSO DE EMPRESARIZAÇÃO NOS CLUBES DE FUTEBOL E
AS CONSEQUÊNCIAS SOBRE O CONTROLE DOS CLUBES**

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 21 de outubro de 1998.

Prof. Dr. Nilson Reinert

Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Dra. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva
Universidade Federal de Santa Catarina

Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo
Universidade Federal de Santa Catarina

Dra. Cristina Amélia Pereira de Carvalho
Universidade Federal de Santa Catarina

**Dedico este trabalho ao grande exemplo de
pessoa que é a minha orientadora e ao
carinho, ajuda e amor de minha mãe.**

Agradecimentos

Agradeço a Deus, pois de alguma forma aprendi a ter fé e buscar sempre realizar minhas ações de forma simples.

Do nordeste ao sul do Brasil tenho a quem dedicar a possibilidade de apresentar esse trabalho: às professoras Cristina Carvalho e Claudia Milito que na graduação atentaram para uma visão mais crítica da Administração.

À Professora Vera Porongaba que muito contribuiu em minha vinda ao mestrado.

As sempre amigas Fátima Leobino, Tereza e a Maria do Carmo Viana e a Maria do Carmo do DAA, todas da UFAL que sempre estavam me ajudando no necessário.

À Fapeal pela bolsa concedida, assim como ao Tonholo/ Propep

Aos meus amigos de Maceió, Emanuel, Dario, Higo Thiago, Adelmo, Hálison e Mayra, que desde o dia que consegui ingressar no mestrado nunca deixaram de estar presentes de alguma forma.

Ao amigo Gustavo Madeiro que desde a graduação sempre foi um exemplo.

À minha mãe, que sem ela não seria possível estar aqui, aos meus irmãos e a Bárbara que mesmo distantes nunca deixaram de passar confiança a mim.

Em Florianópolis agradeço muito a professora Eloíse Dellagnelo pelo seu exemplo de professora e pesquisadora, da mesma forma que meus amigos do Observatório que me fizeram sentir em casa desde o dia em que cheguei à Florianópolis e sempre estivemos juntos de alguma forma. Eles são: Professor Dr. Hans Michael Van Bellen, ao Anderson, Fabíula, Samara, Márcio, Andréa, Maria José, Fany, Flávia, Guilherme, Leonardo e Helena.

Aos amigos Artur, Saldanha, Guindani (em especial a sua família) e Valéria, assim como a Nise Rizzatti, uma amiga muito especial que tive o prazer de conhecer e a qual irei cultivar cada vez mais. Ao grande amigo Antônio Roberto e a sua esposa Solange, que sempre estiveram ajudando em tudo o que precisei sem hesitar e ao amigão Gustavo Batista ao qual pude conhecer e saber que a amizade é a melhor e única forma de se viver bem.

À minha orientadora que me ajudou em tudo como ninguém, deixando seu jeito e dedicação como exemplo para minha profissão.

“Deve-se escrever da mesma maneira como as lavadeiras lá de Alagoas fazem seu ofício. Elas começam com uma primeira lavada, molham a roupa suja na beira da lagoa ou do riacho, torcem o pano, molham-no novamente, voltam a torcer. Colocam o anil, ensaboam e torcem uma, duas vezes. Depois enxáguam, dão mais uma molhada, agora jogando a água com a mão. Batem o pano na laje ou na pedra limpa, e dão mais uma torcida e mais outra, torcem até não pingar do pano uma só gota. Somente depois de ter feito tudo isso é que elas dependuram a roupa lavada na corda ou no varal, para secar. Pois quem se mete a escrever devia fazer a mesma coisa. A palavra não foi feita para enfeitar, brilhar como ouro falso; a palavra foi feita para dizer”
(Graciliano Ramos 1948)

Resumo

COSTA, Carlos Everaldo Silva da. **Processo de empresarização nos clubes de futebol e as conseqüências sobre o controle dos clubes**. 2005. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientadora: Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva

Defesa: 23/02/2005

O controle é um tema bastante discutido nos estudos organizacionais, mesmo não existindo um consenso em torno do seu conceito. O controle, mais especificamente seus tipos e sua evolução, podem ser estudados em diversas organizações, inclusive nas sem fins lucrativos como é o caso da maioria dos clubes de futebol no Brasil, que apesar do grande número de estudos sobre o tema ainda não constituem um tipo organizacional suficientemente estudado. O Futebol, por ser o esporte nacional, envolve um valor cultural relevante. Através da literatura, traz como característica fundamental, a “paixão”, se assim podemos dizer, como meio de agir e de participar em tal modalidade esportiva, seja como torcedor ou como integrante do clube. Sob essa relação cultural que há com o futebol, juntamente com uma mudança de valores na sociedade atual voltada ao mercado, surge, segundo estudos já realizados em outras organizações, a mercantilização das organizações. Como um meio de estudar essa, está o processo de empresarização, através de traços e indicadores mais claros que podem caracterizar as organizações nesse meio. Através desse processo de empresarização buscou-se estudar sua relação com o controle dos clubes de futebol que fizeram parte do campeonato catarinense da série “A1” (primeira divisão) de 2000 a 2004. Os clubes estudados foram o Avaí Futebol Clube, a Associação Chapecoense de Futebol, o Criciúma Esporte Clube, o Figueirense Futebol Clube, o Joinville Esporte Clube, o Clube Náutico Marcílio Dias e o Tubarão Futebol Clube. O estudo vem constatar que a partir do processo de empresarização houve relação no controle dos clubes, passando estes de um controle mais difuso com transição ao controle estrutural.

Palavras Chave: Controle, Empresarização e Futebol

Abstract

COSTA, Carlos Everaldo Silva da. **Processo de empresarização nos clubes de futebol e as conseqüências sobre o controle dos clubes**. 2005. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Orientadora: Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva
Defesa: 23/02/2005

Control is a subject which is frequently discussed in organizational studies, even though there is no consensus regarding its concept. Control, more specifically its types and its evolution, can be studied in different organizations, including those without lucrative ends as is the case of the majority of football clubs in Brazil, which despite the great number of studies on the subject still do not constitute a sufficiently studied organizational type. Football, being the national sport in Brazil, has important cultural value. Through the literature it brings as a basic characteristic the "passion", if we can call it that, as a way of acting and participating in this particular sport, whether as a supporter or as a club member. Within this cultural relation which football has, together with a change in the values of today's society toward the market, the commercialization of organizations is occurring, according to studies previously carried out in other organizations. The entreprisation process offers a way to study this through features and clearer indicators which can characterize organizations in this way. Through this process of entreprisation an attempt is made to study its relation with the control of the football clubs that formed part of the Catarinense "A1" Championship (first division) from 2000 to 2004. The clubs studied were Avaí Futebol Clube (Avaí Football Club), Associação Chapecoense de Futebol (Chapecoense Football Association), Criciúma Esporte Clube (Criciúma Sports Club), Figueirense Futebol Clube (Figueirense Football Club), Joinville Esporte Clube (Joinville Sports Club), Clube Náutico Marcílio Dias (Marcílio Dias Rowing Club) and Tubarão Futebol Clube (Tubarão Football Club). The study reveals that regarding the entreprisation process there was a relation in the control of the clubs, giving them a more diffuse control with a transition to structural control.

Keywords: Control, Entreprisation and Football

Lista de Figuras

Figura 1. Processo de empresarização no contexto histórico.....	178
Figura 2. Processo de empresarização no contexto atual.....	178
Figura 3. Evolução dos tipos de controle.....	183
Figura 4. Relação de empresarização com os tipos de controle nos clubes.....	186

Lista de Quadros

Quadro 1. Evolução do controle.....	21
Quadro 2. Tipos de controle.....	26
Quadro 3. Definição operacional de empresarização.....	70
Quadro 4. Definições operacionais dos tipos de controles.....	71
Quadro 5. Participação dos clubes na Série “A1”.....	73
Quadro 6. Visão geral dos entrevistados	75
Quadro 7. Visão geral do processo de empresarização nos clubes de futebol estudados em Santa Catarina.....	177
Quadro 8. Visão geral dos tipos de controle nos clubes de futebol estudados em Santa Catarina.....	183
Quadro 9. Resumo do processo de empresarização e sua relação com os clubes estudados.....	186
Quadro 10. Evolução detalhada dos Tipos de Controle.....	205
Quadro 11. Processo de Empresarização detalhado: histórico atual.....	206

Sumário

Resumo	7
Abstract	8
Lista de Figuras	9
Lista de Quadros	10
Sumário	11
1. Introdução	13
1.1 Objetivo Geral	15
1.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa	15
2. Referencial Teórico	17
2.1 Controle Organizacional	17
2.2 Empresarização	29
2.3 Esporte	39
2.4 Futebol	48
3. Metodologia	68
3.1 Perguntas de Pesquisa	68
3.2 Definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das variáveis	69
3.3 Plano de investigação	71
4. Descrição das Organizações Pesquisadas	78
4.1 Avaí Futebol Clube	79
4.2 Associação Chapecoense de Futebol	92
4.3 Criciúma Esporte Clube	105
4.4 Figueirense Futebol Clube	114
4.5 Joinville Esporte Clube	126
4.6 Clube Náutico Marcílio Dias	141
4.7 Tubarão Futebol Clube	155
5. Empresarização e Controle: Análise Comparativa dos Clubes	170
5.1 Empresarização	170
5.2 Controle	179

5.3 Empresarização e Controle	184
6. Considerações Finais, Limitações e Recomendações	187
6.1 Considerações Finais	187
6.2 Limitações	191
6.3 Recomendações	191
7. Referências	192
Apêndice	198
Apêndice 1.Roteiro de entrevista	198
Apêndice 2.Lista dos entrevistados	201
Apêndice 3. Quadro 9. Evolução detalhada dos tipos de controle	205
Apêndice 4. Quadro 10. Processo de Empresarização detalhado: histórico e atual	207
Anexo	208

1

Introdução

O futebol pode ser considerado um esporte de muita aceitação no Brasil gerando debates em vários âmbitos da nossa sociedade. É como se diz no ditado popular: “milhões de técnicos” (Saldanha, 1971), que dia-a-dia, jogo após jogo comentam e discutem sobre os vários aspectos das partidas e dos clubes de futebol.

Do mesmo que comentam e discutem, as pessoas também praticam o futebol de várias formas. Numa primeira dimensão, se assim pudermos considerar, temos o futebol praticado como um “joguinho”, uma “pelada” ou “rachinha” na porta de casa – segundo denominações populares – jogado descalços, com pares de sandálias utilizados como “travessões” e no qual são identificados pelo uso ou não de camisas. Da mesma forma que há os jogos em campos alugados com os amigos – sendo seus jogadores muitas vezes uniformizados; até se chegar aos campeonatos amadores feitos em bairros comunitários. Já numa segunda dimensão, há o futebol profissional, formando as ligas estaduais, nacionais e internacionais com uma lógica de organização diferente.

A primeira dimensão do futebol parte do princípio de um jogo lúdico, que se pode aproximar daquilo que Ramos (1989) chama de prática substantiva na sua distinção entre racionalidade substantiva e instrumental. Nesse caso, há apenas o prazer de se praticar e discutir sobre futebol. As relações de identidade, o compartilhamento de valores, são aspectos importantes desta dimensão. Na segunda dimensão do futebol, as relações são modificadas e, embora laços de identidade não desapareçam de todo, questões profissionais e relações instrumentais começam a ter preponderância. Esta transformação parece vir se acentuando no presente à medida que os clubes se aproximam mais do mercado sob essa dimensão, Carvalho (2003, p.252) afirma que “isso decorre do fato de as organizações desportivas estarem incorporando novos significados aos seus agentes e instituições, frutos da paulatina ampliação de uma lógica orientadora das ações de mercado, que se reflete em diversas áreas como o torcedor, o jogador, o jogo, o estádio e os relacionamentos”. A adoção de uma lógica orientadora das ações de mercado, parece fazer com que os clubes de futebol adotem mecanismos empresariais de gestão.

Pessoas que jogam com os amigos, assistem aos jogos profissionais pela televisão, compram uniformes dos clubes, vão aos estádios, alguns que são sócios, etc, podem ser fontes

utilitárias para os clubes de futebol, assim como para as empresas que vêm nesses clubes uma grande fonte de renda. Em tal caminho de interesses, os clubes de futebol – um tipo de organização – também podem passar por um processo ao qual Solé (2004) denomina empresarização. Neste processo, os clubes têm a possibilidade de incorporar maneiras e mecanismos empresariais, ligados à propaganda, relações com torcedores, integrantes, etc.

Apesar de muitos estudos sobre futebol já terem sido feitos, pretende-se contribuir neste trabalho com uma visão diferente, ou seja, organizacional. Tal estudo sendo realizado através da observação de como os atores envolvidos com o futebol se comportam em relação aos mecanismos empresariais, e sua relação com o controle interno das organizações futebolísticas. A adoção de mecanismos empresariais parece relevante na medida em que indica um processo de mercantilização crescente, evidenciada a relação forte, talvez determinante entre mercado e empresa.

A inserção de mecanismos empresariais na disposição de algumas organizações pode ter impacto sobre diversos processos desenvolvidos nas mesmas. Um desses processos é o controle. O controle é um processo analisado por muitos autores como central no fenômeno organizacional, e esses chegam a sugerir que organização seria sinônimo de controle. Sendo assim, neste trabalho, investigaremos a relação entre o processo de empresarização dos clubes de futebol e as transformações no processo de controle organizacional.

Baseado nos estudos de Solé (2004) nos quais o autor enfatiza a empresarização das organizações no mundo, e também pelo fato de que as organizações, assim como o mundo, estão incorporando as características e traços empresariais; e adaptando o modelo de Carvalho (1998), juntamente com outros autores sobre transformação do controle, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa:

De que forma o processo de empresarização nos clubes de futebol tem conseqüências sobre o controle organizacional nos clubes que se mantiveram na Série “A1” do campeonato catarinense de futebol nas últimas cinco edições (2000 – 2004)?

O Campeonato Catarinense está dividido da seguinte forma: Série A1, ou primeira divisão, em que os principais clubes do estado disputam o principal título estadual; a Série A2 composta pelos times da série A1 que depois do término deste não disputam nenhuma divisão nacional, sendo a Série A2 uma forma de que tais clubes não fiquem sem atividade; e a Série B1, ou segunda divisão. São rebaixados da Série A2 para a Série B1 os dois últimos colocados daquela Série.

1.1 Objetivo geral

A fim de responder o problema de pesquisa temos como objetivo geral: Analisar o processo de empresarização nos clubes de futebol e as transformações do controle organizacional nos clubes que se mantiveram na Série “A1” do campeonato catarinense de futebol nas últimas cinco edições (2000 – 2004).

1.2 Objetivos específicos

O objetivo geral será assim desdobrado em seus objetivos específicos:

- Analisar as características do processo de empresarização presentes nos clubes;
- Caracterizar o controle organizacional ao longo da história;
- Analisar a relação das transformações do controle organizacional com o processo de empresarização.

1.3 Justificativa

Como justificativa para este estudo, tem-se a possibilidade de estudar o futebol partindo de um enfoque interno que é o de uma possível nova forma de organização dos clubes perante uma realidade empresarial voltada ao mercado. Falamos de mercado “quando pelo menos por um lado há uma pluralidade de interessados que competem por oportunidades de troca” (WEBER, 1991, p.419). Nessa perspectiva de que as organizações estão utilizando cada vez mais mecanismos empresariais e assim vivendo um mundo de troca (dinheiro pelo produto) – baseada no dinheiro, concorrência, publicidade, produtos, clientes, lucro e outros – tal estudo tem o propósito de não mais estudar a biografia de atletas, nem ao menos a evolução tática do futebol. O futebol neste estudo é tratado sobre a possível inserção dos clubes que administram tal esporte, no que Solé (2004) denomina de mundo-empresa.

A inserção da lógica de mercado “num setor de reconhecida importância social, como é o futebol, atribui peso à discussão sobre a mudança de valores e dos objetivos da prática esportiva” (CARVALHO, 2003). Com isso o clube de futebol, de organização – reunião de duas ou mais pessoas com objetivos comuns – passa a se tornar possivelmente empresa – organismo econômico destinado a produzir mercadorias e serviços, com o objetivo

de lucro – tendo assim uma lógica predominantemente racional e impessoal que leva as organizações a privilegiarem valores diferentes daqueles compartilhados anteriormente. Muitos clubes da Europa tratam o futebol como um produto. Os clubes do Brasil, “fontes” de matéria-prima futebolística, buscam possivelmente meios de também se adequarem ao futebol espetáculo e não de serem apenas “produtores” de jogadores para o futebol internacional. Assim, uma organização mais empresarial parece começar a ser enfatizada nesse tipo de esporte, e nesse caso, o Estado pode passar de órgão mantenedor dos estádios e das dívidas dos clubes para se tornar um órgão regulador.

Buscou-se, teoricamente, contribuir com os estudos organizacionais de duas formas. Primeiramente, com relação ao processo de empresarização teorizado por Solè (2004). O estudo contribui com evidências empíricas que poderão servir ao aprimoramento da teoria. Em segundo lugar, com relação às transformações do controle organizacional, a pesquisa aqui realizada dá continuidade a estudos anteriores em organizações sem fins lucrativos, de maneira geral, e desportivas, especificamente, realizadas por outros autores como Carvalho (1998), Carvalho, Gonçalves e Alcântara (2003), Madeiro (2003) e Monte (2003). A pesquisa pode assim contribuir com o aprofundamento e ampliação da visão de controle praticada nestas organizações fornecendo bases empíricas.

No que diz respeito à contribuição prática, pode-se considerar que os clubes aqui estudados nunca passaram por uma análise organizacional comparativa sobre os temas em questão. Tal análise pode contribuir para que aqueles que integram o campo das organizações desportivas, dirigentes destas ou formuladores de políticas públicas, encontrem material para suas reflexões e decisões.

Por ser este um tema novo, pesquisar essas características empresariais nas organizações futebolísticas, partindo inicialmente de como os dirigentes – os mais amadores segundo críticas – as utilizam, é de grande interesse para podermos incluir ou não os clubes de Santa Catarina nesse processo.

2

Referencial Teórico

Aprofundar os conhecimentos teóricos já desenvolvidos sobre os principais temas abarcados neste estudo é fundamental. Para isto, neste capítulo, analisaremos as teorias sobre controle e empresarização. O controle, será abordado a partir de uma perspectiva histórica que também acompanha a transformação da sociedade, na qual serão destacados os tipos de controle organizacional. Além disso, abordaremos alguns estudos já realizados sobre o esporte e, mais especificamente, sobre o futebol.

No que tange à empresarização apresentaremos os traços descritos na teoria de Solé (2004).

2.1 Controle Organizacional

O controle constitui alvo da atenção de diversos autores da área de estudos organizacionais.

A importância do controle para Das (1989) é que esta é uma importante área de estudo, pois apresenta uma grande associação com outros aspectos funcionais da organização. Seguindo o contexto, Tannenbaum (1975, p.15) diz que “caracterizar uma organização de acordo com o seu padrão de controle é descrever um aspecto essencial e universal da organização que cada membro deve enfrentar e ao qual deve ajustar-se. Organização implica controle. Uma organização social é uma associação ordenada de interações humanas individuais”. O mesmo autor diz que o termo controle em empresas foi derivado da língua francesa como sinônimo de fiscalizar. Todavia, seu sentido foi ampliado podendo também ser caracterizado como uma forma de exercício de poder. Assim, quem possui a base de poder exerce controle garantindo seu interesse.

O controle não é um conceito novo para os estudos das organizações. Autores como Clegg (1981) e Carvalho (1998) já colocam em seus estudos que desde 1920 haviam análises em relação ao esforço entre gerentes e trabalhadores sobre a fronteira do controle nos locais de trabalho. Segundo Hofstede (1981), mesmo não sendo um conceito novo, não há

uma definição universal para o tema, apesar de alguns autores o definirem de forma sinônima e relacional.

Estar numa situação de controle, segundo Chiapello (1996), vem a significar que o comportamento de uma pessoa é influenciado por seu próprio grupo de indivíduos. Assim, Lebas (1980, apud Chiapello, 1996) diz que o controle tem por resultado reduzir os graus de liberdade deixados às pessoas nas organizações, quer impedindo certas ações, quer aumentando o caráter desejável de outras ações. Impedindo certas ações, já que segundo Faria (2004) o exercício de controle não se dá sem resistência por parte dos trabalhadores e com isso quem controla busca realçar e legitimar suas ações para que não haja indagações por parte dos controlados.

Dentre as várias abordagens existentes, três autores abordam o controle de forma evolutiva. A definição de Tanenbaum (1975, p.18), a mais utilizada pela literatura especializada, diz que o controle vem a ser “qualquer processo, no qual uma pessoa, grupo de pessoas, ou organizações de pessoas determinam, e intencionalmente afetam, o comportamento de uma outra pessoa, grupo ou organização”. Chiapello (1996), por outro lado, define o controle como uma influência criadora de ordem, e Silva (2003, p.800) o define como sendo “um processo de busca de redução de incerteza”. Aqui, a autora se baseia em Crozier e Friedberg (1977, apud Silva, 2003), que construíram uma teoria segundo a qual a organização é um construto humano, ou seja, um conjunto humano estruturado através da interação dos atores que gozam de certa margem de liberdade. Esta margem seria o seu recurso de poder o qual quando utilizado cria zonas de incerteza na organização. Por isso o uso do controle como forma de reduzir essas zonas de incerteza, atuando não só no comportamento, mas sobre qualquer aspecto que gere incerteza nas organizações.

Podemos aproximar o conceito de controle de tal forma ao surgimento e à existência das organizações, a ponto de considerar que estas surgem devido à busca de controle dos dirigentes. Sobretudo nas organizações capitalistas que surgem com a Revolução Industrial nas quais grandes contingentes de pessoas realizavam trabalho para um mesmo detentor de capital. Mas o controle não se limita ao exercício do poder sobre os integrantes da organização. Podemos considerar também que tais organizações procuram controlar partes do mercado e da sociedade cada vez maiores construindo para isto, novos mecanismos técnicos, sociais e políticos. Ou seja, procurando meios de reduzir as incertezas que o desenvolvimento do capitalismo e seu desenvolvimento, evidentemente relacionados, construíram. Neste sentido, a visão do controle como um processo de busca de redução de incerteza parece

propiciar uma visão mais ampla do mesmo e é enfatizado neste trabalho, ainda que nem todos os seus aspectos sejam considerados no estudo.

O conceito de Silva (2003) neste trabalho será enfatizado, pois permite perceber de uma forma mais ampla a ação dos integrantes das organizações para com o controle.

Tendo destacado algumas definições sobre controle, abordaremos a seguir, a sua evolução nas organizações, partindo dos mecanismos simples ao tecnocrático segundo Burris (1989), e acrescentando ainda um mecanismo mais discutido atualmente, que é o controle difuso, ou de premissas, segundo Hatch (1997). Enfatiza-se desde então, que será utilizada a nomenclatura controle difuso uma vez que se pode encontrar uma grande pluralidade de denominações para este tipo de controle.

2.1.1 Evolução do Controle

Segundo Burris (1989, p.1), “diferentes formas de controle organizacional evoluíram através de um processo dialético de racionalização: controle de ofício pré-capitalista, controle simples, formas estruturais de controle (controle técnico, burocracia, profissionalismo), o controle tecnocrático” e mais recentemente nos estudos organizacionais, podemos acrescentar o controle difuso segundo Hatch (1997) e Carvalho (1998).

Burris (1989) expõe a evolução do controle, desde o controle pré-capitalista, que foi centrado em torno da produção familiar e das organizações de ofício, baseadas no aprendizado (com um controle pesadamente patriarcal e teocrático), até o controle tecnocrático, que se difunde cientificamente desde os anos de 1960 até os dias atuais e cuja base é a experiência ou perícia técnica, com equipes organizacionais trabalhando, e possuindo um controle menos coercivo e aparente que o controle simples.

Na evolução sobre controle organizacional uma seqüência cronológica pode ser tracejada como no quadro 1 (página 13), embora o desenvolvimento desigual e a coexistência de estruturas diferentes de controle possam ser encontradas em uma mesma organização. Diferentes formas de controle organizacional foram sendo desenvolvidas nas organizações, da mesma forma como as contradições dentro e entre as estruturas de controle que também vieram a se manifestar (Mintzberg, 1995), crises surgiram e formas alternativas de controle foram sendo desenvolvidas (BURRIS, 1989).

A evolução do controle está ligada à evolução e racionalização da sociedade em relação aos meios de produção, e que segundo Carvalho (1998, p.2), “se manifesta na emergência de uma nova dinâmica do sistema fabril caracterizada pela separação do trabalhador dos meios de produção e a concentração da mão-de-obra nas fábricas urbanas. A aparição da alienação por um lado e a divisão do trabalho, por outro, são conseqüências visíveis que revolucionaram o processo de trabalho”. Daí a passagem de um controle, pré-capitalista para o controle simples. Mintzberg (1995) afirma que por anos a literatura administrativa concordou que uma boa estrutura organizacional era aquela baseada em regras e numa rígida hierarquia de autoridade com amplitude de controle não maior que seis, na qual a supervisão direta é predominante.

Segundo Burris (1989) e Mintzebrg (1995), o controle simples permitiu, na época, a acumulação capitalista. Para a sociedade da época esse controle foi eficaz e ainda hoje predomina na pequena empresa. Como abrangência, o controle simples “permeia todo o processo de trabalho e seu principal meio de direcionar o comportamento dos empregados é através da aplicação de sanções. As tarefas repetitivas são as que mais se adaptam a este tipo de controle” (MONTE, 2003, p.271). Com essa relação, Mintzberg (1995) enfatiza a supervisão direta na organização baseada na amplitude de controle. Esta caracterização está baseada no fato de que a organização não é elaborada de forma técnica e estrutural. Essa possui poucos assessores de apoio e pouca ou nenhuma tecnoestrutura. Para o autor, uma só pessoa ou poucas tomam as decisões, já que tudo gira ao redor da cúpula estratégica.

A coerção e a rígida hierarquia no controle simples estavam transparentes e eram pobremente legitimadas, conduzindo à resistência do trabalhador, tornando-se bem menos eficazes com o aumento das empresas capitalistas durante o século XIX. Quando surgem as empresas maiores, com uma nova organização do trabalho, Burris (1989) afirma que esse controle simples entra em decadência e surgem alternativas para o mesmo, através do controle técnico, burocrático e do profissional. Mintzberg (1995, p.13) expõe claramente que “ao crescer, uma organização supera a fase simples, com poucos funcionários trabalhando e assim ela tende a mudar para outro mecanismo de coordenação”. As supervisões evoluem nessas organizações, sendo desenvolvido com isso o controle técnico. Um controle basicamente voltado ao funcionamento das máquinas. É o que basicamente Motta (2002) vem a mostrar como acentuado pelo fordismo: que o controle técnico está baseado em parâmetros altamente especializados, com as tarefas operacionais rotinizadas; e com os procedimentos no núcleo operacional muito padronizados. Dessa forma, é caracterizado o controle técnico, já que a

máquina dita o ritmo de trabalho rotineiro dos funcionários. O trabalho é simples sem necessitar de muita habilidade por parte do trabalhador. Esse controle está embutido no sistema mecânico e o trabalhador é posto de forma isolada apenas executando o trabalho.

Estas duas formas de controle – simples e o técnico – são compreendidos como formas dominantes, no sentido de que a imposição e a supervisão direta eram os modos de se exercê-lo. Em sua evolução, surgem os controles não mais dominantes, e sim hegemônicos, que segundo Mintzberg (1995) e Carvalho (1998), vêm a ser baseados no compromisso, na legitimação substituindo a dominação direta e na ocultação da mais-valia.

Modos de Controle	Estrutura de controle	Período	Característica	Contradições
Dominante	Artesanato/ Produção familiar	Pré-capitalista (pré- séc.XVIII)	*Aprendizes *Descentralização *Ideologia teocrática, patriarcalismo, desigualdade de classe	Processo de trabalho e produção insuficientemente controlada
Dominante	Simple	Séc.XVII até hoje	*Supervisão direta *Autoridade coercitiva *Grupos disciplinados	*Coerção transparente *Resistência do trabalhador *Impraticável em grandes empresas
Dominante	Técnico	Séc.XIX até hoje	*Controle embutido no sistema mecânico * Divisão técnica do trabalho *Isolamento do trabalhador	* Resistência do trabalhador *Inflexibilidade do sistema de produção
Hegemônico	Burocrático	Séc.XIX até hoje	*Orientação para as normas *Especialização das tarefas * Promoção baseada em critérios objetivos e impessoais	*Conflitos profissionais burocráticos *favoritismo vs suposta objetividade *Ineficiência e inflexibilidade com casos atípicos
Hegemônico	Profissional	Séc. XIX até hoje	*Status do grupo *Auto-regulação *Códigos éticos *Formalização da capacitação	*Conflitos profissionais burocráticos *interesse em algo vs ética, auto- regulação
Hegemônico	Tecnocrático	1960 até hoje	*Polarização entre expertos e não expertos *Perícia técnica como base autoritária *Ideologia baseada em imperativos e sistemas de manutenção	*Potencial produtivo de tecnologia avançada frustrado *Aumento da confiança nos trabalhadores não expertos *Neutralidade alegada vs. Raça, segregação sexual
Hegemônico	Difuso	1980 até hoje	*Baseado em premissas *Baseado Valores compartilhados	*Persuasão *Anárquico

Quadro 1. Evolução do controle

Fonte: Carvalho (1998) e Burris (1989)

O primeiro exemplo de controle hegemônico é o controle burocrático, que segundo Mintzberg (1995) é baseado na padronização de procedimentos. Esse modelo de burocracia é

abalizado em normas e na hierarquia. Burris (1989) e Carvalho (1998) caracterizam o controle burocrático através de atividades administrativas mais qualificadas. Para Mintzberg (1995), há como característica chave, neste controle, o agrupamento por função. Carvalho (1998, p.2) afirma que a burocracia se configura nesse sentido “como o primeiro modelo de organização que utiliza mecanismos indiretos e menos visíveis de controle ao inscrever a regulamentação das atividades, a especialização, a hierarquia e a divisão do trabalho em um conjunto de mecanismos impessoais”. Para Mintzberg (1995), a burocracia vem a ser um mecanismo de padronização dos processos de trabalho e um mecanismo que tende ao aumento da descentralização horizontal e vertical, já que o controle move-se da supervisão para as normas. No controle burocrático, a orientação está voltada para essas normas, no sentido de que cada cargo é composto por um especialista na função ou na tarefa. A ênfase não é a pessoa e sim o cargo.

Após o controle burocrático temos o controle profissional, que segundo Carvalho (1998) e Burris (1989) é estabelecido através de códigos éticos, status do grupo, auto-regulação, formalização da capacitação, conhecimento profissional e não no tempo de serviço ou regras de antiguidade, sem contar que é desenvolvido em atividades no trabalho de forma não rotineira. Nesse caso, segundo Mintzberg (1995), o núcleo operacional, tem autonomia quase plena em seu trabalho. Tal controle já está pré-estabelecido no treinamento antes da inserção do trabalhador na organização. O autor ainda cita que a especialização é enfatizada no trabalho horizontal. Em suma, o controle profissional está caracterizado pelo status do grupo e a partir do momento que os trabalhadores já estejam na organização, devido suas capacitações profissionais, tendem a ser auto-regulados, pois o aprendizado ocorre fora da organização (universidades por exemplo), ao contrário de uma organização baseada no controle burocrático que atribui o treinamento na própria organização (requisitos técnicos).

No processo de evolução, Burris (1989) focaliza em seu estudo o controle tecnocrático caracterizado por uma maior legitimidade, já que enfatiza a importância do conhecimento, da perícia e da igualdade de oportunidades no emprego. O controle tecnocrático, segundo Burris (1989, p.1), “integra antecipadamente as formas de controle organizacional, particularmente o controle técnico, o controle burocrático e o controle profissional”. Nesse caso temos os exemplos “de atividades de investigação científica, de alto nível de formação, adequando-se melhor ao tipo de controle tecnocrático, no qual um contexto de competitividade exerce um papel significativo” (CARVALHO, 1998, p.37). Este

controle “resulta das transformações ocorridas na sociedade, nomeadamente o avanço da tecnologia e a globalização” (MONTE, 2003, p.272).

Nesta evolução do controle burocrático ao tecnocrático, assim como no controle difuso que será abordado, o modo hegemônico, possui uma perspectiva mais humanizadora e liberal da sociedade pós-industrial. Não obstante, Edwards (1980, apud Carvalho, 1998) coloca que esse modo não deve ser confundido com autonomia no trabalho, pois o mesmo tem como base internalizar o controle nos indivíduos, tornando-o menos visível.

O controle difuso segundo Hatch (1997), ou segundo Carvalho (1998), é completamente pró-ativo. É baseado em valores, segundo Barley e Kunda (1992), sendo esses valores intrínsecos, os quais são encontrados nas organizações normativas, partindo do estudo de Etzioni (1967). A tomada de decisão neste tipo de controle está ligada aos valores culturais em lugar de materializar-se sobre aspectos mais concretos deste processo (CARVALHO, 1998). Nas organizações que se apóiam nesse controle há a tendência de haver poucos “oficiais” e poucos líderes informais (ETZIONI, 1967). Os líderes formais nesse tipo de organizações “controlam eficientemente quase todos os participantes da organização” (ETZIONI, 1967, p.102). Porém, de acordo com o autor, ao passo que surjam líderes informais como por exemplo numa paróquia, a tendência é adquirir a cooperação desses e colocá-los numa posição chave na organização, no intuito de que estes consigam coesão nas atividades das outras pessoas devido à identificação com as mesmas. Nesse caso, os líderes formais – padres, bispos por exemplo – remetem ao líder informal – um morador do bairro que frequenta a paróquia e que se identifica com a comunidade – o poder de controlar as atividades que os líderes formais almejam. A finalidade é que o controle fique sempre no núcleo formal mesmo que de forma invisível. Constituem nesse contexto, “uma forma de controle mais difícil de exercer, mas com a qual se obtém mais eficácia, já que o subordinado restringe voluntariamente a gama de estímulos aos quais vai prestar atenção” (CARVALHO, 1998, p.39). Em síntese, a partir dos autores abordados, o controle difuso pode ser alcançado através da identificação e do poder de mobilização voluntária que uma pessoa consegue exercer sobre um grupo de pessoas. A limitação nesse caso não é violenta explicitamente, pois passa ao líder informal a sua participação qualitativa na organização, desenvolvendo a lealdade e o compromisso desse. É segundo Courpasson (1997), a dominação suave. Por isso que os mecanismos como cerimônias, encontros, discursos, dentre outros eventos de coesão, são fortes práticas para que se exerça um controle de forma com que os participantes, a partir do compartilhar de valores, sejam conformados e participem de programas de ação previamente definidos segundo Carvalho (1998).

Enfim, é importante ressaltar que segundo Burris (1989) e Silva (2003), duas ou mais formas de controle podem coexistir numa organização, dependendo do tipo de trabalho que se realiza nela e do nível hierárquico em que as pessoas se encontram na organização.

2.1.2 Tipos de Controle

Na seção anterior abordamos a evolução do controle tal como descrito por alguns autores. Nesta, vamos caracterizar e enquadrar essa evolução em três tipos de controle.

Basicamente, os tipos de controle aqui abordados fazem parte principalmente dos trabalhos de autores como Perez Villariño e Schoenherr (1987, apud Carvalho, 1998) e Carvalho (1998), e de maneira mais ampla com as perspectivas de autores como, Ouchi (1980), Hofstede (1981), Perrow (1990), Pagès (1993), Mintzberg (1995), Hatch (1997), Courpasson (2000), Prestes Motta (2002) e Faria (2004). Através dessas perspectivas é que se busca enfatizar os três tipos básicos de controle. Estes são: o controle direto (ou regulativo, ou completamente intrusivo), o controle estrutural (ou normativo, ou burocrático, menos intrusivo) e o controle difuso¹ (completamente não-intrusivo).

Adaptando os estudos de Pérez Vilariño e Schoenherr (1987, apud Carvalho, 1998), temos uma tipologia de controle básica, a qual está representada no quadro 2 (página 18). Segundo esses autores, tal tipologia sugere que há um imperativo em que os membros dos níveis mais baixos não ponham em questão o objetivo último da organização.

Nesta tipologia, o controle direto se exerce quando as ordens são impostas e através de uma vigilância expressa e presente. É o controle exercido em organizações totais, como fábricas, indústrias e asilos segundo Hatch (1997). Aqui a subordinação real do trabalho é ponto importante. Motta (2002, p.38) discutindo o controle direto, afirma que o “controle devia ser, na opinião dos teóricos da Escola Clássica, mais cerrado. Assim advogavam o controle por supervisão em lugar daquele por resultados. O supervisor devia seguir, detalhadamente, o trabalho dos subordinados em todas as suas fases, pois se admitia haver uma única forma de realizá-lo”. Segundo Wagner e Hollenbeck (2000), a supervisão direta indica quando um membro é responsável pelas atividades de um grupo de pessoas. Para Mintzberg (1995) a supervisão direta seria a coordenação realizada por uma pessoa que

¹ O controle difuso recebe, na literatura, diversas denominações: cognitivo, pró-ativo, discreto, anárquico, consensual, ideológico, cultural, das premissas, etc.

assume o trabalho dos outros, dando instruções a eles e monitorando suas ações. Assim, enfatiza-se a amplitude de controle. Essa amplitude é definida “como o número de pessoas sob controle direto de um supervisor ou outro tipo de superior” (Champion, 1979, p.86), no sentido de que a amplitude não deveria ser maior que 6 subordinados como já dito anteriormente. Isso corresponde ao que Hofstede (1981) chama de controle rotineiro.

Mintzberg (1995) associa o controle direto a uma organização com estrutura simples, no qual o proprietário ou a cúpula não buscam utilizar muitas vezes os procedimentos burocráticos, e como tudo gira em torno dessa visão do proprietário ou da cúpula, concluem então que a burocracia pode ser uma imposição a sua flexibilidade, no sentido de que eles podem mudar o rumo das atividades de acordo com suas visões. A coordenação na estrutura simples “é efetuada pela supervisão direta e especificamente o poder sobre todas decisões importantes tende a ser centralizado nas mãos do principal executivo” (MINTZBERG, 1995 p.158).

Nas organizações totais, segundo Hatch (1997), o alvo do controle seria a utilização do corpo e a base para o engajamento das pessoas nessas organizações é coercitiva – direto – ou seja, o que caracteriza um controle completamente intrusivo na tipologia de Perrow (1990).

Um segundo tipo de controle identificado é o controle estrutural. Numa organização mais burocrática, “o controle se fundamenta em normas, na estrutura hierárquica e as tarefas passam a ser mais especializadas” (MONTE, 2003, p.271). Daí então, o controle ocorre através de normas estabelecidas previamente. As “tarefas que necessitam de uma maior qualificação, como as atividades administrativas, exigem este controle” (MONTE, 2003, p.272). Em tal caso, os requisitos técnicos irão indicar previamente a função, de forma específica e especializada, de cada profissional. Do mesmo modo que partindo desses requisitos, há também a complexidade em suas funções de acordo com o nível ao qual o trabalhador se encontra (HALL, 1984). Hatch (1997) trabalha a complexidade tanto como sendo a diferenciação horizontal como a diferenciação vertical. A diferenciação horizontal seria a “subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros” (Hall, 1984, p.56), podendo ser as tarefas desempenhadas por especialistas, ou dividida, no sentido de que pessoas não especializadas realizem as tarefas, dividindo estas em pequenas partes do todo. A diferenciação horizontal é medida pelo número de diferentes departamentos que existem na organização (Hatch, 1997). Já a vertical, se volta à estratificação da hierarquia que

determina a distribuição da autoridade e, segundo Hatch (1997) é medida pelo número de níveis existentes entre o topo da hierarquia e a base.

Em relação ao nível ocupado na organização, há também o fator centralização. Esta, segundo Hatch (1997), está associada ao nível, dentro da organização, em que as decisões são tomadas. Para Hall (1984), a centralização está relacionada à tomada de decisão e também de como as atividades são avaliadas. Daí que quando avaliadas pelo topo da organização há centralização.

Tipos	Alvo do controle	Base de engajamento	Onde se exerce	Meios	Modelos de análise	Característica de conformidade	Tipo de empresa
*Direto *Regulativo *completamente intrusivo	Corpo físico	Coercitivo	Organizações Totais (Prisões, Asilos, fábricas industriais)	Imposição de ordens Vigilância expressa	Taylorismo	Superficial; Direto; Leis; Vigilância; Normas de produção.	*Pequenas empresas
*Estrutural *Normativo *Burocrático *Menos intrusivo	Comportamento	Cálculo	Organizações burocráticas De negócios	Normas Regulamentos Hierarquia Critérios de Seleção Requisitos técnicos Complexidade	Tipo ideal de burocracia	Certificação; Reconhecimento e titulação; Regulação, Premissas da tomada de decisão.	*Grandes empresas Capitalistas
*Difuso *Cognitivo *Pró-ativo *Discreto *Anárquico *Consensual *Ideológico *Cultural *Premissas cognitivas *Completamente não-intrusivo	Visão do mundo	Identificação	Organizações Normativas Universidades Associações voluntárias Grupos culturais	Pressupostos culturais	Anarquias organizadas	*Conformidade profunda; *Auto-controle; *Entre pares; *Laços de compromissos *Premissas culturais.	*Organizações Institucionalizadas *Culturais

Quadro 2. Tipos de controle

Fonte: Carvalho (1998), Pérez Villariño e Schoenherr (1987 apud CARVALHO, 1998) e Hatch (1997)

O controle estrutural, se reproduz nos níveis mais formalizados da organização. O mesmo pode ser visto em organizações burocráticas, e nesse caso os profissionais, segundo Ouchi (1980) e Mintzberg (1995), ficam dentro de um ajuste burocrático. Estes combinam dessa forma uma afiliação preliminar a um corpo profissional com uma orientação de carreira que aumente o sentido de afiliação ou de solidariedade. São utilizados nesta forma, mecanismos impessoais de controle (Carvalho, 1998). O controle burocrático, segundo Hatch (1997) e Silva (2003), é utilizado em organizações econômicas e a base do engajamento é o cálculo. Por essa impessoalidade e ausência da supervisão direta é que o controle estrutural pode também ser conhecido por burocrático ou segundo Perrow (1990), por menos intrusivo.

A formalização é uma característica encontrada no controle estrutural. Segundo Hatch (1997), formalização define-se como o grau em que são padronizadas as regras, normas, políticas e procedimentos que coordenam as atividades dos cargos e funções na organização. As “normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização fazem parte do que se chama formalização” (HATCH, 1997, p.68).

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2000, p.309), a formalização “é o procedimento de planejar regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional”. Para tais autores, existem três tipos de formalização: a formalização por cargo, articulada pela documentação, com a seqüência das etapas que devem ser seguidas para a execução do trabalho; a formalização por fluxo de trabalho, que está voltada ao registro das metas para o fluxo de trabalho; e a formalização por regras, referindo-se a documentação de regras gerais que guiem o comportamento dos membros da organização.

Antes de tratar de um terceiro tipo de controle faz-se necessário entender a relação organização para com os valores do indivíduo. Isso porque através de um “bombardeio” ideológico da organização para com o funcionário – a partir da disseminação de valores que por esse é compartilhado – que a organização busca reproduzir sua ideologia de forma dominante, exercendo um tipo de controle invisível, sendo essa ideologia um valor máximo para o indivíduo (Faria, 2004).

Para Faria (2004, p.79), é desenvolvido um tipo de controle por vínculo em que se “conhece outras formas de seqüestro da subjetividade (...), assim as empresas para despertar os valores corporativos, a integração e os laços de lealdade, apelam para treinamentos de

sobrevivência (...), e faz com que estes fiquem mais seduzidos e mais vinculados à organização”.

A dominação psicológica que tratamos como controle difuso, é desenvolvida e se dá pela oferta reiterada de amor, bem mais do que pela coerção, a interdição e a castração (...) (SCHMITT, 2003, apud FARIA, 2004).

O controle difuso é baseado na ideologia e identificação como base de engajamento segundo Silva (2003), e assim controla as pessoas nessas organizações através dos aspectos culturais. Está basicamente ligado aos símbolos como afirma Ouchi (1998) ao tratar dos clãs, e do controle por pares segundo Courpasson (2000). Aqui os pressupostos culturais são as bases do controle, pois neste caso as pessoas comungam uma visão de mundo semelhante. Por isso que Perrow (1990) vem chamá-lo de controle não intrusivo ou baseado nas premissas cognitivas. A persuasão e o consenso fazem parte deste tipo de controle (HATCH, 1997, CARVALHO, 1998, COURPASSON, 2000, e SILVA, 2003).

Segundo Etzioni (1967, p.102), o controle difuso pode ser encontrado em organizações normativas, onde “o controle é muito mais dependente de qualidades pessoais do que nas organizações coercitivas. Por isso através de diversos processos de seleção e socialização, as organizações normativas procuram preencher as posições da organização, de onde se exerce o controle, com indivíduos que exercem influência pessoal e combinam, portanto, o poder normativo da posição (por exemplo a posição de padre) com o poder pessoal (por exemplo, a personalidade convincente) ou seja, com líderes informais.

Por isso que a organização “para reforçar o monopólio da sedução vai atuar sobre os aspectos subjetivos do sujeito, colocando-se como referência a partir de comportamentos valorizados” (FARIA, 2004, p.81).

Como reflexão, vemos que nesse contexto, o controle hegemônico passa a ser utilizado nas organizações que utilizam tanto o controle estrutural como as que são baseadas no controle difuso. Por isso Pagès (1993, p.44) comenta que “à medida que as empresas se ampliam, o controle exercido a partir dos principais centros de decisões corre o risco de frear seu desenvolvimento e perder sua eficácia. Precisam, pois, desenvolver “técnicas de administração à distância” que permitam aos dirigentes manter seu controle sobre conjuntos cada vez mais extensos, dando a possibilidade àqueles que gerenciam as diferentes unidades de produção de exercerem eficazmente suas próprias responsabilidades”. Segundo o autor, um sistema de regras é criado onde a autonomia e o controle se reforçam mutuamente, substituindo a gestão tradicional de delegação de poder por via hierárquica. É na mediação da contradição autonomia/controlado que este tipo de empresa fundamenta seu modo de

dominação. Portanto, “direto (vigilância) ou indireto (trabalhos em equipe; grupos de controle de qualidade; grupos semi-autônomos etc.) o controle é o mecanismo dominante do ritual gerencial: controlar para produzir. Controlar os meios de produção, os investimentos, a tecnologia, o processo de trabalho” (FARIA, 2004, p.86). Porém o autor diz que controlar não só esses aspectos mas também o controle de capital, os produtores assalariados, trabalhadores, os modos e os gestos das pessoas.

2.2 Empresarização

Assim como sendo o sentido deste trabalho, outras pesquisas têm mostrado as alterações das organizações em relação a sua lógica de ação e aos seus contextos de referência, como mostram os estudos sobre o Futebol em Pernambuco (Carvalho, Gonçalves e Alcântara, 2003), sobre as ONGs que cada vez mais estão em parcerias com empresas privadas (Monte, 2003), sobre o Maracatu pernambucano (Gameiro, Menezes e Carvalho, 2003), sobre o carnaval fora de época em Maceió (Madeiro, 2003), dentre outros, que demonstram cada vez mais a expansão da lógica de mercado sobre as ações dessas organizações. O estudo aqui presente, em ligação ao tema empresarização, vem a ser usado como um modo que nos parece mais concreto e adequado à percepção das conseqüências da mercantilização sobre as organizações esportivas, no caso aqui, os clubes de futebol em Santa Catarina.

O tema empresarização, tem como base o estudo de Solé (2004). Segundo o mesmo, há uma “confusão” em relação ao que é uma empresa e do que é uma organização. Tanto para estudiosos da economia, sociologia, psicologia e historiadores essa “confusão” existe em seus trabalhos científicos.

2.2.1 Organização

Etzioni (1967, p.7), já afirmava que “a nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morremos numa organização”.

O mesmo autor completa sua definição abordando que “a civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, com as formas mais racionais e eficientes que se

conhece de grupamento social. A organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de grande número de ações humanas”(ETZIONI, 1967, p.7).

Fazendo uma ligação a outros autores, temos que para Blau e Scott (1970), o que todas organizações têm em comum é que um número de homens se organizou em uma unidade social – uma organização – estabelecida com o propósito explícito de chegar a certas finalidades. “Se a feitura de uma tarefa requer mais do que um punhado de homens trabalhando juntos, eles não podem agir deixando cada um fazer aquilo que julgar que deva ser feito; antes é preciso que eles se organizem. Estabelecem, então, um clube ou uma empresa, organizam um sindicato (...) e formulam regras que irão governar as relações entre os membros da organização e os deveres de cada um deles” (BLAU e SCOTT, 1970, p.13).

Para Bernardes (1988, p.24) “organização é uma associação de pessoas caracterizadas por: ter uma função de produzir bens, prestar serviços a sociedade e atender necessidade de seus próprios participantes; possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo trabalho para transformar insumos em bens e serviços; e ser perene no tempo”.

Dentre as várias definições para organização temos também a que diz: “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” (Hall, 2004: 30).

Fora algumas definições, uma tipologia diz 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”(Katz e Kahn, 1987, p.129).

Nesse mesmo sentido, há a afirmação sugerindo que “apesar do fato de que existe uma variedade enorme de organizações, geralmente tornamos bem claro, quando falamos de uma organização, o que queremos e o que não queremos dizer, com o uso desse termo. Podemos nos referir à associações americanas de medicina, ou a uma associação universitária como uma organização; ao escritório de recebimento do imposto de renda ou a um sindicato, à General Motors ou a uma igreja; a uma associação cívica ou a ao exército” (BLAU e

SCOTT, 1970, p.14). São várias as organizações e várias são as maneiras delas se desenvolverem.

Dentre as tipologias organizacionais também temos a de Parsons. O mesmo afirma que “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: 37). Essa tipologia, por sua vez, é criticada devido sua limitação segundo Hall (2004), em que o mesmo coloca a exclusão nessa tipologia das organizações de serviços orientados para os seres humanos.

A tipologia de Blau e Scott (1970) vai distinguir as organizações em Formais e Sociais. Segundo eles, nunca daríamos o nome de organização a uma família, roda de amigos (...). Para os autores há uma organização formal e uma organização social. Esta se refere às “maneiras nas quais a conduta humana se organiza socialmente, isto é, às regularidades observadas no comportamento de pessoas, regularidades essas mais devidas às condições sociais, nas quais essas pessoas se encontram, do que às suas características fisiológicas ou psicológicas como indivíduo” (BLAU e SCOTT, 1970, p.14).

As muitas condições sociais que influenciam a conduta das pessoas, podem ser divididas em dois tipos principais, que se constituem nos dois aspectos básicos das organizações sociais: “1) a estrutura das relações sociais em um grupo ou coletividade maior de pessoas; 2) as crenças e orientações compartilhadas que unem os membros de coletividade e guiam sua conduta” (BLAU e SCOTT, 1970, p.15). Eles vão dizer que “os sócios de um clube que estão dentro de um ônibus para um passeio de domingo constituem um grupo, porque toda uma rede de relações sociais unem os sócios em uma estrutura social, estrutura essa que é uma característica emergente da coletividade(...). Em suma, uma rede de relações sociais transforma um agregado de indivíduos em um grupo (ou um agregado de grupo em uma estrutura social mais ampla), e o grupo é mais do que a soma dos indivíduos que o compõe, pois a estrutura das relações sociais é um elemento emergente, que influencia a conduta dos indivíduos” (BLAU e SCOTT, 1970, p.15).

Daí que “contrastando com a organização social que aparece sempre que seres humanos vivem juntos, existem organizações estabelecidas, deliberadamente para um certo

fim” (BLAU e SCOTT, 1970, p. 17). De acordo com a concepção dos autores “se a conquista de um objetivo requer um esforço coletivo, funda-se uma organização destinada a coordenar as atividades de muita gente e a fornecer incentivo para que outras se juntem a eles para esse mesmo fim. Por exemplo, as fábricas são estabelecidas para que se produzam mercadorias que possam ser vendidas com lucro (...) e que as finalidades a serem atingidas, as regras a que os membros da organização devem obedecer e a estrutura de posição que define as relações entre eles não surgiram espontaneamente durante o curso da interação social, mas foram designadas conscientemente, a priori, para antecipar e guiar a interação e as atividades” (BLAU e SCOTT, 1970, p. 17). Têm essas organizações, um propósito explícito de conseguir certas finalidades, por isso o tema organizações formais. E “esse estabelecimento formal, com o propósito explícito, é o critério que distingue o nosso motivo de estudo da organização social em geral” (BLAU e SCOTT, 1970, p. 17).

O fato de uma organização ter sido formalmente estabelecida não significa que todas as atividades e interações de seus membros estejam estritamente conforme os esquemas oficiais (BLAU e SCOTT, 1970). Nesse caso para os autores, dentro de toda organização formal aparecem organizações informais. O termo organização informal, que não será tratado em tal trabalho, “não se refere a todos os tipos de padrões emergentes da vida social, mas somente aqueles que se desenvolvem dentro do quadro de uma organização formalmente estabelecida” (BLAU e SCOTT, 1970, p. 19).

Solé (2004) define organização como “conjunto de relações entre humanos” e que empresa é um “conjunto – singular – de relações entre humanos”(Solé, 2004, p.1), sendo assim a empresa um fenômeno social total segundo Mauss.

A hipótese de Solé (2004) é que nosso mundo está voltado para a organização que o caracteriza, a empresa, e que este mundo está organizado por e para a empresa. A partir dessa afirmação o autor vem chamar o mesmo de mundo-empresa. Neste sentido, ele defende que são as empresas que vêm a criar as maiores necessidades no mundo de hoje.

Essas necessidades estão presentes no mercado e este, segundo Weber (1991), se baseia nas oportunidades de troca, onde “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” (WEBER, 1991, p.419). Nesse caso, “toda troca com o uso do dinheiro (compra) é também uma relação social em virtude do emprego desse dinheiro, o qual desempenha sua função somente por referir-se à ação potencial de outras pessoas (...) e o dinheiro faz surgir assim uma relação comunitária graças às relações de interesses reais entre os interessados atuais e potenciais no

mercado e no pagamento, de modo que o resultado – no caso de desenvolvimento pleno, a chamada economia monetária, que é de caráter muito específico – se comporta como se tivesse sido criada uma ordem com o fim de obtê-lo” (WEBER, 1991, p.419).

Com a pergunta simples sobre o que é uma empresa e as investigações realizadas, ainda é difícil aos estudiosos responderem a esta questão de forma direta. Seguindo uma evolução histórica, Solé (2004) coloca alguns resquícios do quanto se há escrito sobre organizações (Sociologia das Organizações, Estudos das organizações, Teoria das Organizações, Ciências das Organizações) e que na verdade se há tratado de empresa.

Ronald Coase em 1937, em *The Nature of the Firm*, usa a palavra organização, porém trata em seu trabalho de: busca de recursos, mercado, mecanismo de preço, custo de mercado, etc.

Solé (2004), demonstra que através de uma perspectiva histórica, há 50 anos, o objetivo de estudo – organização, começou a ser estudado e apresentado tanto para a sociologia, a psicologia social, as ciências políticas, ou seja, como um assunto multidisciplinar.

Seguindo a evolução histórica sobre os estudiosos em relação ao sentido da palavra organização, March e Simon, em 1958 (Solé, 2004), vão dizer que organizações são sistemas de ações coordenadas e os mesmos em sua obra tratam de mobilização de recursos.

James D. Thompson em 1967 com seu livro intitulado *Organizations in action* também comete uma confusão literária entre organização/empresa, segundo Solé (2004). Nessa obra o autor trata apenas das organizações instrumentais e complexas.

Mintzberg em 1989 já explorava o tema organizações em sua obra *Our World of Organizations*. Numa de suas frases, da mesma obra porém em edição posterior, o autor vem mostrar que “toda atividade humana organizada – desde a de fazer vasos até a de colocar um homem na lua – dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para obter resultados. A estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas” (MINTZBERG, 1995, p.10). Assim o autor trata de clientes, níveis hierárquicos, estrutura eficaz e ambiente externo.

Em 1986, Gareth Morgan em sua obra *Images of Organizations* vem demonstrar através de 8 metáforas (máquina, organismos, cérebro, cultura, sistema político, prisão psíquica, fluxo de transformação e instrumento de dominação) o entendimento da vida organizacional. O autor inicia o livro com a seguinte frase: “Administradores eficazes e

profissionais de todos os tipos e estágios, não importa que sejam executivos, administradores públicos, consultores organizacionais, políticos ou sindicalistas, precisam desenvolver suas habilidades na arte de “ler” as situações que estão tentando organizar ou administrar” (MORGAN, 1996, p.15). No percurso de sua obra, Morgan também trata em muitos casos de: empregados, trabalhadores, dinheiro, rentabilidade, regras operacionais e de administração de empresas.

Solé (2004, p.2) vem colocar que “nos 50 anos de estudo sobre o objeto “organização”, os investigadores têm “sem nenhuma dúvida, nenhuma ambigüidade, organização = empresa”. E que na verdade, segundo o autor, “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, p.3).

A afirmação de Solé (2004) é que há “confusão” dos investigadores ao tratar de organização – no sentido de empresa – e que esta se deve ao fato da manifestação da empresarização do mundo, “expressão através da qual designamos a influência crescente da empresa sobre os seres humanos – em todas as partes do planeta” (SOLÉ, 2004, p.4). Dentro desse contexto e de forma que fique bem claro a todos esse processo, estão em vista as privatizações, hospitais que adotam sistemas de gestão de recursos humanos e controle de gestão, seguridade social privada, o lazer em empresas especializadas em eventos, as organizações não governamentais que trabalham com o marketing, associações esportivas que vêm como fonte de renda e de oportunidade a aplicação de métodos empresarias, etc. A empresa torna-se modelo universal em toda atividade humana.

Em resumo, “a linguagem, os métodos, as ferramentas, as técnicas, as práticas das empresas penetram cada vez mais as organizações que podemos razoavelmente considerar como não sendo empresas, uma vez que não estão submetidas à competição e ao imperativo de benefício econômico” (SOLÉ, 2004, p.4).

2.2.2 Empresa

Devido ao fato da empresa ser um tipo de organização bastante estudada, busca-se caracterizar as singularidades da mesma. Como introdução ao seu sentido, Weber (1991) define empresa como sendo uma ação contínua que persegue determinados fins. Neste sentido o autor afirma que “uma empresa é um sistema de atividade contínua perseguindo um fim de uma espécie definida” (WEBER, 1987, p.105).

Schumpeter (1988) expõe que a empresa existe transformando e fazendo desenvolver o mercado através de um processo econômico. São os empresários e as empresas que fazem o mesmo desenvolver. Esse desenvolvimento se dá a partir do processo econômico que é baseado, segundo o autor, no mecanismo de troca econômica e que esse governa a atividade do indivíduo fazendo com que este não consiga se livrar facilmente.

De acordo com Schumpeter (1988), fatos ocorrem e mudanças são percebidas, no entanto, tais mudanças ocorrem de forma adaptativa para esse indivíduo. Para ocorrer tais mudanças é necessário a existência de empresários inovadores, que a partir de então construam o processo de desenvolvimento econômico. Neste contexto, tal desenvolvimento pode ser entendido como as mudanças da vida econômica que não lhe foram impostas de fora, mas que surjam de dentro, por sua própria iniciativa. Portanto se, se conclui que as mudanças ocorreram devido à mera adaptação às variações nos dados externos, então não há desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1988), pois a empresa e o empresário são os que geram tal desenvolvimento a partir de suas ações. Tais ações, Weber as chamam de ações econômicas orientadas. Assim, “uma ação será denominada economicamente orientada na medida em que, segundo seu sentido visado, esteja referida a cuidados de satisfazer o desejo de obter certas utilidades” (WEBER, 1991, p.37).

E para enfatizar o caráter de tais ações, Weber (1991, p.45) detalha que “as associações econômicas, no sentido desta terminologia são naturalmente não apenas as que habitualmente assim se chamam, como por exemplo, sociedades aquisitivas (por ações), uniões de consumidores, cooperativas e cartéis, como, em geral, todas as empresas econômicas que supõem atividades de várias pessoas”.

Assim Weber (1997) reafirma e recapitula o já exposto por Schumpeter (1988), no sentido de que a empresa desenvolve o mercado. Porém o autor acrescenta que “a moderna empresa capitalista baseia-se fundamentalmente no cálculo e pressupõe um sistema administrativo e legal cujo funcionamento pode ser racionalmente calculado, em princípio pelo menos, em virtude de suas normas gerais fixas” (WEBER, 1997, p.41).

Solé (2004) propõe uma abordagem da empresa que será considerada neste trabalho. Ele postula a empresa como sendo:

- Um conjunto – singular – de relações entre humanos;
- Um fenômeno social total, ou seja, é uma organização econômica, social, política, psicossocial, jurídica, etc, o que supõe um enfoque transdisciplinar;
- Uma organização histórica, a qual vem de uma corrente naturalista (sendo a empresa uma organização inerente à natureza humana) com uma definição bem ampla sobre

empresas, como no caso de ser um conjunto de recursos gerenciados para alcance de objetivos (valendo assim para uma multinacional ou para um grupo de caçadores da idade da pedra) e com a tese histórica onde diz que estamos tratando com uma organização efêmera, que diz que: a empresa apareceu num momento histórico humano assim como essa desaparecerá um dia;

- Uma organização característica e fundamental do mundo que se considera moderno e desenvolvido, onde alguns são subdesenvolvidos e dominados. Nesse caso, a empresa é quem domina este mundo em suas relações no mundo-empresa;

- Como toda organização humana, a empresa é um evento contingente da história humana que poderia ter tomado outro rumo, e que não necessariamente a empresa deveria aparecer obrigatoriamente como defendem Marx e Smith.

Partindo destes postulados, Solé (2004) enquadra a empresa em 22 características:

1. A empresa é um conjunto humano, mais ou menos estável, vasto ou reduzido, mais ou menos concentrado, podendo desaparecer a qualquer momento;
2. A empresa é uma organização na qual a atividade é única ou múltipla;
3. A empresa é uma organização que concebe, produz, vende mercadorias;
4. A empresa é uma organização em concorrência permanente com outras empresas;
5. A empresa é uma organização que supõe outra organização: o mercado;
6. A empresa é um processo de criação destrutiva de relações entre humanos;
7. A empresa é um conjunto de relações incertas entre humanos;
8. A empresa é capital e lucro, ou seja, é uma organização com moeda, capital, benefício econômico;
9. A empresa é uma organização com escritura e contabilidade;
10. A empresa é uma propriedade privada;
11. A empresa é uma mercadoria;
12. A empresa é uma organização salarial;
13. A empresa é uma relação dirigente/dirigido, servidão voluntária;
14. A empresa é uma organização que produz e implica desemprego;
15. A empresa é uma organização com submissão ao direito, à leis;
16. A empresa é uma organização que supõe outra organização: o Estado;
17. A empresa é uma organização na qual a propriedade e a direção podem estar juntas ou separadas;

18. A empresa é trabalho dividido;
19. A empresa é uma organização que implica e produz indivíduo;
20. A empresa é uma organização que produz linguagem;
21. A empresa é uma organização que produz e implica humanos insatisfeitos;
22. A empresa é uma organização que implica e produz uma concepção de felicidade.

Solè apresenta essas 22 características numa perspectiva de tipo ideal de empresa que para ele só pode ser considerado as que têm as 22 características e que nós, baseados em Weber (1991) entendemos que todo tipo ideal é uma construção do pesquisador e portanto jamais será observado em sua forma pura. O tipo ideal não será encontrado em sua forma pura, sendo assim uma utopia (WEBER, 1991).

Partindo do tipo ideal de empresa, estudaremos empresarização como um processo. Considerando e justificando ainda que a teoria de Solè está em construção, da mesma forma como há nossas discordâncias com relação a algumas dessas características. Assim, selecionamos um grupo das mesmas que parece mais adequado ao estudo.

3. A empresa é uma organização que concebe, produz, vende mercadorias

De acordo com Robinson e Hall (1971, p.203) “a única forma de um negócio manter-se ininterruptamente é pela realização das vendas dos produtos”. Segundo Solé (2004), os bens e serviços produzidos por uma empresa não estão destinados a seus membros, pois seus produtos são enviados aos seus clientes em troca recebendo dinheiro.

8. A empresa é capital e lucro, ou seja, é uma organização com moeda, capital, benefício econômico

Nesse caso Solé (2004) afirma haver duas condições fundamentais na existência de uma empresa: o capital e o lucro. O capital sendo o dinheiro investido em construções, instrumentos, salários, etc. A partir desses investimentos busca a empresa em consequência, mais dinheiro, e desde então, o lucro. “É importante lembrar que, além de proporcionar os bens e serviços destinados a satisfazer as necessidades humanas, uma empresa existe também para obter lucros. O lucro só existirá se houver margem suficiente para a empresa, após serem pagos todos os custos” (ROBINSON E HALL, 1971, p.2).

9. A empresa é uma organização com escritura e contabilidade

Segundo Robinson e Hall (1971, p.256) “as informações financeiras de uma empresa são chamadas, comumente, documentação contábil. Contêm, entre outros, os seguintes dados: o dinheiro que se recebe e o que se paga (receita e despesa); as pessoas que têm débitos com a empresa; as pessoas às quais a empresa deve dinheiro; a avaliação do desenvolvimento da empresa anual, em comparação com o ano anterior, ou mensal, comparado ao mês anterior; gastos da empresa, o capital fixo e o de giro da empresa”.

A empresa implica especialmente contratos escritos, documentos de seguimento das operações, em particular prestação de contas (Solé, 2004).

10. A empresa é uma propriedade privada

De acordo com Robinson e Hall (1971, p.13) “a instituição da propriedade privada está colocada nos mesmos termos do nosso sistema econômico. As constituições protegem explicitamente o direito à propriedade particular de cada indivíduo”, ou grupo majoritário. Para Solé (2004), o capital, os recursos da empresa, são a propriedade de uma pessoa ou de um grupo, mais ou menos importante, de pessoas. A propriedade privada é uma relação entre os que possuem e aqueles que não possuem segundo o autor. A propriedade é nesse caso transferida à interesses privados.

12.A empresa é uma organização salarial

Uma empresa emprega assalariados. A diferença do escravo em relação ao assalariado para Solé (2004), é que este é um homem livre para ir trabalhar na empresa que ele queira, livre para trocá-la, mas obrigado a ir trabalhar todas as manhãs com o fim de ganhar sua própria vida. O assalariado dispõe de sua capacidade de trabalho e de sua força de trabalho como de uma mercadoria que é vendida a empresa. O salário é o dinheiro que retira dessa venda. Assim, a empresa implica em humanos que se vendem a outros humanos.

20. A empresa é uma organização que produz linguagem

Existe, segundo Solé (2004) a linguagem da contabilidade, a das finanças ou inclusive aquela do marketing, mas existe uma linguagem própria da empresa que pode ser

definida e falada como: competitividade, estratégia, objetivos, capital, mercado, cliente, motivação, vendas. Segundo o autor, essa linguagem invade o mundo, contendo cada vez mais terminações em inglês, como *management*, *manager*, *leadership*, *coaching*, *benchmarking*, *corporate governance*, etc.

Destes traços seguiremos este trabalho de forma que seus indicadores possam ser mais claros na questão do processo de empresarização.

2.3 O Esporte

Nesta parte, abordaremos o esporte de forma ampla, trazendo sempre como fator determinante: a sociedade e a consolidação que a mesma faz da prática desportiva, para que após, possamos concentrar nosso estudo na modalidade futebol.

Com a evolução social que surge na Europa, a partir do desenvolvimento econômico e o aparecimento das cidades, surge uma nova classe social chamada burguesia. Desde o surgimento da burguesia, “em fins da Idade Média, o cotidiano e a organização de vida da sociedade foram influenciados e, por que não dizer, alterados definitivamente. Esta influência foi de tal forma abrangente e sem precedentes a partir da Revolução Francesa, onde essa classe social gradativamente passou a dominar a vida política, social e econômica para, em seguida, no século XIX firmar seu domínio” (PILLATI, 1999, p.269).

A prosperidade e o crescimento econômico, nos séculos de domínio burguês, possibilitaram a essa classe intermediária, ascender ao êxito desde o período pré-industrial, proporcionando ainda um “novo estilo de vida” modelado nas antigas elites (PILLATI, 1999).

A burguesia, esta bem-sucedida classe, “era composta por homens de negócios, profissionais liberais, membros dos mais altos escalões do serviço público e todos aqueles cujos interesses ou atividades, de uma ou de outra forma, estavam ligados às altas esferas econômicas e às classes dirigentes, com suas famílias” (PILLATI, 1999, p.269).

Apesar do seu status social intermediário, a burguesia era uma classe respeitada por sua convicção puritana, por não lidar com problemas financeiros, possuindo grande número de empregados e rodeada de objetos, enfeites, tecidos e comidas. No fim do século XIX, a burguesia adquire quase por completo o conforto, até então não alcançado segundo Pillati (1999). Conforto latente que dura até meados de 1914.

A burguesia teve seu período de decadência, e quatro fatores, segundo Hobsbawm (apud PILLATI, 1999) foram pontos-chaves para a decadência da burguesia, passando esta de um estilo de vida burguês, para um estilo de vida menos formal e mais privatizado. Esses fatores são:

- a democratização política e a desestruturação da influência e domínio público e político dos burgueses;
- afrouxamento dos valores puritanos da burguesia, que haviam sido úteis na acumulação do capital. Para a burguesia neste caso, o dinheiro já havia sido ganho e seu estilo de vida forçava cultivar outros interesses e gastar tornou-se tão importante quanto ganhar;
- a desestruturação da família burguesa, com a emancipação feminina e o surgimento de grupos (adolescentes) mais independentes;
- aumento do número de pessoas que queriam pertencer a burguesia, ou seja, o aumento da classe média.

Era necessário estabelecer, segundo Pillati (1999), novos critérios identificáveis frente a uma nova identidade social que era importante para os membros da burguesia. Para isso dever-se-ia estar em duas condições: distinguir-se dos membros da classe inferior e ter um poder de ascensão constante. Nessa distinção havia a prática do esporte e a educação formal (sem tantos fins utilitaristas segundo Ramos (1989), mas sim pelo fato de adiar a tarefa de ganhar a vida, por parte dos jovens burgueses, mantendo assim, a estrutura familiar por mais tempo e seria uma forma de distinguir-se das classes inferiores).

Fora a educação e o dinheiro, as práticas do esporte praticado por jovens burgueses eram agora o ponto de distinção das classes que almejavam alcançar a burguesia. As “escolas de elite começaram a ser definidas pela disposição em entrar em competições esportivas contra outras, ou seja, as escolas de elite – burguesas – eram caracterizadas pela exclusividade social do esporte. O esporte apresentava aspectos patrióticos, mas é claro que sua invenção serviu principalmente, nesse momento, para criar novos padrões de vida e coesão da classe média” (PILLATI, 1999, p.273).

Dentre os que eram considerados esportes nesse período havia: equitação, caça e esgrima. Hoje o que consideramos como esporte era antigamente classificado como “passatempo” (REIS, 1999). Praticar esses “esportes” era custoso e distinguia bem as classes operárias (praticantes dos passatempos) das classes burguesas. Para estes, os esportes eram praticados de forma amadora, apenas no intuito de status social.

Em relação aos passatempos, estes “vieram a constituir, após sua codificação e institucionalização, o esporte moderno, que é, em última análise, a adoção dos valores aburguesados no esporte, na prática de seus passatempos” (PILLATI, 1999, p.274).

Segundo Brunoro (1997), a extraordinária rapidez com que todas as formas de esporte organizado conquistaram a sociedade burguesa, entre 1870 e 1900, sugere que o esporte preenchia uma necessidade social consideravelmente maior que a de exercícios ao ar livre. Paradoxalmente, na Inglaterra seu proletariado industrial e uma nova burguesia, ou classe média, emergiram ao mesmo tempo como grupos auto-conscientes, que se definiam um contra o outro por meio de maneiras e ações coletivas. O esporte, neste sentido era uma das maneiras mais importantes de realizar aquela definição dividindo as classes.

Assim, “a história do esporte moderno surge nas modificações impostas pelas classes inferiores, no que se chamava esporte, determinado por fatores, como as mudanças exigidas no “estilo de vida” da burguesia da época e nos passatempos da classe operária” (PILLATI, 1999, p.274).

Focalizando o Brasil, mais precisamente em “Recife, no ano de 1641, para se comemorar a trégua entre holandeses e espanhóis realizaram-se torneios equestres onde portugueses e brasileiros competiram juntos contra os holandeses, comandados pelo Príncipe Maurício de Nassau. Talvez seja esta a primeira competição esportiva que se tenha relato no Brasil” (KASZJAR, 2002, p.17).

Segundo Kaszjar (2002) as competições esportivas organizadas no Brasil têm no remo sua primeira referência. No ano de 1846, duas canoas de remos de pá, “Cabocla” e “Lambe-Água”, realizaram a primeira regata competitiva oficial na Cidade do Rio de Janeiro. Em 1888, houve a última regata do Império, no dia 13 de maio, na Enseada de Botafogo, que ficou conhecida como a “Regata da Abolição”, que reuniu grande massa popular.

Como vimos, a burguesia, segundo os autores, sempre procurou a distinção de classes mais baixas no intuito de ter alcance a um lazer privilegiado, educação diferenciada e vida financeira confortável. Porém, os passatempos praticados pelas classes mais baixas tornam-se esportes e se organizam de tal forma a serem reconhecidos também pelas classes altas. Nesse novo contexto o esporte passa a ter uma função social em que várias classes distintas se juntam para a sua prática e para assistirem aos mesmos, deixando de ser privilégio de poucos.

2.3.1 Esporte Moderno

O esporte pode ser algo capaz de mobilizar muitas pessoas, independente de ser praticado por uma elite ou pela burguesia, pois o esporte é uma linguagem universal, já que há a mesma regra para tal modalidade, independente do país. A função do esporte pode ser aquela que a partir do mesmo, os espectadores consigam resgatar a vontade de brincar e de jogar. Quem joga aprende a perder, a vencer e a empatar, e aprende acima de tudo reconhecer o outro.

As pessoas, “praticantes ou simplesmente admiradores do esporte, são participantes de um mundo que cresceu de modo impressionante a cada gol, a cada recorde nas três últimas décadas” (PILLATI, 1999, p.275). Hoje em dia o mercado mundial está ligado a uma indústria de 120 bilhões de dólares segundo Aidar (2002), alcançando a todos que se interessam por esporte em qualquer ponto do planeta. Essa ligação em todo planeta tem como precursor o satélite, que permitiu o esporte-indústria ligar os continentes há cerca de 30 anos. A visão de espectadores da arquibancada passa a ser acompanhada também através do rádio e televisão, multiplicando a platéia de milhares de pontos para criar a audiência e o mercado de milhões.

O esporte diante da visão do espectador pode ser considerado numa visão incontestável. Assim, “o esporte contagia o mundo com a espontaneidade, dá lucro com a emoção. O esporte vende de tudo e de vários modos, o esporte vende moda, vende estilo de vida, modismos, equipamentos, acessórios, idéias, necessidades” (PILLATI, 1999, p.275).

A indústria do esporte cresce cada vez mais de forma elaborada. Fazendo uma ligação a Bourdieu (1983), vemos que o autor trabalha a fronteira móvel entre o jogo e o esporte. Para Bourdieu (1983) o esporte é entendido como um conjunto de práticas e de consumos esportivos oferecidos a agentes sociais por instituições para cumprir uma demanda social, sendo assim um fenômeno cultural, com uma lógica e história próprias.

Os sistemas institucionalizadores do esporte para Bourdieu (1983), cada vez mais se especializam em sua evolução até funcionarem como um campo (o campo do futebol, o campo esportivo) composto por instituições públicas e privadas que passam e passaram a defender e a representar esportistas de alguma modalidade, com elaboração de normas que regem estas práticas por produtores e vendedores de bens e serviços necessários à prática de determinado esporte, por produtores e vendedores de espetáculos esportivos, assim como de

bens associados, direta ou indiretamente ligados ao esporte. Sendo assim um ambiente em que há concorrência.

A história do esporte para Bourdieu (1983) surge quando há o início de um campo de concorrência, no interior do qual o esporte apareceu, definido como prática esportiva, irreduzível a um simples jogo. Assim o campo esportivo surge da ruptura das atividades antes consideradas lúdicas (jogo) para uma baseada na competência específica (esporte) com fins em vista. As modalidades vêm de uma evolução e evoluíram de um jogo ancestral para se tornarem esporte moderno a partir do momento em que seu campo foi organizado.

Os jogos ainda existem e existirão segundo Pilatti (1999), assim como muitos jogos se desenvolverão alcançando um caráter organizado, evoluindo à esporte. Este, sendo “um fenômeno cultural que se alastrou de tal forma, que passou a ocorrer em países ricos e pobres. Essa é a nova chave para se discutir o esporte, seu caráter universal, multirracial e compensador” (PILLATI, 1999, p.277).

2.3.2 Esporte Amador e Profissional

Segundo Kasznar (2002, p.22), o esporte amador “é uma das atividades mais antigas da humanidade. Perde-se no tempo e na história, com a formação e a origem do próprio homem”. O esporte amador tem a característica maior do ato voluntário de exercitar-se. “O impulso, a satisfação, o tempo alocado e os riscos envolvidos na sua atividade estão diretamente relacionados a quem o desenvolve” (KASZNAR, 2002, p.22).

Muitos esportes amadores, são algumas vezes patrocinados pelo governo e por empresas privadas no que diz respeito à infra-estrutura, com: quadras, campos, bolas, orientadores dos esportes, etc. Nesses casos, as empresas privadas ganham o incentivo fiscal para tal ato.

Por outro lado, “o esporte profissional caracteriza-se por remunerar o exercício esportivo ao profissional que pratica” (KASZNAR, 2002, p.25), assim como a algumas pessoas que fazem parte do clube, parte técnica, ou profissionais ligados ao atleta, ou a determinado clube por exemplo. O atleta recebe recursos com os quais pode viver na comunidade, exercendo mais uma das inúmeras profissões existentes.

A mensuração e a avaliação das formas de remuneração dos profissionais do esporte podem ser assim, tarefas complexas de se realizar, pois não há uma metodologia que alicerce o cálculo dos ganhos obtidos pelos profissionais do esporte. Os ganhos podem estar

inseridos ou não em carteira de trabalho, assim como pode haver adicionais ligados à propaganda, merchandising de produtos, participação sobre bilheterias, luvas de transferências, direito de imagem, etc.

A visão que se tinha do esporte como algo que produzisse bem ao homem é vista como uma forma limitada, pois o lado empresarial, de negócios, vê o esporte como gerador de bilheterias, ganhos em propagandas. Nessa lógica que Kasznar (2002, p.27) diz que “o esporte deve sustentar-se em termos econômico-financeiros”.

No caso brasileiro, o esporte profissional, segundo Kasznar (2002), é baseado numa total falta de planejamento e de estrutura falha em todos os níveis. Predomina o imediatismo, descontinuidade de ações e carências profissionais de alguns dirigentes.

Nota-se, no entanto, “a diferença entre direção amadora e direção profissional. O dirigente amador trabalha, teoricamente, por amor a determinado clube, sacrificando suas tarefas particulares e suas empresas para comandar uma agremiação esportiva, sendo que não deve ser cobrado por prejuízos, pois exerce sua atividade sem remuneração, mas com o propósito de boa vontade. Já o profissional trabalha por dinheiro, e busca atingir metas e objetivos pré-determinados, sendo que se não atingir o estipulado ou mostrar incompetência, é dispensado e substituído por outro” (PORCARI, 2001, p.51).

Em suma, o motivo da falta de empenho do governo e de empresas para com a maioria dos esportes e clubes – instituições sem fins lucrativos, pode ser devido ao fato de que a monocultura do futebol ainda impera no Brasil, prejudicando possivelmente todos os outros esportes, causando concentração dos investimentos nessa área esportiva. Além do fato que a partir de estudos científicos o governo começa a se distanciar da promoção de exercícios antes públicos e que agora são feitos por ONGs ou por empresas privadas. Estas realizando a promoção no sentido utilitário de ganho sobre a promoção. E nesse caso, os esportes são desenvolvidos por organizações desportivas, que em grande maioria no Brasil, não são empresas.

2.3.3 Organizações Desportivas

O esporte, como um dos fenômenos sociais e culturais mais importantes do século XX, segundo Roche (2002), tanto como espetáculo de massa como de prática livre e voluntária do cidadão, desenvolve-se através de entidades e organizações desportivas. “Entidades com origem associativa em seu princípio, às quais, posteriormente, se uniram

corporações de caráter público e sociedades comerciais, levando o esporte a converter-se em objeto de consumo” (ROCHE, 2002, p.35).

O autor agrupa as entidades desportivas em quatro grupos:

- Organizações desportivas públicas;
- Organizações desportivas privadas sem fins lucrativos;
- Empresas de serviços desportivos;
- Sociedades anônimas desportivas.

As organizações desportivas públicas

São organizações desportivas públicas, ou de caráter público, “as unidades administrativas, as entidades, os órgãos ou as sociedades criadas pelas administrações públicas para desenvolver políticas públicas de desenvolvimento do esporte e de construção e gestão de complexos desportivos” (ROCHE, 2002, p.35). Segundo o autor, tais organizações desenvolveram-se ao passo que as instituições públicas começaram a destinar recursos ao esporte, a partir de 1980 com as prefeituras democráticas e com as competências assumidas pelas comunidades autônomas.

Essas organizações se classificam em função do nível territorial que se desenvolvem. Podendo ser em nível local, nível autônomo e nível estatal.

✓ Em nível local

- Serviços Municipais de Desporte integrados à prefeitura;
- Patronatos desportivos municipais, fundações públicas de serviços e institutos municipais de desportes: entidades municipais que, em alguns casos podem possuir órgãos representativos nos quais participa o setor associativo do esporte, que tem maior agilidade administrativa par a gestão diária da atividade desportiva e de suas instalações.
- Sociedades anônimas de capital municipal: criadas fundamentalmente para administrar grandes complexos desportivos e promover espetáculos desportivos.
- Serviços provinciais de desportes (organismo de representação de uma província formado por um conjunto de deputados) , que desenvolvem políticas e programas de apoio aos municípios.
- Serviços de comarcas: criados normalmente mediante a união de esforços de pequenos municípios que nunca possuiriam um serviço dessa natureza.

✓ **Em nível autônomo**

- Direções Gerais de Desportes das comunidades autônomas: unidade administrativa, com funções políticas e técnicas, responsável pelo desenvolvimento da política desportiva da comunidade.

- Institutos autônomos ou regionais do desporto: criados em alguma comunidade autônoma como um órgão que, agregado à Direção de Desportes, dispõe de maior agilidade de funcionamento, necessária para a execução de programas territoriais de desenvolvimento e fomento do esporte.

✓ **Em nível estatal**

- O Conselho Superior de Desportes: órgão autônomo da administração do Estado, encarregado de desenvolver e executar as obrigações de caráter desportivo.

- Outros órgãos setoriais vinculados às Forças de Segurança do Estado e às Forças Armadas.

As organizações desportivas privadas sem fins lucrativos

Essas associações “são a origem e a base do esporte na maioria dos países europeus” (ROCHE, 2002, p.37). são divididas em dois tipos:

- de primeiro grau: pessoas físicas que se associam para criar uma entidade com personalidade jurídica própria, cuja finalidade é a prática ou a promoção da atividade desportiva, aqui representado pelo clube;

- de segundo grau: associações que se unem a uma nova entidade que permite, em certas ocasiões, a incorporação de pessoas físicas, com finalidade de desenvolver programas desportivos, sendo aqui representado pela federação.

Todas essas ocasiões segundo Roche (2002) caracterizam-se por não terem fins lucrativos, ou seja, não poder repartir seus benefícios entre os associados.

As empresas de serviços desportivos

Essas entidades “são consequência da mercantilização e comercialização tanto da prática desportiva como elemento de consumo como do espetáculo desportivo. As empresas de serviços desportivos são entidades cujo objetivo principal é a obtenção de benefícios e,

portanto, são regidas pelos princípios de gestão e mercado, próprios da empresa privada” (ROCHE, 2002, p. 39). E podem possuir quatro orientações diferentes:

- oferecer atividade de prática desportiva organizada: são as escolas desportivas, ginásios, acampamentos de férias, companhias de organização de esportes na natureza, etc;
- administrar atividades ou complexos desportivos: empresas que desenvolvem programas desportivos integrais e administram complexos desportivos (instalações desportivas privadas com fins lucrativos ou públicas);
- organizar competições, sobretudo espetáculos desportivos, nos quais se integram elementos estritamente desportivos com publicitários;
- desenvolver trabalhos de consultoria e de capacitação: relatórios, estudos, assessorias para planejamento, atividades de capacitação, etc.

As sociedades anônimas desportivas

Nesse grupo estão “os clubes profissionais que estão entre a entidade mercantil pura e o clube desportivo tradicional. Analisando sob o ponto de vista jurídico, são sociedades comerciais; e do ponto de vista prático, são entidades especiais por sua vinculação a uma cidade, por sua recente formação e pela distribuição das ações (em alguns casos em muitas mãos e pequenos percentuais, o que constitui uma sorte de capitalismo popular)” (ROCHE, 2002, p.40).

Dentre essas classificações, o autor coloca que “é importante destacar a diferença entre as organizações desportivas, sobretudo as públicas e as privadas sem fins lucrativos, e as empresas privadas. Com muita superficialidade comete-se o erro de confundir clubes e federações com empresas e de tentar aplicar àquelas a lógica empresarial, o que representa um perigo” (ROCHE, 2002, p.40). Fora a confusão existente segundo o autor, ocorre de em muitos casos, é que clubes de diferentes modalidades esportivas começam a utilizar essa lógica mercantil. Tanto por ilusão de um futuro melhor para o clube, assim como no caso de que os órgãos públicos começam a distanciar-se de sua manutenção. Com isso a ideologia inicial pode ser invertida alocando outros valores ao clube.

2.3.4 Processo de Expansão da Demanda por Espectáculos Esportivos

O processo de expansão da demanda por espetáculos esportivos segundo Kasznar (2002), pode ser observado como uma expansão promovida pelos praticantes de esportes, isto é, pelo conjunto de indivíduos que exercitam o esporte como uma prática regular. Dessa forma, tal processo é destacado com o crescimento da procura pelo público que vê no esporte uma forma de lazer, com a formação de torcidas, apoio à esportistas e aos clubes sendo um sócio-torcedor, assistindo-o pela televisão (com canal pago ou não), lendo revistas, jornais, adquirindo objetos de seu clube preferido, etc.

Partindo dessa lógica, o esporte segundo Kasznar (2002), gera uma demanda esportiva econômica que se verifica quando o esporte visto e/ou praticado é remunerado, gerando fluxos de caixa, empregados assalariados. Nesse caso, leva-se em conta à obtenção de lucro econômico e a capacidade de auto-sustentação financeira através do esporte, como no caso de alguns clubes, dirigentes e jogadores de futebol.

2.4 Futebol

Muitos autores a fim de adotar uma perspectiva histórica do futebol, remontam possíveis locais e formas para o seu surgimento no mundo. Para que o estudo fique mais focado no futebol como esporte já constituído, conhecido e em profunda transformação no sentido de uma modalidade que busca o caráter empresarial em todo o mundo, fica ausente uma perspectiva mais detalhada da origem e do surgimento de tal modalidade. Porém, torna-se importante para aprofundamento, os estudos e trabalhos de Japiassu (1990), Brunoro (1997), Reis (1999), Pillati (1999), Proni (2000), Kasznar (2002) e Franzini (2003).

Hoje em dia o futebol não está apenas voltado ao lúdico, já que “a inserção da lógica de mercado num setor de reconhecida importância social, como é o futebol, atribui peso à discussão sobre a mudança dos valores e dos objetivos da prática esportiva. Submetido à lógica do mercado, o futebol é visto, hoje, como um negócio” (CARVALHO, 2003, p.235).

Muitos clubes de futebol ainda vivem uma lógica comunitária preservando os laços sociais e amadores, porém outros cedem ao mercado modernizando suas estruturas, profissionalizando sua gestão, de modo a transformarem-se em empresas segundo Carvalho

(2001). Nesse caso, tudo se torna utilitário, pois os jogadores são mercadorias elaboradas nos centros de treinamentos e os torcedores são consumidores ou clientes. “O jogo tornou-se uma oportunidade de negócio” (CARVALHO, 2003, p.236).

Partindo dessa visão atual do futebol torna-se importante antes de tudo abordar a evolução desse esporte para se ter uma idéia conjunta da transformação social, já abordada, para assim alcançarmos hoje uma sociedade influenciada pelas empresas com valores voltados ao mercado.

2.4.1 O Futebol e sua Evolução

Apesar de toda uma perspectiva histórica da origem do futebol no mundo, tanto de povos gregos, chineses e japoneses na Antiguidade, foi aproximadamente no século XI, já na Idade Média, que o futebol começa a se expandir, tendo a Europa, principalmente França e a Inglaterra como difusoras através de seus nobres (REIS, 1999).

Segundo Duarte (1996, apud REIS, 1999, p.118), “os conflitos entre feudos, condados ou pequenas vilas, também eram separados por jogos de futebol, como aconteceu, por exemplo, na Escócia e na Irlanda, em que pequenas divergências religiosas eram decididas, algumas vezes, em “partidas de futebol”. Mas, por conta dos conflitos que vinham ocorrendo, os governantes da Irlanda proibiam a prática do futebol tal qual era realizado”.

No entanto, esses jogos não deixavam de ser uma espécie de confronto ritualizado, em que os grupos adversários se opunham, ao mesmo tempo que criavam uma excitação de caráter semelhante à que se desenvolviam nos conflitos e nos combates, já que se jogava de acordo com as regras estabelecidas nas ruas e nos campos (REIS, 1999).

Historiadores, segundo Machado (2000), falam da chegada do futebol à Inglaterra no distante ano de 1180 e que em 1814 teria sido proibida sua prática pelo Rei Eduardo II.

Com relação às regulamentações do futebol, “desde 1848 estavam confirmadas as 17 regras básicas do futebol, oficializadas em Cambridge”(MACHADO, 2000, p.15). Em 1863 foi criada a Associação do Futebol, e a partir daí fica estabelecido que o futebol seria praticado por 22 jogadores, com 11 em cada equipe, sendo que dois deles seriam goleiros e que estes seriam os únicos a conduzirem a bola com as mãos, podendo conduzi-la desta forma numa área determinada. Segundo Machado (2000), a função dos goleiros era guarnecer o intervalo entre as duas balizas de aproximadamente sete metros cada par, colocados em extremidades opostas do campo. Curiosamente, “demorou cerca de 20 anos para que fosse implantado no futebol o uso do travessão superior (...). Convencionalmente, antes o gol só

valia quando a bola passasse abaixo da altura do próprio goleiro. Até aí, não se conhecia a lei do impedimento” (MACHADO, 2000, p.16). Em meados de 1870 o juiz já comandava a partida com a ajuda de um apito, já que antes o mesmo era obrigado a ter um timbre de voz alto para gritar ou assoviar.

Segundo Machado (2000) e Proni (2000), o time do Sheffield, da Inglaterra, é considerado o mais antigo dos organizados clubes de futebol do mundo, tendo nascido em 1885. As redes, surgiram em 1891 em Bridport, na Inglaterra, e começaram a ser utilizadas para facilitar a atuação dos árbitros. Nesse mesmo ano nasce a penalidade máxima como punição por falta mais grave.

A partir daí o futebol aos poucos se difundiu por toda Europa e por outros continentes. Nas Américas, só no Hemisfério Norte o novo esporte praticado com os pés não chegou a impressionar muito a juventude, que preferia optar pelo basquete, até ali muito difundido e praticado (MACHADO, 2000). Na América do Sul, o futebol foi sendo muito praticado na Argentina, Uruguai e Brasil.

Na Inglaterra, o rugby e o futebol crescem paralelamente e com características similares. A força e a coragem traduzidas em “caneladas”, eram o principal critério para estabelecimento de uma reputação de virilidade no jogo. As constantes mudanças ocorridas nas regras do futebol e do rugby, mostrou acordos e a necessidade de uma unificação das regras do futebol e de suas interpretações e, em 1822, a Inglaterra, a Escócia, a Irlanda e o País de Gales, se unem, criando um órgão chamado, até hoje, de International Board, com o principal objetivo de regular as leis do jogo, no mundo todo (REIS, 1999).

No início do século XIX, na França, o esporte podia ser visto nos jardins aristocráticos. Na Inglaterra, os rapazes de famílias ricas deixavam os esportes nobres, como esgrima, equitação, a caça e outros, para praticarem o futebol, que já vinha sendo praticado por operários e camponeses.

Nesse período, “o futebol passa também a ser praticado nas duas universidades de maior prestígio, demonstrando uma grande transição do esporte pois, neste contexto, os jogos passaram a sujeitar-se à imposições de regras mais definidas, relacionadas algumas, ao controle ou eliminação das formas mais extremas de violência. E é das Universidades de Cambridge e Oxford, que surgem as principais leis e idéias do futebol moderno – embora de forma primária – entre elas, a proibição de colocar a mão na bola” (REIS, 1999, p.119). Desde então, o esporte, principalmente com o futebol e o rugby, passou a ser visto sob o enfoque educativo nas escolas e universidades. Começaram a surgir equipes e clubes e competições começaram a ser realizadas. Até que, em 26 de outubro de 1863, representantes de clubes e

escolas, os veteranos de Cambridge e o jornalista Sr. John D. Cartwright, realizam uma reunião em Londres, na Freemason Tavern, para discutirem sobre as regras do futebol. Estava sendo fundada naquele momento, The Football Association. No dia primeiro de dezembro, do mesmo ano, são estabelecidas então as novas regras do futebol, e a partir daí, ele foi difundido com uma uniformização das regras, através de uma cartilha. Esta cartilha tinha o objetivo de ensinar aos praticantes a execução correta da técnica, favorecendo o futebol técnico em detrimento da prática violenta (REIS, 1999).

No dia 2 de junho de 1886, em Londres, é fundada The International Football Association, que ainda é a responsável pelas regras e organização do futebol. Em 1904, a FIFA (Federation International of Football Association) é fundada e em 1908 o futebol é incorporado aos Jogos Olímpicos.

2.4.2 Futebol no Brasil

O futebol no Brasil teve como seu difusor principal, Charles Muller, segundo Machado, (2000) e Brunoro (1997). O mesmo foi estudar na Inglaterra, de 1884 a 1894, onde o futebol já estava regulamentado. Lá, ele aprendeu a jogar, e como conhecedor das regras, chegou inclusive a atuar pela Seleção do Condado de Hampshire. Em outubro de 1894 Charles Muller volta ao Brasil trazendo experiência, uniformes e jogou até 1914, quando passou a atuar como árbitro até 1918 (REIS, 1999).

Antes do futebol, o esporte com maior popularidade no Brasil era o remo e segundo Machado (2000, p.17), “só se falava nisso de ponta a ponta”. Concorrer com o remo era um desafio. Hoje em dia o remo ainda é origem em nomes de clubes no Brasil, como Clube de Regatas Vasco da Gama (Vasco), do Rio de Janeiro, Clube de Regatas Brasil (CRB) de Alagoas, Clube de Regatas do Flamengo (Flamengo) do Rio de Janeiro, dentre outros.

No Brasil, o futebol “é apresentado por algumas correntes: uma delas acredita que o futebol surgiu através dos marinheiros ingleses e holandeses que teriam jogado nas praias do Nordeste; outra corrente identifica padres jesuítas como os responsáveis por o terem trazido da Europa; uma outra, atribui ao ensinamento do futebol, feito por Mister Hugh, aos funcionários da São Paulo Railway, em Jundiaí, no ano de 1882 e ainda, ao Mister John, que também teria ensinado o futebol aos operários da Leopoldina Railway no ano de 1875” (REIS, 1999, p.120). Apesar de que a mais divulgada é a que o jogo de futebol veio com Charles Muller.

Foi principalmente no Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo, Pernambuco e Minas Gerais que surgiram os primeiros praticantes do jogo de bola com o pé. Justamente os estados que recebiam os técnicos das fábricas, ingleses todavia, das indústrias e do comércio externo (PILLATI, 1999).

No eixo Rio–São Paulo, em que se instalaram as primeiras fábricas e se desenvolveram as primeiras ferrovias, começam a surgir os campos de futebol, próximos a essas fábricas ou dentro das mesmas. Os trabalhadores das fábricas passaram a jogadores e formavam assim clubes de bairro. A Bangu, uma fábrica têxtil, localizada no subúrbio do Rio de Janeiro, dirigida por britânicos, formou sua equipe em 1904, permitindo a participação de dois brasileiros (REIS, 1999).

A primeira Federação Estadual do Brasil foi a Liga Paulista de Futebol (LPF), em dezembro de 1901. Em 1906 é fundada a Liga Metropolitana de Futebol (LMF). Essas duas, foram o ponto de partida para o surgimento da Seleção Brasileira, sendo São Paulo e Rio de Janeiro os principais centros do futebol nacional da época (REIS, 1999).

Nesse caso tem-se o litoral como ponto inicial do futebol no Brasil, e já o sudeste do país como um maior promissor deste esporte.

2.4.3 Futebol e Sociedade Brasileira

No Brasil, a prática do futebol “era privilégio apenas de “almofadinhas” ou “filhinhos de papai”, como eram chamados os filhos dos ricos daquela época, jovens que se preocupavam apenas em estudar e se divertir. Ter uma bola, uma chuteira e um uniforme completo era um verdadeiro capricho de bolsos afortunados, privilégio quase sempre reservado aos tradicionais colégios do lugar” (MACHADO, 2000).

Um desses jovens mais abastados, segundo Brunoro (1997), foi Charles Müller, pessoa a qual já citamos como principal difusor do futebol organizado no Brasil. Foi difícil para ele, segundo o autor convencer seus amigos brasileiros a jogarem futebol, já que os mesmos praticavam o críquete, outro esporte nobre inglês. Charles Müller em 1895 realizou o primeiro jogo organizado no Brasil, segundo Brunoro (1997), atuando pelo The São Paulo Railway Team que venceu por 4 a 2 o The Gaz Team. Em 1902 houve o primeiro campeonato paulista onde Charles Müller foi artilheiro, atuando no time vencedor com 10 gols em 9 jogos, pelo São Paulo Athletic, repetindo a façanha em 1903 e 1904. Hans Nobiling em São Paulo, funda um time de futebol chamado Germânia – o qual hoje se chama Pinheiros – e Oscar Cox, no Rio de Janeiro, que fundou o Time do Rio, ajudaram a difundir também o futebol e

deixarem de lado o críquete. A partir daí houve com iniciativa de Cox, segundo Brunoro (1997), a realização dos primeiros jogos entre os times do eixo Rio-São Paulo.

Nessa época, São Paulo era a cidade brasileira com maior número de times: São Paulo Athletic Club, Universidade Mackenzie, Clube Atlético Paulistano e Sport clube Germânia. Times como a Ponte Preta de Campinas (SP) e o Rio Grande, time gaúcho, segundo Brunoro (1997) foram outros precursores do futebol. A curiosidade está no fato de que os times da cidade de São Paulo, famosos na época introdutória do futebol no Brasil, não chegaram a se profissionalizar nesta época.

O futebol mais adiante criou movimentos comunitários, nas zonas rurais e nas cidades e também foi usado politicamente. Em especial segundo Kasznar (2002), as ditaduras de Getúlio Vargas e as dos generais do golpe militar de 1964/1985, o fizeram com competência perceptível. O futebol nesse caso foi utilizado como instrumento de distração das massas e de sutil objeto de criação de esperanças de promoção social. Construíram grandes estádios para polarizar as massas. A mídia passou a divulgar incessantemente qualquer informação sobre o futebol, sobre dirigentes, técnicos, jogadores, etc.

Segundo Kasznar (2002) o Presidente Getúlio Vargas reunia multidões no estádio de São Januário, no Rio de Janeiro, para várias manifestações esportivas. O general Médici em particular utiliza a copa do mundo de 1970, no México, com o termo “Pátria de chuteira” ou o hino que possuía o seguinte termo inicial: “Noventa milhões em ação, pra frente Brasil, salve a seleção”.

De acordo com a afirmação de Kasznar (2002, p.18), “o país inteiro consome o padrão de conduta dos jovens jogadores de futebol. Seja ele qual for. E este de alguma forma penetra, instala-se no pensar consciente e inconsciente de nossa população, especialmente no da nossa juventude”. Daí tem-se muitas vezes, o lado emotivo e irracional do futebol ligado ao consumo.

Através do futebol, alguns dirigentes demagogos e jogadores muitas vezes despreparados alcançam certos postos políticos devido à “torcida” (KASZNAR, 2002).

O futebol para a sociedade brasileira passa enfim a ser um ponto chave para políticos como forma de atrair populações e assim fazer com que estes possam tentar obter prestígio perante a sociedade, o que hoje em dia ainda é muito presente no Brasil. Fora isso, as empresas começam a verificar que o futebol pode ser um meio de desenvolver de alguma forma o mercado.

2.4.4 O Futebol empresa

Fazendo uma retrospectiva resumida da história do futebol para se chegar ao futebol empresa é importante destacar que no início da década de 1930 o Brasil, no plano político, passa por profundas mudanças, já que Getúlio Vargas, ao assumir a presidência da República, apresentou o projeto chamado de Programa de Reconstrução Nacional que dentre seus itens havia o de acabar com o amadorismo do futebol (CARVALHO, 2003). Com isso, as décadas de 1930 e de 1940 serviram para consolidar o profissionalismo no futebol brasileiro (BRUNORO, 1997). Já em 1931, depois da Copa do Mundo – 1930, no Uruguai – os melhores jogadores brasileiros, Domingos da Guia e Leônidas da Silva, rumam à Europa para jogarem como profissionais remunerados. A partir daí clubes europeus como o Barcelona da Espanha (contratando Fausto, então jogador do Vasco), Lazio da Itália (contratando dez jogadores brasileiros de uma só vez), dentre outros, começam a se interessar por jogadores brasileiros.

Os dirigentes brasileiros preocupados com o amadorismo nacional e com a desorganização na qual estavam vivendo, criam a Liga Carioca de Futebol, em 1933, favorável ao profissionalismo, apesar de não contar com o apoio de todos os clubes cariocas (BRUNORO, 1997). Nessa época os jogadores já eram remunerados (normalmente com dinheiro para janta e condução) de alguma forma, mesmo havendo pessoas a favor dessa remuneração e outros não.

Muitos campeonatos na década de 1930 e 1940 passaram a atrair grande público. Mesmo assim, o paternalismo e as imposições dos dirigentes de futebol escondiam os direitos que os jogadores deveriam possuir; sem contar o conformismo dos jogadores com tal situação (KASZNAR, 2002), o que é visto ainda hoje no Brasil.

O futebol brasileiro nesse cenário, perdeu a Copa do Mundo de 1950 no Brasil e uma desclassificação prematura na Copa de 1954 na Alemanha. Com isso os dirigentes começam a “organizar” melhor o futebol e essa organização possivelmente teve influência já que o Brasil se sagra campeão da Copa do Mundo de futebol na Suécia em 1958 e sendo bicampeão em 1962, na Copa do Mundo no Chile.

A consciência profissional no futebol brasileiro vem em 1976 quando a Lei de nº 6354 fez com que todos os jogadores brasileiros trabalhassem com carteira assinada, com os benefícios da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e com férias e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) (REIS, 1999). Além disso a lei deu direito ao passe livre ao

jogador com mais de 32 anos de idade. Em 1980 é então criada a Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

A primeira lei a causar as maiores alterações na legislação do futebol só ocorreu em 1993, quando Arthur Antunes Coimbra, o Zico, quando secretário de Esportes do Governo Federal, elaborou a lei (Lei Zico) de nº 8672/93, prevendo a possibilidade de criação de clubes-empresa no Brasil.

Édson Arantes do Nascimento, o Pelé, quando então ministro dos esportes em 1996, altera a assim denominada “Lei do Passe” propiciando aos jogadores o direito de serem seus próprios “donos” (BRUNORO, 1997). Surge então a Lei de nº Lei nº 9.615/98, ou seja, a “Lei Pelé”. Porém essa alteração foi contestada e Pelé voltou atrás criando assim uma tabela decrescente para o direito ao passe livre: 1997, jogadores com 30 anos; 1998, jogadores com 27 anos; 1999, jogadores com 26 anos; e no ano 2000 todos os jogadores com 25 anos completos.

Em 1997 a Casa Civil entregou ao Congresso o Projeto Pelé, que tem como pontos principais à transformação dos departamentos de futebol dos clubes em empresas (BRUNORO, 1997). Porém, essa transformação foi e ainda está vetada na sua obrigatoriedade, atrasando mais ainda esse processo no Brasil. Segundo Aidar (2002, p.64), com essa vedação “voltamos aos princípios da Lei Esportiva de 1976, da época do regime militar. A obrigatoriedade da transformação dos clubes em empresas virou opção”.

De qualquer forma, o futebol brasileiro vive um momento de transformação em busca da profissionalização, apesar de que muitos não sabem como alcançar tal objetivo. “Para que esse processo possa ocorrer mais rapidamente e com eficiência, é preciso que os clubes – muitos dos quais à beira da falência – tenham convicção de que o profissionalismo, em todos os níveis do futebol, é uma alternativa necessária para a sobrevivência saudável desse esporte no país” (BRUNORO, 1997, p.7). Esse discurso se deve ao fato de que o futebol europeu impõe tal mudança possivelmente, já que os clubes deste continente transformaram o futebol em um espetáculo e neste espetáculo estão os melhores atores, dentre eles os jogadores brasileiros que esvaziam os estádios nacionais para irem jogar na Europa com característica empresarial muito forte.

Hoje em dia, muitas equipes possuem, em seus departamentos de futebol, profissionais de grande competência, atuando nos mais variados setores. Da mesma forma que “por outro lado ainda encontramos agremiações importantes que apresentam, em sua cúpula administrativa de futebol, conceitos ultrapassados de organização esportiva” (BRUNORO, 1997, p.7). No caso do futebol brasileiro, segundo Proni (2000), atingir o grau de

profissionalização, mesmo que de forma mínima, é algo alcançado com muita dificuldade nos clubes.

Através de sua afirmação, Brunoro (1997, p.7) diz que “bilhões de dólares, circulados anualmente, fazem do futebol um grande negócio”. Como modelo de profissionalismo, temos os clubes de futebol europeus, que estão num nível de evolução muito maior que os clubes brasileiros. Mas esse nível foi alcançado por esses clubes a partir do momento em que romperam laços paternalistas e amadores, adotando posturas mais profissionais em sua organização, amparadas por estratégias de empresas privadas, com ênfase no marketing, finanças, contabilidade e muitos mecanismos utilizados por empresas que buscam sempre alcançar rentabilidade.

De 1984 aos dias atuais, o futebol se modificou muito, porém o progresso no Brasil, em relação a como o mesmo é dirigido não acontece (JAPIASSU, 1990 e PRONI, 2000). O público reduzido nos estádios é uma realidade, os calendários dos campeonatos são confusos, e sempre aparecem novos torneios e novas regras de campeonatos, prejudicando os clubes, os torcedores e atletas.

Se o futebol passa a ser vendido como um espetáculo ou um produto, então o palco (o estádio), teria conseqüentemente mais conforto e segurança. O ingresso ainda assim custa caro para a maioria da população brasileira. Os estacionamentos para automóveis não existem. Os jogos em dias de semana são incompatíveis com os horários de quem trabalha. Os transportes coletivos são insuficientes e os bons jogadores não mais existem nos clubes pois são vendidos para clubes europeus em sua maioria. Muitos são os fatores para a queda do público e como manter e organizar um clube de futebol é algo complexo nessa realidade. Muitos clubes ainda assim, não exploram a sua marca de forma acessível aos torcedores brasileiros. Pois, o futebol é um esporte nacional e por ser nacional possui torcedor de toda classe social (BRUNORO, 1997).

A função propaganda é algo não tão utilizado pelos clubes do Brasil. Estes se fundamentam apenas nos recursos de vendas de ingressos, nas cotas da televisão, no patrocínio da camisa e do material esportivo como principais fontes de renda. Fora isso, a marca que o time leva e que atrai os torcedores não é algo explorado para com esses fiéis torcedores (consumidores) (BRUNORO, 1997).

Essa propaganda busca enfatizar, segundo Aidar (2002, p.83), o mercado esportivo e que dentro dessa categoria “estão os principais agentes consumidores das práticas esportivas enquanto espetáculo, ou seja, todos aqueles interessados e consumidores do futebol”.

No setor de produtos, “sem muito esforço poderíamos citar mais de cem itens com potencial de exploração pelos clubes, que ganhariam através do recolhimento de *royalties* por parte das empresas licenciadas. Justamente por não contar com profissionais nessa área, os clubes, na ânsia de concretizar um negócio com alguma empresa interessada, acabam ignorando a potencialidade da firma que vai explorar a marca do time, ignorando também a capacidade de produção, onde irá colocar os produtos, qual a campanha publicitária que pretende realizar, a verba de marketing para essa divulgação e a qualidade do produto fabricado, porque, afinal, é a marca do time que está em jogo” (BRUNORO, 1997, p.30). Com isso os torcedores restringem a aquisição dos produtos de alguns clube de futebol, pois ao experimentá-los fica decepcionado com a qualidade voltando a consumir produtos habituais sem marca de clubes. Os clubes europeus exploram produtos de qualidade. Desde chaveiros até agasalhos completos. O televisionamento a cabo (pacotes pagos, ou *pay per vie*) são grandes mecanismos empresarias ligados à imagem de um clube.

Esse televisionamento está dentro de um macro chamado de consumidores de bens ou serviços ligados ao futebol, e que não participam da produção do espetáculo em si. E segundo Aidar (2002) podem ser divididos em: a) consumidores finais (torcedores) e consumidores intermediários (produtores e vendedores de bens necessários à pratica , como o exemplo da Nike, Adidas, etc; de bens em geral como patrocinadores; e produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados como a TV já citada, loteria, empresas licenciadas, dentre outros.

O patrocínio no futebol com a marca da empresa na camisa, só começou a ser divulgado no futebol a partir da década de 1980, pois antes havia resistência por parte dos dirigentes e torcedores, porém o vôlei com o patrocínio da Pirelli, foi o primeiro esporte a divulgar a marca de uma empresa em suas camisas. Só depois os clubes de futebol começaram a divulgar marcas de empresas em suas camisas. Então, o que ocorre é que as empresas estavam preparadas com profissionais habilitados para divulgarem as suas marcas junto aos clubes de futebol, porém os clubes não tinham profissionais preparados para tanto. Muitas empresas hoje em dia buscam colocar em seus produtos marcas dos clubes porém não há retorno dos clubes para tal realização (BRUNORO, 1997).

Apesar de todo o discurso de modernidade para o futebol, um fator importante é o que Proni (2000, p.15) expõe no sentido de “levar em consideração o caráter contraditório da contradição para o futebol-empresa e o sentido ambíguo da modernização que se insinuava antes mesmo dos anos noventa”. Nesse caso o autor coloca que o futebol no Brasil havia descoberto o marketing, a lógica da concorrência e começava a partir para uma

profissionalização em sua gestão, pelo menos em parte. De um outro lado havia no futebol “os interesses imediatos de partidos e indivíduos ligados à política nacional, e continuava sendo dirigido por um grupo de dirigentes amadores” (PRONI, 2000, p.15). Esses dirigentes que nos anos noventa vão ser contra a intervenção pública na atividade futebolística e insistiam que tais clubes permanecessem isentos de pagamento de impostos. O que vem a ser completamente diferente da idéia de modernidade do futebol no mundo atual. O futebol no Brasil, por sua vez, está envolvido por uma linguagem mais empresarial e muitos mecanismos utilizados por elas, contudo muitas vezes esquece-se que quem mantém o futebol são grupos diretores (amigos) que tem no futebol um *hobby* e nesse caso a pressão vinda das empresas estrangeiras aos clubes europeus por exemplo, começa a ser vista no Brasil também.

2.4.5 Modelos de Transformação de clube em empresa

A Legislação Desportiva Brasileira (nova Lei Pelé), aprovada e modificada em junho de 2000, torna, como já frisado, facultativa a transformação dos clubes (entidades de prática desportiva) em empresas e impõe uma série de restrições para esta transformação segundo Aidar (2002). Apesar disso algumas mudanças começam a ocorrer nas organizações esportivas e futebolísticas no sentido de um novo paradigma administrativo. Não obstante, “o que estamos observando atualmente nos processos de transformação dos clubes brasileiros é a criação de modelos diferentes de empresarização. São modelos que surgiram do encontro de resistências próprias de um esporte tradicional com a necessidade de recursos e que revelam diferentes visões de negócios e intenções estratégicas próprias dos novos investidores e /ou parceiros, na maioria estrangeiros” (AIDAR, 2002, p.123). Os modelos de empresarização do futebol segundo o autor são:

a) Co-gestão

Fase que representou a vanguarda na gestão profissional de clubes de futebol no Brasil. O exemplo é o do clube que entra com toda a estrutura física e desportiva, com todas as áreas e com todos os departamentos ligados ao futebol profissional e amador e a empresa “parceira” entra com o apoio financeiro para que essas áreas se desenvolvam.

b) Licenciamento da marca/ terceirização do departamento de futebol

Este é o estágio de transformação que prevalece no futebol brasileiro. O clube social cede ao investidor (que forma uma empresa com 100% de capital próprio) os direitos da marca. Isto significa, segundo Aidar, que o clube escolhe um parceiro para licenciar sua marca, ou seja, para alugar as receitas que farão parte da parceria.

c) Compra de parte do clube por um sócio

Neste modelo, clube e investidor formam uma nova empresa S.A. Aqui o clube aporta seus ativos tangíveis e intangíveis (imóveis e marca) e o sócio aporta dinheiro. A nova organização passa a ser controladora e proprietária do time de futebol e distribui seus lucros entre os sócios, de acordo com as cotas de cada um.

d) Sócios

Este modelo indica quando um clube de futebol é mantido pelos sócios. Não há esse tipo no Brasil.

e) Lançamentos de ações

Aqui o clube consegue entrar em um estágio onde consegue se capitalizar com venda de ações. Neste caso é formada uma empresa com participação do clube e dos acionistas. Até hoje ninguém conseguiu fazer isso no Brasil.

f) Criação de um time

O investidor cria um time neste caso sob a forma de empresa.

Outros autores também tratam da empresarização do futebol, como é o caso de Melo Neto (1998) e Framil (2000). Este aborda que pouco está sendo realizado em direção à empresarização do futebol e que os clubes de futebol, no Brasil, são entidades ineficientes, nas quais a quantidade de dinheiro é grande, embora as associações esportivas se classifiquem ainda como sem fins lucrativos. Já Melo Neto (1998), trata empresarização do futebol como

um termo para indicar o nível em que o clube está na sua transformação e funcionamento como empresa.

Todo um discurso de transformar o futebol em esporte profissional e com caráter empresarial vem sendo tratado nos programas esportivos, em livros especializados na área e em jornais, porém há outros fatores a serem tratados neste campo. Com isso, essa consciência empresarial – devido à tentativa de igualar o futebol brasileiro, considerado amador, com o futebol espetáculo europeu – está possivelmente interrompida devido ao fato de que os maiores influenciadores do futebol brasileiro não aceitam tal mudança, apesar de que algumas empresas já fazem contratos com muitos clubes no Brasil.

Em resumo, a organização desportiva “se assentava na lógica de práticas dissociadas da influência, da observância de normas e de objetivos organizacionais a atingir” (CARVALHO, 2003). Essa lógica mercantil e empresarial possivelmente faz mudar vários aspectos ligados a como os clubes se organizam desde então.

2.4.6 Futebol em Santa Catarina²

O comentado futebol, desde a época de Charles Müller e sua prática pelo Brasil como já mencionado, não demorou muito a chegar às encostas de Santa Catarina, ainda no começo do século XX, “quando já se sabia haver surgido no período anterior, nas terras gaúchas, o Sport Club Rio Grande (que é tido como o clube mais antigo do futebol brasileiro), da cidade que lhe emprestara o nome” (MACHADO, 2000, p.18).

Como ocorrera em outros países e outros lugares do Brasil, a prática do futebol também teve suas raízes fortalecidas na insistência dos “almofadinhas ilhéus”, segundo Machado (2000), que mesmo não tão ricos como os jovens europeus, cariocas e paulistas eram também abastados.

O futebol surgiu em Santa Catarina como uma nova opção de lazer para os “filhinhos de papai” que deixavam de depender, apenas das competições de remo na Baía Sul, “em decorrência dos fortes ventos, nem sempre em boas condições para sua prática” (MACHADO, 2000, p.19).

Em Florianópolis, no início do século, mesmo sendo esta uma terra praiana “não se falava nem havia o hábito de passar o verão na beira de um mar distante do centro, pois ter o corpo bronzeado representava para todos puro sinal de pobreza; salvo é claro, para os já

² Embasamento histórico da única fonte encontrada abordando todo o contexto histórico sobre o futebol em Santa Catarina.

conhecidos atletas do remo, a quem a sociedade local conhecia muito bem e fazia questão de abrir exceção” (MACHADO, 2000, p.20).

Tirar do remo, toda a atenção esportiva, trocando o mar por um “retângulo de grama, quase sempre lamacento, onde 22 homens praticamente se digladiavam por uma bola, num espaço que não passava de 100 metros de comprimento por 60 de largura” (Machado, 2000, p.21), era algo complexo na época, porém aos poucos o mesmo começa a ser difundido pelo estado.

O futebol em Santa Catarina, teve como maiores difusores os bancos escolares “do bem estruturado educandário masculino Gimnásio Santa Catharina, hoje Colégio Catarinense, fundado em 1906 e mantido por padres” (MACHADO, 2000, p.21). Do reservado Gimnásio, a prática do futebol se difunde e também chega com sucesso nas corporações militares e em todo o território de Santa Catarina.

Além do remo, o embate para adesão ao futebol vinha do fato que as regras e interpretações eram todas da língua inglesa e com isso termos desconhecidos para a maioria dos brasileiros que buscaram adaptar as palavras. Exemplos dessa adaptação encontram-se nos termos britânicos: goal-keeper, refree e graund, que passaram a ser chamados de goleiro, árbitro e campo de futebol, respectivamente, apesar de que essas eram apenas adaptadas na fala pois na escrita continuavam os termos em inglês, dificultando para o ensinamento e fala dos atletas no Brasil (MACHADO, 2000).

Em 1904, no dia 4 de fevereiro, um grupo de jovens desportistas da Capital, publicou no “Correio do Povo a idéia da fundação de uma equipe de futebol com o nome Sport Club Catharinense” (MACHADO, 2000, p.23), despertando grande curiosidade, e que haveria reunião no “dia 21 de fevereiro, no conhecido clube 16 de Abril, em Florianópolis, à época uma das mais tradicionais sociedades recreativas locais” (MACHADO, 2000, p. 23). Nesse encontro seriam propostas seleções de jogadores e locais de treinos para a nova agremiação.

Oficialmente, o “tão esperado futebol só aconteceu de forma oficial no dia 14 de agosto de 1910, na Praça General Osório, onde ficava o Campo do Manejo” – local que hoje abriga o Instituto Estadual de Educação que era reduto para abrigar efetivos militares na Capital (MACHADO, 2000, p. 24).

Próximo à Prainha – local perto do Hospital de Caridade, lado sul da Ilha de Santa Catarina – acontece a primeira partida organizada de futebol entre alunos do Gimnásio Santa Catharina e um grupo de amadores de São Paulo (alunos de advocacia). Jogo, ou como

antigamente chamado de *match de foot-ball*, que teve vitória dos catarinenses por 2 x 1 (MACHADO, 2000).

Com o passar do tempo, os próprios remadores aderiram ao futebol, fazendo com que este fosse mais aceito por todos, e no final de 1911, com o fim do Sport Clube Catharinense, surgiram o Brazillian, Anita Garibaldi e Foot-Ball Club, sem contar que na cidade portuária de Itajaí, já havia um time com o nome de Itajahiense Foot-Ball Club (MACHADO, 2000).

Com a boa aceitação do esporte, os próprios jornais começaram a buscar notícias sobre o mesmo. Até os dias de treino eram colocados nos jornais como forma de incentivar a participação do público (MACHADO, 2000). Junto aos jornais, os comerciantes também da mesma forma passaram a utilizar esse meio de comunicação para vender chuteiras – chamados de burzequins na época – importados da Europa (MACHADO, 2000).

A primeira rivalidade catarinense, ou o primeiro clássico se deu entre os clubes Humaitá x Anita Garibaldi. O Humaitá surgiu em 1913 e era identificado como “O Invencível”. Já o Anita Garibaldi se apegava ao cognome “O Mais Antigo”. Este cognome veio a ser usado também pelo Clube Atlético Renaux (antes, em 1913, Sport Club Brusquense), de Brusque, que com o desaparecimento dos clubes Brazillian, Anita Garibaldi e Itajahiense ficou sendo o mais antigo clube de futebol de Santa Catarina (Machado, 2000). O clube Anita Garibaldi, no dia 21 de abril de 1914, passou a ser chamado de Club Sportivo Florianópolis. O Anita Garibaldi já possuía estádio de futebol (hoje se localizando o Beiramar Shopping), estádio que depois passaria a ser da Federação Catarinense de Futebol e depois ainda, do Avaí Futebol Clube (MACHADO, 2000).

Em 1918, no dia 23 de dezembro, conhecido por Leão do Sul, surge também o Hercílio Luz Futebol Clube, de Tubarão. O Hercílio Luz Futebol Clube se juntou ao Esporte Clube Ferroviário, para mais tarde nascer o Tubarão Esporte Clube (MACHADO, 2000).

Atualmente, “o clube mais antigo em atividade profissional da primeira (Série “A1”) e segunda (Série “A2”) divisão do futebol catarinense é o rubro-anil Clube Náutico Marcílio Dias, de Itajaí, que surgiu em 1919” (MACHADO, 2000, p.30). Nascido no dia 19 de março, esse clube surge da iniciativa de desportistas apaixonados pela prática do remo. Porém, considerando as equipes licenciadas e habilitadas a disputarem campeonatos estaduais, o mais antigo passa a ser o América Futebol Clube, de Joinville, fundado em 14 de junho de 1914, que deixou de disputar jogos oficiais para juntar-se ao Caxias e formar o tricolor (vermelho, preto e branco) Joinville Esporte Clube (MACHADO, 2000).

Em 14 de junho de 1914, nasce a iniciativa de se criar uma liga oficial de futebol, para orientar as atividades e os clubes que surgiam em demasia, sendo bem aceita por muitos clubes, pois antes os jogos eram apenas disputados em amistosos sem nenhuma finalidade, nem troféu ou título. (MACHADO, 2000).

Um clube conhecido dos catarinenses foi a Sociedade Desportiva Blumenauense, fundada em 14 de agosto de 1919, e que mudou de nome para Blumenauense Futebol Clube, e em 1941, durante a Segunda Guerra Mundial, passou a chamar-se Grêmio Esportivo Olímpico, conhecido como “O Mais Querido”. Em 1949 e em 1964 veio a conquistar os títulos estaduais de futebol. Mais tarde, após os títulos, se juntou ao Palmeiras (seu maior rival local) da mesma cidade formando o Blumenau Esporte Clube.

O futebol cada vez mais se tornava popular e vários times surgiam e desapareciam como já dito. Muitos deles com nomes irreverentes como por exemplo, Bororó, Xico, Careca e outros, que segundo Machado (2000) desapareciam com a primeira goleada sofrida aparecendo logo depois com outro nome.

Os jogos importantes eram nos dias de domingo às 10 horas da manhã, após a missa. Com o tempo, os jogadores considerados “cobras”, começaram a ganhar popularidade e mesmo os que trabalhavam (uns poucos), tinham sempre regalias nos horários para o treino, pois como a noite não havia iluminação os treinos eram sempre no período da manhã ou da tarde (MACHADO, 2000).

Jogos entre times do interior e da capital eram movimentados através de embarcações, já que a locomoção via terrestre era péssima segundo Machado (2000), e sem contar que muitos times de marinheiros realizavam partidas contra os times da capital Florianópolis.

Em Santa Catarina, o futebol era jogado até 1920, com as regras da Liga Paulista de Futebol que era conhecida como a mais organizada entidade esportiva do Brasil e que essa entidade seguia com rigor a Confederação Brasileira de Desportos (CBD), que era sediada e ainda é no Rio de Janeiro. Juntando o que se trazia da cartilha original inglesa, as orientações da CBD e o linguajar usual em cada cidade e região do país, muita confusão surgia com jogos de times de lugares diferentes, sem contar que dificultava a oficialização de campeonatos entre estados (MACHADO, 2000).

No estado catarinense, o futebol tinha temporada que se iniciava durante o período escolar e tinha um intervalo de dezembro a março (férias escolares). Nesse período, poucos jogos aconteciam segundo Machado (2000). Nessa época não havia profissionalismo no futebol, nem mesmo o “profissionalismo marrom”, “que servia para identificar alguns atletas

que passaram a receber dinheiro para jogar futebol, porém de forma clandestina, sem que fosse oficialmente celebrado contrato. Enquanto uns simplesmente recebiam dinheiro por fora, sem vínculo empregatício, outros eram registrados em empresas, recebendo salários, porém sem cumprir o expediente de trabalho convencional. Existiam, ainda, aqueles que trabalhavam meio expediente e no outro turno do dia se dedicavam apenas aos treinos de seus times” (MACHADO, 2000, p. 44).

O *referee*, hoje juiz ou árbitro de futebol, era escolhido antes do início da partida. Poderia ser algum civil que estivesse na própria torcida e que entendesse das regras. Os dois times entravam em consenso sobre o referee, apesar de que no fim dos jogos sempre o time perdedor alegava uma má arbitragem resultando em “bate-boca” ou brigas. Com o tempo, a função de árbitro de futebol passou a ser designada por ex-atletas (MACHADO, 2000).

Em março do ano de 1920, mais precisamente no dia 5, o assunto sobre a formação da liga foi abordado numa reunião na Federação Catarinense de Remo. A notícia foi divulgada, movimentando times de todo o estado catarinense. No dia 12 de outubro de 1920 surge o Caxias Futebol Clube, de Joinville, e ficou conhecido por “Pingüim da Manchester Catarinense”, sendo Manchester por ser a cidade um pólo industrial, assim como a cidade inglesa na época. O Caxias venceu o campeonato catarinense de futebol nos anos 1929, 1954 e 1955.

Chegando a 1921, no dia 12 de junho, nasce o Figueirense Futebol Clube (Figueira ou Furacão da Ilha), surgido no bairro da Figueira, na confluência das ruas Conselheiro Mafra e Felipe Schmidt. Porém, tempos depois ganhou de seu torcedor Orlando Scarpelli, um terreno para construção no Estreito de um novo estádio que levou o nome deste torcedor (MACHADO, 2000).

Amadurecida a idéia, no dia 12 de abril de 1924 é fundada em Florianópolis a Liga Santa Catarina de Desportos Terrestres – LSCDT com sua sede inicial numa das salas do Ginásio Catarinense, onde permaneceu até 1927. Os clubes fundadores da LSCDT foram: o Avaí, Internato, Externato, Figueirense e Trabalhista, todos da Capital (MACHADO, 2000).

A titulação Desportos Terrestres servia, pois como o remo era o esporte mais reconhecido na época, buscou-se com a LSCDT assim o desvinculo com os esportes aquáticos. A LSCDT organizou logo o “Torneio Início” – jogos que eram realizados num só dia com tempo máximo de cada jogo em 30 minutos, e em caso de empate 10 minutos de prorrogação e seguindo o empate, pênaltis – como sua primeira competição oficial. Logo depois essa liga realizou seu primeiro torneio, denominado de “Campeonato da Cidade”, já

que não havia clubes do interior inscritos. Esse primeiro campeonato teve o Avaí como seu primeiro time campeão.

O Avaí (Leão da Ilha), fundado no dia 1º de setembro de 1923, tem esse nome devido ao embate Batalha do Avhay, entre brasileiros e paraguaios ocorrido em terras guaranis, no lugar denominado Arroyo Avaí. Seu primeiro estádio foi o mesmo da rua Bocaiúva que um dia pertencera, ao extinto clube Anita Garibaldi (Hoje shopping Beiramar). Em 1985, o clube fez um acordo com uma empresa construtora e desde então trocou seu velho estádio por outro, mais moderno, que depois foi chamado de Aderbal Ramos da Silva, fiel torcedor, ou “Ressacada”, localizado na Ressacada.

Nesses campeonatos os times do interior do Estado buscavam participar, porém devido às dificuldades em locomoção marítima e as estradas em péssimo estado, esta participação era dificultada. Na época, houve movimentos muito fortes para a inclusão de times do interior catarinense, como o América e o Caxias de Joinville; Hercílio Luz, de Tubarão; Marcílio Dias, de Itajaí, e Brusquense, de Brusque.

Em 1927, a Liga de Santa Catarina de Desportos terrestres tem seu primeiro campeonato com a participação de um clube do interior, tendo seu principal inscrito, o Brasil de Blumenau (MACHADO, 2000). Nesse primeiro campeonato, o Brasil de Blumenau, mostra sua força, porém ficou com o vice-campeonato, perdendo para o Avaí. O Brasil, de Blumenau consegue ser campeão em 1928, ficando o Avaí em segundo lugar. Depois do campeonato deste mesmo ano, o Caxias Futebol Clube, de Joinville também se filiaram.

No dia 8 de dezembro de 1927, a LSCDT, deixa de existir e é fundada a Federação Catarinense de Desportos – FCD. Em 1929, o campeão catarinense e o vice foram respectivamente times do interior: o Caxias, de Joinville, e o Adolfo Konder. Em 1930 o time que entra para o campeonato estadual foi o Clube Náutico Marcílio Dias, da cidade portuária de Itajaí, fundado em 1919. Como a FCD vivia sempre em crise, buscava-se ao máximo constituir uma Federação Catarinense de Futebol – FCF, para que esta fosse voltada somente para a organização do futebol.

Em 1932, o Figueirense vence seu primeiro campeonato estadual. Logo após, a FCD devido a crises, fecha e em 1934, 1935 e 1936, somente clubes da capital participaram do Campeonato Catarinense de Futebol, sem ser organizados pela FCD. O campeão de 1934 foi o Atlético Catarinense e em segundo o Íris Futebol Clube. Em 1935 e em 1936 o campeão foi o Figueirense tendo como vice, o Íris Futebol Clube.

Chegando ao ano de 1937 a FCD se reorganiza e as competições voltam à normalidade (MACHADO, 2000). No dia 23 de junho de 1938 foi criado o time de futebol

mantido pelos Correios e Telégrafos de Florianópolis com o nome de Postal Telegráfico. Em 10 de agosto do mesmo ano surge o Bocaiúva Futebol Clube, criado pelos soldados da Marinha do Brasil (MACHADO, 2000). Com isso o futebol vivia de pessoas interessadas no esporte como esporte, e mesmo quando havia uma ligação com alguma empresa era porque os seus funcionários representavam a mesma em campo.

O primeiro jogo noturno em Santa Catarina ocorreu em 1939, no dia 16 de dezembro, em Florianópolis (MACHADO, 2000). Em 1942 o campeonato catarinense teve a decisão prejudicada pois os jogadores do América de Joinville estavam a serviço do Exército Nacional e aquartelados, assim não poderiam disputar a final. Mesmo como o fato, a FCD não o aceitou ficando o Avaí como campeão e o América com o vice campeonato estadual deste ano (MACHADO, 2000). No dia 20 de janeiro de 1944 surge o Esporte Clube Ferroviário de Tubarão e que na década de 90 deixaria de existir para que em seu lugar fosse criado o Tubarão Futebol Clube (MACHADO, 2000).

Em 1962, jogador de futebol passou a ser considerada profissão (MACHADO, 2000). Nesse percurso histórico, a Perdigão, com seu time Sociedade Esportiva e Recreativa Perdigão, de Videira, foi campeã estadual já em 1966 (MACHADO, 2000). Um ano depois já havia jogador catarinense, ex-Avaí, jogando no exterior, mais precisamente nos Estados Unidos, pelo time do Califórnia Clippers (MACHADO, 2000). A partir de 1968 fica-se sabendo do uso de publicidade nos uniformes, com a instituição desse tipo de função do *marketing* no futebol francês (MACHADO, 2000).

Foi projetada a construção de um estádio estadual, o “Catarinão”, porém a obra não saiu do papel. Em 1973 é fundada em Chapecó, a Associação Chapecoense de Futebol, no dia 10 de maio (MACHADO, 2000). No dia 29 de janeiro de 1976, surge o Joinville Esporte Clube - JEC, que conquistou oito títulos seguidos (1978 a 1985) do Campeonato Catarinense, sendo essa, uma marca recorde. O JEC, surge da fusão do América e Caxias de Joinville (MACHADO, 2000).

Em 1983 o Avaí sai do seu antigo estádio, Adolfo Konder, para no dia 30 de maio de 1986 inaugurar os refletores de seu novo estádio, a Ressacada (MACHADO, 2000). No ano de 1992 “surge o Tubarão Futebol Clube, na cidade do mesmo nome, fruto de um acordo entre Ferroviário e Hercílio Luz”, com homologação do pedido a FCF em 26 de junho do mesmo ano (MACHADO, 2000, p.180). Desde esta data em diante não só o campeonato estadual era de importância relevante, como também a busca por estar nas divisões primeiras dos campeonatos nacionais. Fazem parte das divisões nacionais o Figueirense, Criciúma, Avaí e Joinville, espalhados entre Primeira Divisão, Segunda Divisão e Terceira divisão nacional.

Neste percurso, muitas características e mudanças econômicas interessaram aos clubes, e estes são motivados a seguirem caminhos em busca de se tornarem mais eficientes também como empresa, mesmo que em idéias. Deixando assim de não só ser um clube de futebol conhecido estadualmente. Com a crise vista em vários clubes no Brasil, a busca por uma maior profissionalização, é exigência corrente atualmente e nesse caso, muitas vezes o investimento é abraçado de qualquer forma, mesmo que essa esteja pondo em risco os antigos valores dos clubes.

3

Metodologia

O enfoque deste estudo é a transformação do controle a partir do processo de empresarização dos clubes de futebol em Santa Catarina. O caminho escolhido foi o da pesquisa descritiva interpretativa através do estudo multi-caso. Segundo Arnal, Del Rincón e Latorre (1994), a metodologia científica descreve, explica e justifica o método. As técnicas e estratégias implicadas nesse método são as garantias tratadas por essa metodologia. Demo (1989) define a metodologia como condição necessária para a competência científica e como disciplina instrumental para o cientista. Nesse mesmo sentido, Castro (1978) afirma que o objetivo do método é o de ajudar-nos a compreender, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo.

Através do método, tem-se o alcance de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança, permite alcançar o objetivo, traçando-se assim o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS e MARCONI, 1992).

Este capítulo tem o objetivo de delinear a forma da pesquisa proposta. Para que fiquem claros os passos seguidos na presente pesquisa, o capítulo foi subdividido em: perguntas de pesquisa, definições constitutivas e operacionais dos termos e o plano de investigação (delineamento de estudo, população e amostra, coleta de dados, análise dos dados).

3.1 Perguntas de Pesquisa

A partir dos objetivos específicos foram formuladas as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais as características do processo de empresarização presentes nos clubes?
- Como se caracteriza o controle organizacional ao longo da história do clube de futebol?
- Como ocorrem as relações das transformações do controle organizacional com o processo de empresarização dos clubes?

3.2 Definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das variáveis

Segundo Kerlinger (1980) as categorias de análise podem ser definidas sob a forma constitutiva (definindo o conceito para tal categoria) e operacional (atribuindo significado através de indicadores). No caso deste trabalho, a partir do processo de empresarização nos clubes de futebol e as conseqüências sobre o controle dos clubes que se mantiveram na Série “A1” do campeonato catarinense de futebol nos últimos cinco campeonatos (2000 – 2004), as categorias de análise são: empresarização e controle.

- **Empresarização**

Definição Constitutiva (DC): Influência crescente da empresa sobre os seres humanos em todas as partes do planeta, através do que a mesma torna-se modelo universal para toda atividade humana (SOLÉ, 2004). Entende-se portanto que características ou traços típicos de organizações empresariais passam a ser adotados por outras organizações.

Definição Operacional (DO): A partir do tipo ideal de empresa proposto por Solè (2004), serão aqui apresentados, a partir de alguns traços, as definições operacionais de empresarização.

Traço indicador de empresarização	Indicadores	Descrição
Concepção, produção e venda de mercadoria (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Produção de mercadoria • Produtos vendidos • Tipos de produtos • Serviços vendidos 	A única forma de um negócio manter-se ininterruptamente é pela realização das vendas dos produtos e com a obtenção de lucro.
Organização com escritura e contabilidade (9)	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de documentos com informações financeiras (balanço operacional) • Contratos escritos • Registros • Prestação de contas 	As informações financeiras de uma empresa são chamadas, comumente, documentação contábil para avaliação do comportamento de suas contas
Propriedade privada (10)	<ul style="list-style-type: none"> • O pertencer da organização para responsabilidade de uma pessoa jurídica, ou grupo majoritário • Relação entre quem possui e os que não possuem tal propriedade • Forma jurídica 	Toda produção da organização não pertencente aos assalariados e sim à/às pessoa(s) jurídica(s)
Organização salarial (12)	<ul style="list-style-type: none"> • Assalariados ou não assalariados 	Quantidade de funcionários assalariados
Lucro (8)	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos • Retorno em dinheiro • Perspectivas de retorno • Obtenção de recursos 	O capital sendo o dinheiro investido em construções, instrumentos, salários, etc. A partir desses investimentos busca a empresa, em consequência, mais dinheiro e desde então, o lucro.
Linguagem (20)	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de linguagem percebido 	A linguagem básica utilizada na empresa e que seja própria da empresa ou de setores da empresa que indica a incorporação da linguagem empresarial na organização

Quadro 3. Definição operacional de empresarização
Fonte: adaptação dos traços propostos por Solè (2004)

• Controle

Definição Constitutiva (DC): Controle é um processo de busca de redução de incerteza (SILVA, 2003).

Definição Operacional (DO): Sobre os tipos de controle que serão abordados como definições operacionais, aqui estão em forma de quadro os tipos e suas características

relevantes para o estudo, já que suas abordagens mais detalhadas estão presentes no capítulo sobre controle.

Controle	Características
Direto	Clareza (tipo) de ordens Rigidez (regime) de horário Supervisão direta Autoridade (tipo) coercitiva
Estrutural	Formalização Requisitos técnicos Complexidade Tomada de decisão Profissionalização
Difuso	Premissas culturais Seleção Programas de ação Valores promulgados

Quadro 4. Definições operacionais dos tipos de controles
Fonte: Carvalho (1998)

Foi estudado nesse aspecto, como o controle tem evoluído. Isso porque mais de um tipo de controle podem estar presentes numa organização. O que buscou-se no estudo foi analisar sua evolução e entender qual tipo predomina. A Hipótese é a de que os mecanismos de controle são influenciados pelo possível processo de empresarização.

3.3 Plano de investigação

3.3.1 Delineamento de estudo

O presente estudo pode ser classificado como descritivo-interpretativo, pois ao mesmo tempo em que se procurou descrever a transformação do controle nos clubes de futebol em Santa Catarina, a partir da análise do processo de empresarização, procurou interpretar como se deu essa evolução, e descrever suas implicações. Ou seja, procurou-se captar não apenas a aparência do fenômeno, como também sua essência. Tal descrição caracterizou o estudo como sendo histórico-estrutural (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo Selltiz (1987) a pesquisa descritiva intenciona conhecer a natureza, composição e os processos que compõem o problema de pesquisa, ou que nela se realizam,

para assim permitir a descrição de suas características. Sendo assim, a pesquisa descritiva permitiu trazer à tona, as possíveis características de transformação do controle existentes nas organizações investigadas, a partir da percepção de seus dirigentes, gerentes e funcionários antigos que fizeram parte de momentos distintos na história do clube. O estudo foi realizado com os clubes que fizeram parte do campeonato catarinense de futebol nas últimas cinco temporadas (2000 – 2004). Caracteriza-se o estudo como um estudo multi-casos.

Segundo Triviños (1987, p.136), “o estudo de dois ou mais casos pode ser executado sem que seja necessário perseguir objetivos de natureza exclusivamente comparativa” mesmo sabendo que tal estudo tem esse juízo. Apesar do estudo de multi-caso incorporar elementos diferenciados, no caso dos clubes por exemplo, a estratégia tem o mesmo princípio do estudo de caso único, segundo Yin (1988) e Triviños (1987), em que a lógica de se replicar o estudo seja válida, porém seguindo os prognósticos definidos previamente na teoria, e que os casos sejam cuidadosamente selecionados, tanto na obtenção dos resultados semelhantes, ao qual resulta na replicação lateral, como também na obtenção de resultados contrastantes (YIN, 1988). O mesmo autor confirma que o estudo de multi-caso reforça a possibilidade da observação de fenômenos específicos em um contexto real.

Seguindo essa linha de raciocínio, o estudo pôde ser classificado como seccional com perspectiva longitudinal. Verificou-se o campo do futebol no campeonato catarinense em um ponto específico do tempo, e também procurou-se reconstruir a história das organizações. A pesquisa teve cunho qualitativo, que de acordo com Richardson (1989), visa à compreensão da natureza de um fenômeno social, por meio da relação entre as categorias de análise em estudo. O estado escolhido foi o de Santa Catarina, pois é um estado onde há times que além de participação no campeonato estadual nos últimos cinco anos, fazem parte das Séries “A” (primeira divisão, ou Brasileirão), “B” do Campeonato Brasileiro de futebol nos últimos anos e “C” (terceira divisão, ou Brasileirinho) e pela conveniência e custos, uma vez que o mestrando reside no estado.

3.3.2 População e amostra

O universo da pesquisa foi composto pelos clubes que fizeram parte da Série “A1” do campeonato catarinense. Desse universo, foram pesquisados os atores mais representativos (no caso diretores, gerentes das diversas áreas ligadas aos respectivos clubes de futebol de

Santa Catarina e funcionários antigos), de modo que a amostra pôde ser caracterizada como sendo de escolha intencional não probabilística (MARCONI e LAKATOS, 1990).

A população foi composta pelos clubes que participaram da Série “A1” do campeonato catarinense de futebol nas últimas cinco edições (2000 a 2004), que foram em número de vinte (Águia do Vale, Alto Vale, Atlético Chapecó, Avaí, Brusque, Caxias, Chapecoense, Criciúma, Figueirense, Fraiburgo, Guarani, Hermann Aichinger, Inter-LG, Internacional, Joinville, Kindermann, Lages, Marcílio Dias, Tiradentes e Tubarão), e a amostra composta pelos clubes que se mantiveram nessa série nos últimos cinco anos, que foram em número de sete (Avaí, Chapecoense, Criciúma, Figueirense, Joinville, Marcílio Dias e Tubarão). O quadro 5 mostra o que acima foi descrito, destacando em negrito os times que se mantiveram na Série “A1” do campeonato catarinense no período de 2000 a 2004.

Nesta pesquisa, o nível de análise foi organizacional (CHANLAT, 1993) e a unidade de observação foi constituída pelo grupo de gerentes, diretores, representantes e funcionários antigos que fazem ou fizeram parte dos clubes estudados.

Clube/ Ano 2000	2001	2002	2003	2004
Alto Vale	Alto Vale	Águia do Vale	Alto Vale	Avaí
Avaí	Avaí	Alto Vale	Avaí	Caxias
Brusque	Chapecoense	Atlético Chapecó	Caxias	Chapecoense
Chapecoense	Criciúma	Avaí	Chapecoense	Criciúma
Criciúma	Figueirense	Caxias	Criciúma	Figueirense
Figueirense	Joinville	Chapecoense	Figueirense	Guarani
Fraiburgo	Inter-LG	Criciúma	Hermann Aichinger	Hermann Aichinger
Joinville	Kindermann	Figueirense	Joinville	Joinville
Kindermann	Marcílio Dias	Fraiburgo	Lages	Lages
Lages	Tubarão	Hermann Aichinger	Marcílio Dias	Marcílio Dias
Marcílio Dias	-	Internacional	Tiradentes	Tiradentes
Tubarão	-	Joinville	Tubarão	Tubarão
-	-	Kindermann	-	-
-	-	Marcílio Dias	-	-
-	-	Tiradentes	-	-
-	-	Tubarão	-	-

Quadro 5. Participação dos clubes na Série “A1”

Fonte: adaptado de <http://www.futebolnarede.com/camp/sc> (2004)

Os sujeitos representativos da pesquisa foram os diretores, gerentes, representantes e funcionários antigos dos clubes e a seleção intencional dos sujeitos da

pesquisa traz ao estudo os atores que possuem maiores possibilidades de controlar outros sujeitos.

3.3.3 Coleta de dados

Diversas formas de obtenção de dados foram utilizadas e as mesmas são descritas neste tópico.

Uma das formas de coleta foi a observação direta, que além de se prestar a identificar e obter provas de certas suposições, ajudou a construir a categorização mental da realidade (MARCONI e LAKATOS, 1990). Assim, para os autores, a observação direta é uma técnica que se utiliza dos sentidos para a obtenção de alguns aspectos da realidade e não consiste em apenas ver e ouvir, pois o mesmo permite examinar fenômenos em detalhes que se desejam estudar, identificando e obtendo provas sobre o assunto abordado.

A pesquisa documental foi realizada em jornais, pela internet (*sites* da federação, *sites* esportivos, jornais eletrônicos e *sites* dos clubes), documentos históricos dos clubes e dos campeonatos, na Federação Catarinense de Futebol e nos próprios clubes. Também foram feitas entrevistas semi-estruturadas (modelo no apêndice) com dirigentes, diretores, representantes, funcionários antigos e ex-integrantes dos clubes de futebol que se mantiveram na Série “A1” do campeonato catarinense nas últimas cinco edições (2000 a 2004). Para Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada parte de questionamentos básicos em teorias que interessam à pesquisa, oferecendo amplo campo de interrogativas, e se desenvolve em interação dinâmica entre o pesquisador e o pesquisado, que no caso serão os dirigentes, diretores, gerentes e representantes dos clubes da amostra.

Lakatos e Marconi (1990) definem a entrevista como o encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, por meio de uma convenção de natureza profissional. Assim os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e observações e os dados secundários, a partir de dados já existentes, como: documentos, registros e arquivos.

As entrevistas foram realizadas face-à-face, pela maior probabilidade de obtenção de respostas complexas e detalhadas que esta técnica permite (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987). A relação detalhada com a descrição dos entrevistados está no apêndice (pág 162). No quadro abaixo temos um resumo da relação dos entrevistados, composto por: tempo no clube (em anos e até 2004), tempo no cargo (*idem* item anterior), formação (educacional) e vínculo com o clube (remunerado ou não-remunerado).

Entrevistado Clubes	Entrevistado	Tempo no clube (anos)	Tempo no cargo (anos)	Formação	Vínculo
Avai	1	5	5	Contabilidade	Remunerado
	2	12	12	2º grau incompleto	Remunerado
Chapecoense	3	2	2	2º grau	Remunerado
	4	11	1	2º grau	Remunerado
Criciúma	5	26	3	Engenharia Mecânica	Não-remunerado
	6	19	19	2º grau	Remunerado
	7	29*	29**	Engenharia Civil	Não-remunerado
Figueirense	8	6	6	Administração	Remunerado
	9	3	3	Jornalismo	Remunerado
	10	9***	9****	Direito	Não-remunerado
Joinville	11	3	3	Educação Física	Remunerado
	12	28	28	Técnico em contabilidade	Remunerado
Marcílio Dias	13	14	3	Superior incompleto(Direito)	Remunerado
	14	42	7	1º grau	Remunerado
	15	1	1	Jornalismo	Não-remunerado
Tubarão	16	12	12	2º grau	Remunerado
	17	48*****	2	2º grau	Não-remunerado
	18	12	2	1º grau incompleto	Não-remunerado

Quadro 6. Visão geral dos entrevistados
Fonte. Elaboração própria

As entrevistas foram realizadas de 8 de novembro a 23 de dezembro de 2004. As mesmas duraram em média 40 minutos cada, sendo que devido ao fato de não se conhecer as cidades pesquisadas – desde então, a forma de ir ao encontro das sedes dos clubes foi tanto por meio de contatos via telefone, quanto através de pesquisa junto às pessoas das próprias

* já fazia parte do Comerciarío Futebol Clube; ** não foi o único presidente mas já exerceu várias vezes; *** esteve presente no clube de 1971 a 1980; **** foi conselheiro, diretor e vice-presidente de patrimônio; ***** já fazia parte do Esporte Clube Ferroviário

Devido ao fato de se ter estabelecido um tempo de dois dias em cada cidade para a pesquisa em cinco clubes – já que dois desses se encontram em Florianópolis, o pesquisador elaborou um perfil dos entrevistados, sendo este composto por: um integrante do clube mais antigo – ou um dos mais, em atividade, para que assim ficasse mais clara a visão do clube ao longo do processo histórico; um integrante que ocupasse um cargo hierárquico de relevância decisória e um integrante recente no clube. Apesar de que em três dos clubes não foi possível entrevistar 3 integrantes. Muitos dos supostos entrevistados não se encontravam nas sedes dos clubes, o que acarretava deslocamento ao encontro do mesmo, isso quando se conseguia o telefone de contato desses. Quando não, foi necessário aguardar na sede do clube até a chegada de algum desses integrantes, ou retornar em outro horário.

3.3.4 Análise dos dados

Os dados coletados através das estratégias e técnicas de pesquisa podem ser utilizados tanto para análises quantitativas como para análises qualitativas. Segundo a afirmação de Gil (1994), o objetivo da análise de dados é descrever, interpretar e explicar os dados coletados de maneira que venham responder às questões formuladas no estudo. Esta pesquisa, utilizou uma análise predominantemente qualitativa dos seus dados, com o uso da técnica de análise de conteúdo das entrevistas, análise categorial e análise de documentos dos materiais recolhidos. Segundo Minayo (2001), a análise dos dados, em pesquisa científica, deve atender a três finalidades, que são as de estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte.

A partir dos dados coletados, segundo Triviños (1987) tem-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, para assim obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

Segundo a afirmação de Minayo (2001), a análise de conteúdo parte de uma leitura de primeiro plano, para depois se atingir um nível mais aprofundado dos dados manifestados. Através dessa base, os dados coletados por meio das entrevistas e pesquisa documental foram descritos, interpretados, categorizados e apresentados de forma estruturada

em função dos objetivos propostos. A análise das entrevistas pode ser descrita da seguinte forma: as transcrições foram lidas e as partes dos depoimentos foram agrupadas segundo as categorias e indicadores utilizados na pesquisa e já descritos.

Procurou-se identificar, primeiramente, as características de cada clube no passado – identificado aqui como histórico ou anterior, e atualmente, na tentativa de se construir uma visão global do clube com relação às duas categorias principais. Em seguida construiu-se com base na análise anterior, quadros comparativos dos clubes. Por fim, agrupou-se os clubes com características semelhantes.

Como a pesquisa utilizou-se de dados secundários, um instrumento de análise é a análise documental. Ela se propõe a descobrir, através de documentos e outros materiais, as circunstâncias sociais e econômicas com as quais o objeto pesquisado pode estar relacionado (RICHARDSON, 1989).

4

Descrição das Organizações Pesquisadas

Neste capítulo apresentaremos os sete clubes de futebol de Santa Catarina pesquisados. Descreveremos, antes de tudo, o histórico, os tipos de controle e os traços de empresarização em uma perspectiva longitudinal, como já indicado na descrição do método deste estudo.

As categorias de análise foram, como já descrito anteriormente: controle e empresarização com seus respectivos indicadores. O primeiro será desmembrado na seguinte em: Controle Direto – caracterizado pela clareza e tipos de ordens, pela rigidez e tipo de horário, pela autoridade coercitiva; Controle Estrutural – caracterizado pela formalização, requisitos técnicos para exercer determinada função, pela complexidade ligada ao trabalho vertical ou horizontal, pela tomada de decisão (se está de acordo com normas implícitas) e pela profissionalização; e pelo Controle Difuso – representado caracteristicamente pelas premissas culturais, pela seleção, pelos programas de ação desenvolvidos pelos integrantes da organização de forma em que os mesmos exercem o trabalho, acima de tudo, através de valores promulgados pela organização. Tais características foram analisadas para compreender o tipo ou os tipos de controle predominantes nos clubes de futebol em Santa Catarina e suas possíveis transformações com o processo de empresarização.

Em relação à análise dos indicadores sobre o processo de empresarização, foram tratados traços propostos por Solè (2004): Concepção, Produção e Venda de Mercadoria, tendo como indicadores a produção de mercadoria, produtos e serviços vendidos; a Organização com Escritura e Contabilidade, baseada com o uso de documentos com informações financeiras utilizados ou não pelos clubes, pelos contratos escritos e pela prestação de contas; a Propriedade Privada, com o indicador demonstrando o pertencer da organização para responsabilidade de uma pessoa jurídica, ou um grupo majoritário ou não, e pela relação de quem possui e os que não possuem tal propriedade; a Organização Salarial, ligada aos assalariados; o Lucro, tendo como indicadores os investimentos e o retorno do mesmo investido ou não; e a Linguagem, característica percebida durante as entrevistas e através da observação direta.

Na parte que agora segue passaremos a analisar a amostra selecionada composta por sete clubes de futebol de Santa Catarina que estiveram presentes nas cinco últimas edições

(2000 – 2004) da Série “A1” do Campeonato Catarinense de Futebol. Analisaremos desde então, os dados alcançados através das entrevistas e dos dados secundários. Para alcance dos dados foram escolhidos sete clubes de Santa Catarina. Estes são: Avaí Futebol Clube, Associação Chapecoense de Futebol, Clube Náutico Marcílio Dias, Criciúma Futebol Clube, Figueirense Futebol Clube, Joinville Esporte Clube e o Tubarão Futebol Clube. Desde já, serão abordados os aspectos que confirmarão ou não a pergunta de pesquisa.

4.1 Avaí Futebol Clube

4.1.1 Histórico

O Avaí Futebol Clube, ou Avaí, foi fundado no dia 1º de setembro de 1923. O nome Avaí se deu pelo gosto de seus fundadores João Pinto de Oliveira e Amadeu Horn, em homenagear a Batalha do Avhay, um embate entre brasileiros e paraguaios em terras guaranis no lugar denominado Arroyo Avaí (MACHADO, 2000).

Tudo começou na rua Frei Caneca, no bairro Pedra Grande, onde um bando de garotos enfrentava os campos improvisados e jogavam aos domingos e feriados. No entanto, eles queriam como todo time da época, jogar com os "ternos" (uni-formes). Dessa idéia, o comerciante Amadeu Horn trouxe as camisetas listradas azuis e brancas, calções, meias azuis, chuteiras e uma bola nova para formação do time (PANDOLFI, MARTINS e SCARDUELLI, 1987).

O jogo de “terno”, foi estreado com um time conhecido da época, o Humaitá e foi estreado com vitória. Devido a esse fato Amadeu Horn teve a intenção de criar um time de futebol para participar dos campeonatos (PANDOLFI, MARTINS e SCARDUELLI, 1987). A reunião foi realizada na residência do mesmo. Quem chegava assinava o livro de atas. O nome escolhido foi Independência e Amadeu Horn eleito presidente. Porém, Arnaldo Pinto de Oliveira, que chega após a escolha do nome, não concordou com o mesmo. Arnaldo gostara do episódio sobre a Batalha do Avahy (PANDOLFI, MARTINS e SCARDUELLI, 1987). Desde então se formava o Avaí Futebol Clube.

Décadas depois, no ano de 1985, fruto de um acordo entre o clube e uma empresa construtora, o Avaí trocou seu velho estádio que se encontrava na Rua Bocaiúva, que um dia pertencera ao extinto time Anita Garibaldi, por um estádio com capacidade para mais de 22 mil torcedores localizado no sul da Ilha e denominado por seus torcedores de “Ressacada”

(MACHADO, 2000). O estádio, oficialmente, levou o nome de Aderbal Ramos da Silva, um torcedor do clube e que também foi governador do Estado.

O Avaí, também conhecido por “Leão da Ilha”, com o tempo passou a exercer outras atividades fora o futebol. O entrevistado 1 comenta que *tinha um basquete mas acabou, o ciclismo ainda tem. Futebol de salão também já teve e só tem hoje o futebol de campo porque é o carro forte e o ciclismo que tem seus patrocinadores.*

O clube antes era composto, o que ainda o é, por pessoas com alguma influência na sociedade como comenta o entrevistado 1. O mesmo diz que *políticos e comerciantes eram a maioria, pois eles tinham poder aquisitivo melhor e podiam bancar alguma coisa.* O entrevistado 2 argumenta que *quando eu entrei aqui o presidente era o dono de um atacado.*

A maior preocupação do clube antes e hoje *ainda é a competição, o jogo. Não tinha a preocupação de formar uma estrutura e um patrimônio. Era só o clube de futebol e as conquistas* (entrevistado 1). Para o entrevistado 2 *a maior preocupação que a gente via na cara do presidente era ter como pagar o salários e os pagamentos e daí esperava e tinha o desespero.*

A figura do presidente no Avaí, sempre teve destaque, assim como as pessoas que compunham e compõe hoje a diretoria do clube. Segundo o entrevistado 2, *o presidente de hoje faz parte do Laboratório Santa Luzia e a gente já vê que tem importância na vida social. O nosso Diretor administrativo faz parte do Senac.*

Os objetivos do clube hoje em dia, segundo os entrevistados é *chegar à elite do futebol brasileiro* (entrevistado 1), *ou seja sempre ir para a série “A” e ser campeão catarinense. Ter uma boa categoria de base também* (entrevistado 2). Fora isso, o clube deseja *que o quadro social cresça e que sejamos bem no brasileiro* que o clube invista no *futebol amador* (entrevistado 1).

4.1.2 Controle

Estudar e pesquisar os tipos de controle nas organizações ligadas ao futebol é importante pois, assim como em qualquer esporte, existe um sentido inicial que é o de participar das competições, defender seu time e ter uma idéia de amizade ao fazer parte do clube ou de um time. Porém, para administrar um clube, o controle – um mecanismo administrativo e social – varia e depende dos valores promulgados pela cúpula de certa forma, assim de como as ações são realizadas. Como em qualquer organização, um clube de futebol

também passa pelos seus estágios de crescimento e segundo os estudos científicos, os tipos de controle podem evoluir. Os tipos de controle estudados foram: Controle Direto, Controle Estrutural e Controle Difuso.

4.1.2.1 Controle Direto

No Avaí, analisando o indicador Clareza das ordens, não foi clarificado o mesmo junto aos entrevistados. Contudo, verificamos que desde sempre o presidente reunia-se com os diretores (sempre amigos do presidente) e resolviam as ações do clube.

Sobre o horário de trabalho no clube, tanto historicamente como atualmente, os dois entrevistados foram semelhantes em algumas palavras. O entrevistado 1 comentou: *nós temos um horário comercial, tem funcionário que chega as oito e sai às dezenove horas. E temos os que chegam as nove e saem às dezenove horas. Temos uma flexibilidade. O gerente administrativo coordena tudo isso. Não temos o cartão.* O entrevistado 2 coloca então que o *horário é coordenado pelo livro ponto. A gente não tem relógio. Na hora que você entra tu entra. Tem o chefe da sua seção. Você entra e marca.* Antes não havia o chefe da seção.

A supervisão segundo os entrevistados nunca foi rígida, antes o próprio presidente tratava apenas de avaliar o time de futebol. Porém hoje em dia, há o gerente administrativo que fica diariamente com os funcionários e que reporta as informações ao diretor administrativo. Este que não é funcionário do clube e não cumpre horário. Esse gerente tem mais a função de coordenar os trabalhos (algo que os funcionários não tenham como resolver) e não de supervisionar. Sobre Autoridade Coercitiva, não foi identificado nas entrevistas este indicador, o que se tem no Avaí é que a decisão é concentrada no presidente. O presidente tem esse poder legitimado por todos, segundo as entrevistas.

4.1.2.2 Controle Estrutural

Antes de iniciar os comentários sobre controle estrutural no Avaí, é importante compreender como as ações no clube eram e são desenvolvidas de maneira geral.

Sobre Controle Estrutural, podemos entender a que nível o controle se desloca da pessoa para as normas escritas e impessoais. No Avaí, como já descrito no item anterior, não há um indicador forte de Formalização em relação ao horário de trabalho, pois o controle é feito num livro ponto que fica em cima de um balcão localizado logo ao entrar na secretaria.

Já em relação à comunicação aos funcionários, o entrevistado 1, afirma que é repassada *através de comunicação interna*, o que caracteriza nesse caso, um indicador de formalização. O entrevistado 2 complementa ao dizer que essas comunicações *mandam para os departamentos*. Historicamente, não foi clarificado nenhum indicador da existência de comunicação interna, já que há doze anos, só havia cinco funcionários na administração e outros cinco na parte de manutenção do clube (limpeza e cozinha). Outro exemplo para evidenciar esse indicador são as reuniões baseadas em atas.

Indicando o controle estrutural, há os requisitos técnicos. O entrevistado 1 comenta que antes não havia treinamento para exercer alguma função, mas hoje *na verdade na parte administrativa necessita-se de treinamento. Mas isso na parte de atendimento de público que a gente lida muito com isso. E hoje, como nós temos um diretor que é Diretor Regional do Senac a gente tem aproveitado muito para esse tipo de treinamento e reciclagem. As necessidades estão sendo supridas através do Senac*. Essas necessidades se devem ao fato de que no geral, *não há uma função específica para os funcionários dentro do clube. Diz que de repente alguém precisa de alguém na área contábil ou RH. Daí pegamos um funcionário aqui e pagamos um curso para ele aprender aquela área ou se não, se está faltando alguém ali, daí fazemos um curso para aprender* (entrevistado 2).

O entrevistado 1 diz que antes *o presidente era normalmente o chefão. Ele arrumava dinheiro para folha de pagamento, às vezes ele pagava salário, ele fazia de tudo no clube, era muito isso. Hoje já é delegado, mas ele antes fazia a grande maioria. Com essa afirmativa também podemos evidenciar o baixo nível de complexidade no clube historicamente quando o entrevistado 2, afirma que não, não tinha isso, era quebra-galho. Por exemplo: a minha parte sempre foi com o sócio, mas assim que eu entrei, eu trabalhava com sócio, auxiliar de escritório, depois ajudei na parte de futebol, ajudava na cozinha quando precisava e assim que é a função de quase todo mundo ainda hoje. Quando precisa há. Se está disponível você vai lá e ajuda. Não tem uma pessoa certa para cada função. Agora também não tem aquela cobrança: isso, você vai fazer isso, depois vou te cobrar. Não tem isso*. Já o entrevistado 1, comenta que em relação à distribuição das tarefas, há *um organograma e ali tem a função de cada um. Onde começa e onde termina dentro da sua função e a sua responsabilidade*. Aparentemente houve divergência na fala dos dois entrevistados. Um funcionário pode e faz a tarefa ou função de outros funcionários no clube devido à falta no quadro de pessoal. Seguindo, o entrevistado 2 comenta que *às vezes fazemos remanejamento. Vamos supor, na secretaria não temos funcionário suficiente. Já tivemos aqui: um que começou na manutenção, ele foi vigia, hoje é auxiliar administrativo no*

atendimento a sócios. Remanejamos sempre, e aqui é muito flexível e as pessoas aceitam muito. Nós temos aqui um manual com a atividade de cada área, mas ele pega na prática aqui. Eu, fora a minha função, eu exerço outras atividades assim como muita gente. Há hoje uma vontade de formalização e divisão mais clara do trabalho que se verifica na existência de organograma e manual de funções mas que na prática o costume, além das limitações de pessoal no clube, ainda implicam em uma flexibilidade maior do que os documentos podem fazer supor.

No Avaí, a tomada de decisão há doze anos atrás as decisões ficavam nas mãos do presidente que era auxiliado pelo conselho deliberativo. Nesse caso fica evidenciado na fala do entrevistado 1 ao dizer que assim como antes hoje *nós podemos ter até trezentos conselheiros, desde que este tenha sido sócio por um ano e pague uma mensalidade diferente do sócio, que é de duzentos reais. O conselheiro participa das deliberações do clube, então a maioria das deliberações é levada ao conselho e lá são votadas. Ele tem direito a voto, e para ter direito a voto tem que estar no conselho há um ano e estar rigorosamente em dia com a tesouraria. Para ser diretor ou presidente não tem assim nenhuma exigência e este escolhe a sua diretoria.* Nesse caso a acumulação das tarefas mais essenciais ao clube ficavam sob domínio do presidente.

O que há também como formal no clube é a reunião da presidência. *Eles fazem uma reunião toda quinta-feira e colocam as diretrizes* (entrevistado 1).

Para fazer menção ao indicador Profissionalização, o entrevistado 2 vai dizer que há doze anos atrás *não havia, quase nunca, só agora que está começando a mudar.* Ultimamente o entrevistado 1 diz que *na área administrativa já temos a exigência de 2º grau. O gerente administrativo já é de nível superior, a contabilidade também e os outros todos de nível de 2º grau, exceto a parte de manutenção, limpeza e conservação do estádio que a gente não tem essa exigência.* A presidência e a diretoria não são baseadas na exigência Profissionalização. O que ocorre são os fatores: ser torcedor, ter influência social e ser amigo do presidente. Como síntese desse indicador, o entrevistado 1 afirma que *os clubes estão se tornando empresa e estão sendo administrados por profissionais qualificados na área. Até não na presidência. A presidência ainda tem essa coisa: hoje temos um médico, já tivemos advogados, temos diversas classes de presidentes de clube. É até uma tradição, mas administradores e funcionários já são qualificados e já se procura qualificados.*

4.1.2.3 Controle Difuso

O controle difuso está muitas vezes ligado ao quanto os aspectos culturais se tornam elementos controladores, em que nem a coerção, nem as regras formais fazem parte essencial desse processo. Nesse caso os valores compartilhados e até a persuasão (voltada a valores semelhantes) são elementos que controlam as pessoas nas organizações. No Avaí, alguns aspectos e discursos deixam margem a entender tal tipo de controle.

Mesmo com os problemas financeiros, o entrevistado 2 diz que, trabalha no clube não pelo dinheiro, pois sempre recebe atrasado e mesmo assim fica no clube. Ele complementa dizendo que *o funcionário que está no Avaí ele é muito dedicado. Ele se apega muito ao trabalho no clube. Ele tem isso e se doa muito.* Podemos verificar então como uma possível premissa cultural, o fato de fazer parte do clube e ser apegado ao mesmo, apesar das dificuldades.

Para ingressar no clube, tanto para a presidência quanto para a diretoria não é feito nenhum processo seletivo, mas para ser funcionário, o entrevistado 1 falou que agora é *por currículo normalmente. Através de estágio, CEE. Começa com estágio e dependendo da evolução a gente pega.* O entrevistado número 2 corrobora: *O departamento pessoal que faz. Daí eles vão lá e fazem uma pesquisa, mas tem um período de três meses de experiência.*

O Avaí, começou como qualquer clube pequeno e para mostrar isso, as ações realizadas, até cinco anos atrás - segundo o entrevistado 1, *era tudo duas ou três pessoas. O presidente mais aquele que entendia da área de futebol, que hoje a gente tem como diretor de futebol, eles se fechavam numa sala e definiam o futuro. Ali se decidia tudo. Passe jurídico, passe de contratação. O que o clube tinha antigamente: uma tesouraria. Um tesoureiro, um presidente e área de futebol que contratava e ia embora aos trancos e barrancos. Não existia planejamento. E o planejamento dentro do clube de futebol ainda é muito lento, vem muito lentamente crescendo. O Avaí hoje é que está implantando um planejamento estratégico dentro do clube para se organizar. Porque é uma organização entre aspas que ele vai muito administrado por paixão. E isso leva a erros, que vem gerar prejuízos absurdos ao clube. O time não vai bem, torcida cobrando, imprensa cobrando jogadores. Se time está nos meses que está ruim no campeonato daí faz contratação no meio do campeonato sem olhar reflexos financeiros e daí faz tudo por impulso. Antigamente o clube não era visto como empresa. Na hora que se chegava numa crise financeira aí sim se convocava o conselho deliberativo e todo mundo dividia um pouquinho e abraçavam a causa, dava um jeito. Mas era assim bem*

amador nesse sentido. Mas sempre teve isso. Até hoje isso prevalece. Quando tem crise se convoca conselho deliberativo para tomar ações. Apesar de que hoje não só se tira do bolso, também fazem promoções para arrecadar dinheiro.

Os programas de ação nesse caso eram e são feitos dentro da união do grupo diretor para que se arrecade algum dinheiro, mesmo que este dinheiro seja pessoal, e de forma desorganizada, mas é a solução imediata. A paixão pelo clube muitas vezes, faz com que seus integrantes se organizem para resolução de problemas. Hoje, em relação aos programas de ação destacados, o entrevistado 1 diz que *para a organização em si, em termos de comando, tem que integrar todo um conjunto. Desde uma hierarquia com o presidente: toda uma diretoria financeira, administrativa, jurídica. Tem que está tudo em conjunto.* Isso no caso, tanto os funcionários operacionais, ou de manutenção como eles dizem, como os conselheiros, diretores e presidente. É assim que o entrevistado 2 diz que *essas pessoas amigas do presidente do clube, são pessoas que querem colaborar. Tem influência na sociedade e querem ajudar. São pessoas que estão sempre presentes no clube. Antes não, eram pessoas ocupadas... eram outras.* O entrevistado 1, por fim complementa que *hoje em dia na verdade não temos métodos para tomar decisão. A gente toma de acordo com o acontecimento.*

Os antigos funcionários são mais ligados ao clube e compartilham mais os valores do clube. Esse fator foi evidenciado, quando o entrevistado 1 comentou que *há uma relação, os antigos são conservadores. É do tipo um vício sabe. O futebol tem alguns vícios. Os novos quando vêm de empresas privadas é mais complicado e um clube de futebol ainda tem seus problemas de pagamento de salários hoje em dia. Ainda quando sai precocemente de uma competição. Esse ano o Avaí saiu bem pois ficou até o final do campeonato. No ano passado saiu em setembro então nesse momento os sócios também deixam de pagar e dispensa toda uma arrecadação e há toda uma dificuldade de pagar salários, 13º, férias de final de ano. Então aqueles empregados mais antigo que estão aqui há 20, 18, 15 anos, esse é mais fácil de se conversar, pois já vem acompanhando o problema de muito tempo. Os mais novos reclamam ao ministério do trabalho, essas coisas assim. O mais antigo tem mais amor, é mais por amor. Ele é mais apegado, é mais por apego mesmo. Apesar de que os novos também adquirem isso muito fácil, mas temos dificuldade nesse sentido.* Um dos valores promulgados, corroborando com a fala anterior, é a não discussão entre eles devido às reivindicações, pois *às vezes até se tolera certas atitudes. A tolerância é maior. Vamos supor que algum funcionário cometa alguns erros que se fosse numa empresa privada levaria a uma demissão. Mas no clube, no Avaí esse sentido tenta administrar para não chegar a esse radicalismo. Até olhando o lado que dentro da razão do funcionário que a gente reclama*

tanto, de ele não ter salários em dia. É uma coisa que fica numa faca de dois gumes. É como comenta o entrevistado 2 ao dizer que a gente procura corrigir, nunca punir a pessoa. A gente vai e ajuda. É uma coisa que a gente senta e conversa. Concorde ou não até chegar a uma decisão. Todo mundo vai junto.

Como ocorre de o salário atrasar, os antigos sempre e os novos em alguns casos, vivem periodicamente estes momentos, pois o entrevistado 2 diz que *o funcionário tem que ter muito boa vontade. Se o salário atrasar e desanimar na primeira hora... Não, tens que estar ali nas horas boas e ruins.* Aqui, a relação extrapola o vínculo instrumental. *Para ser conselheiro vem aqui na secretaria e preenche um cadastro e participa das reuniões e dá sua opinião também.*

4.1.3 Empresarização

O processo de empresarização é tratado neste trabalho como uma forma mais indicativa da inserção das organizações no ambiente mercantil. Algumas empresas nos dias de hoje, usam o esporte de forma promocional, assim como alguns clubes começam também a utilizar esses mecanismos de maneira a se manterem em nível dos clubes concorrentes. Isso porque ao contrário das outras empresas, a concorrência é algo indispensável no futebol (mesmo que não sejam clubes-empresas), pois só um clube não consegue manter um campeonato, já que a rivalidade é fator importante no futebol.

4.1.3.1 Concepção, Produção e Venda de Mercadoria

Em relação à concepção, produção e venda de mercadorias, o Avaí, há uns dez anos atrás, comercializava *só camisa na verdade* (entrevistados 1 e 2). Hoje em dia pouca coisa mudou em relação a produtos e serviços oferecidos pelo clube. A comercialização está baseada em contrato de patrocínio. As intenções de comercialização são comentadas segundo o entrevistado 1 ao dizer que *o Avaí comercializa o material esportivo. Agora a gente mudou o material esportivo e a tendência é que tenha um crescimento na comercialização. Licenciamento da marca é muito falado.* Atualmente, segundo o entrevistado 2, comercializam-se *camisas, meiões, calções e adesivos.* Fora esses produtos, verificou-se a venda de relógios de parede com o símbolo do clube, bandeiras e tocas para a cabeça, todavia nenhum produto é vendido com nota fiscal. Não foi verificada a produção de mercadoria, nem

serviços vendidos. Se assim considerarmos uma característica similar, tanto para o Avaí como para os outros clubes – em que os entrevistados comentam – é que antes de vigorar a Lei Pelé (nº 9.615 e que depois foi alterada, nº 9.981) o clube tinha o passe dos jogadores, podendo “dizer” para onde o jogador seria vendido e por quanto. Um dos dispositivos da Lei Pelé, foi o de justamente retirar do clube esse poder, fazendo com que o jogador pudesse escolher mudar de clube caso desejasse, rescindindo o contrato com multa, caso essa saída fosse antes do fim do acertado formalmente. Todavia, esse tipo de venda não foi afirmada como lucrativa pelos entrevistados. Como síntese histórica desse indicador no clube, temos que a forma de se obter recursos no Avaí segundo o entrevistado 1, era o *espetáculo mesmo. A bilheteria e só*. E segundo o entrevistado 2 eram os *sócios, publicidades no campo e patrocínio (só que patrocínio de um certo tempo pra cá sempre é o mesmo pessoal de sempre)*. Hoje em dia, a partir de informação do entrevistado 1, a forma de obtenção de renda no Avaí é com *mensalidades de associados pois tem todo mês, tendo ou não espetáculo, embora esse número de sócios reduz quando não há campeonato e com publicidade*. Em suma, pouco ou quase nada mudou em relação à obtenção de recursos no clube. Através dessas rendas, o clube poderia realizar seus investimentos.

4.1.3.2 Organização com Escritura e Contabilidade

Em relação ao registro, escritura e contabilidade, indicada pelo uso de documentos com informações financeiras, contratos escritos e prestação de contas o Avaí se comporta de tal maneira segundo o entrevistado 1. O mesmo diz que: *eu to no Avaí desde março de 1999. A parte administrativa quando eu vim pra cá, fui convidado pra fazer. Na verdade eu tenho formação em contabilidade, então eu fui convidado pra fazer parte do controle interno, não contábil porque na época tinha uma outra empresa que fazia. A contabilidade era feita superficialmente, apesar de que era feita por uma empresa de nome forte, mas em termos de documentação que era enviado para contabilidade, era o mínimo possível, então não tinham números confiáveis. Depois de estar um bom tempo no clube achou-se melhor, até pela minha experiência contábil – que estive trabalhando há vinte anos na área numa empresa privada – daí trouxe a contabilidade para o clube. Nós já temos a contabilidade reestruturada de 1999 até hoje, com livro diário, razão, tudo o que é exigido legalmente. Já chegamos a um nível bom, ainda não é o ótimo e nessa área temos o controle todo informatizado, com cobranças bancárias de mensalidades de sócios através de boletos bancários.*

Em relação à utilização de informações financeiras e contratos escritos, segundo o entrevistado 2, *antes tinha um que fazia a parte contábil e financeira ao mesmo tempo. Era tudo manual, com máquina de escrever. O contador também era contratado, mas não era funcionário do clube.* Por isso o motivo de que as informações de contrato, financeiras e contábeis não serem entendidas por completo pelo clube, já que poucas ações eram feitas de forma contratual. Segundo o entrevistado 1, *tinha muito no passado aquele funcionário que não tinha nem registro na carteira de trabalho. Não era olhado isso. Era como um funcionário eventual, mas que isso acarretava problema de futuro porque aquele que não recebia seu pagamento causava uma reclamação trabalhista.* Já hoje em dia, o entrevistado 1 informa que como agora possuem o setor contábil do próprio clube, as ações ficam sendo resolvidas de forma mais clara para o clube e *a maior ação jurídica é a trabalhista sem dívida alguma com atletas. A contabilidade é importante para ter controle. Dados que possam ser enviados à diretoria, para tomar decisões. Contas a pagar, contas a receber, custos do futebol amador, custo administrativo, custo do futebol profissional... Um controle quase que completo.* É neste sentido que o entrevistado 2 coloca que *é bom deixar registrado pois se alguém vier questionar já está aqui.* Em relação a contrato escrito, fora o patrocinador do clube, *tem também um convênio com a Celesc para débito em conta e no débito em conta bancária pessoal. Agora vamos optar para enviar o boleto anual para que nosso custo diminua e também fique mais fácil, pois todo mês tem o gasto com impressão, correios, e isso agora estamos mandando no início do ano tudo.*

4.1.3.3 Propriedade Privada

Em relação à Propriedade Privada e em relação a sua forma jurídica, foi afirmado pelo entrevistado 1, que o Avaí sempre foi uma instituição civil sem fins lucrativos. Ainda é. Ainda não foi constituída empresa. Está em estudo. A saída para os clubes de futebol hoje é constituir empresa. Mesmo sendo uma fase de capitulação para o Avaí, assim como para muitos clubes do Brasil, se tornar empresa segundo o afirmado no clube não deve ser um acontecimento próximo. O clube espera conseguir um investidor capaz de reformular completamente o mesmo, já que segundo um dos entrevistados, o presidente não consegue mais emprestar dinheiro ao Avaí pois já gastou muito com o clube.

4.1.3.4 Organização Salarial

Sobre funcionários remunerados, o Avai de acordo com o entrevistado 2, possui *hoje quase cem funcionários. Hoje tem bem mais. Quando eu entrei aqui, se eram cinquenta contando com jogador, era muito. Na parte administrativa chegava a cinco pessoas e daí juntando com a limpeza eram dez pessoas. Todo mundo juntava e comprava comida e tal...* Segundo o entrevistado 1, *sempre teve alguns remunerados. Diretores até hoje não temos remunerados e presidente também não. Embora já tenha uma decisão da diretoria e do conselho deliberativo para ele ter mais dedicação ao clube. São nessas ações que se busca aos poucos tornar a parte da cúpula do clube mais dedicada, pois os postos de diretor nem de presidente, não dizem que os mesmos tenham que prestar horário. Outros funcionários que não são remunerados segundo o entrevistado 2, são os que ficam na parte de psicologia. Dos quase cem funcionários remunerados, isso incluindo jogadores, vinte a vinte e dois são da parte administrativa segundo o entrevistado 1. Ainda o mesmo entrevistado coloca que precisamos de cinco para a parte financeira e contábil. Precisamos um para o R.H. permanente. Precisamos para a tesouraria pois não temos e tem gente acumulando. Precisamos mais um para área social e um para a área de marketing.*

Ao se referir à necessidade de pessoas voluntárias no clube, o entrevistado 1 coloca que *não temos necessidade de trabalho pois é muito difícil de cobrar um resultado de alguém que faz um trabalho voluntário pois a pessoa não prioriza. É como o diretor jurídico. Se ele fosse remunerado ele tinha que dar prioridade. Eu não sou a favor de cargos não remunerados pois não tem como cobrar.* Isto também mostra uma questão interessante, o pensamento de que só se pode cobrar de quem é remunerado, ou seja, o vínculo forte é o instrumental e não mais o afetivo para esse entrevistado que coordena a parte contábil do clube.

Em geral os departamentos do clube hoje são, segundo o entrevistado 1, os de *futebol profissional, futebol amador, departamento médico e a área administrativa (engloba a parte social e manutenção). A parte jurídica fica ligado ao administrativo.* E esses departamentos têm diretores que comandam cada, porém de forma não-remunerada.

4.1.3.5 Lucro

A parte que poderia indicar lucro é questionável. No Avaí o entrevistado 1 afirma que o *clube hoje é um clube deficitário*. O Avaí, antes e até hoje, segundo o entrevistado 1 sempre quando investiu foi *no patrimônio aqui na verdade. O estádio né. Ele não tem um patrimônio que invista fora esse. O patrimônio mesmo do clube, é o jogador*. Para o entrevistado 2 o investimento do Avaí antes e hoje *sempre foi nos atletas*. Essa concepção de investir no atleta, liga-se ao fato de que antes o clube formador tinha o passe - como já dito no traço concepção, produção e venda de mercadoria - do jogador e com isso a negociação desse atleta trazia diretamente o dinheiro ao clube formador o que hoje mudou completamente com a Lei Pelé e daí a dificuldade de obtenção de outros recursos e investimentos fora esses.

Saldo positivo é muito difícil de ser alcançado no Avaí e com essa dificuldade de obtenção de recursos, o parceiro externo é algo essencial ao clube. Antes não era um fator forte no clube e o mesmo também *não tinha essa relação externa de parceria* (entrevistado 2), todavia, hoje segundo o entrevistado 1, *o parceiro ele também se preocupa com o futuro do clube pois também é futuro dele. O sucesso do clube certamente é sucesso do parceiro. Nós temos uma experiência com a Portobello que começou no Avaí em 1997 ou 1998 e em 1998 ela já estava no Avaí. Ano passado eles não patrocinaram o Avaí e esse ano voltaram no segundo semestre, então eles tem dados estatísticos do crescimento deles assim uma coisa fantástica. Ano passado eles não tiveram presentes e o Avaí não teve sucesso e eles voltaram esse ano, preocupados pois fica um laço muito grande. Fica um apego. Também tiveram outros que ficaram vínculos*. Essa parceria segundo o entrevistado 2 ocorre assim: *tem o patrocínio, mas no fim do ano acaba e no início do outro renova*. Como se torna algo muito importante ao clube, o entrevistado 1 diz que em relação às decisões em conjunto com o patrocinador *acontece. Ano passado já teve uma chamada de parceiros. E daí o clube disse que estava numa fase ruim e quando também para até dividir esse tipo de coisa. E todos têm se manifestado com sugestões para o clube. Existe uma fidelidade com o parceiro, relação de informações fiéis. Como a Portobello, a Cecrisa se manifestou, mas antes chegamos a Portobello e dissemos: a Cecrisa quer patrocinar mas vocês têm prioridade. Vocês cobrem a oferta deles? Pois vai ser bom financeiramente para nós. Vocês cobrem para ser exclusivo?* Então, a parceria para o clube é importante pois, segundo o entrevistado 2, *quando precisa ele está ali na parte boa e na parte ruim*.

Em geral a situação financeira geral do Avaí, fora o que foi dito pelo entrevistado 1, ao dizer que o Avaí é clube deficitário, pode ser explicada segundo a opinião do entrevistado 2, que diz: *eu trabalho aqui no Avaí já vai fazer doze anos quase. Já sou umas das mais velhas aqui na secretaria. É assim: o clube já passou por muita dificuldade financeira. Hoje não estamos sofrendo como antes.* O clube também se mantém fora do período de campeonatos, segundo o entrevistado 1, *em função da mensalidade. É a única coisa que sobrevive e isso faz com que o clube não feche suas portas quando ele não está fora de competição. Hoje em dezembro acaba no dia 31, o patrocínio. Agora estamos para o início de 2005 buscando um patrocinador pois estamos em negociação.* O entrevistado 2 também expõe que o clube se mantém fora do período de campeonatos *com a parte de sócios mesmo. A parte de sócios, publicidade e patrocínio.* Enfim, não há ainda um investimento de forma contínua, porém o clube, segundo o entrevistado 1 tem a idéia de investir na categoria de base, com o *futebol amador*, para que fique “*mais barato*” montar um time com a “*prata da casa*” para participar dos campeonatos sem precisar trazer tantos jogadores de outras cidades, o que sai muito caro ao clube que já está com muitas dívidas anteriores. Sem contar que esse pode ser um investimento futuro do clube com retorno financeiro.

4.1.3.6 Linguagem

Sobre o traço linguagem, houve manifestação ao tratar do torcedor. De acordo com o entrevistado 1, *a área de atendimento ao público é complicado para agradar a todas as pessoas, pois o sócio é exigente. Ele acha que por ele ser sócio deve ter atendimento diferenciado. Claro que é nosso cliente, mas todo torcedor é cliente. De vez em quando a gente tem que fazer reciclagem nessa área de atendimento.* Já o entrevistado 2, falou que o torcedor é o ponto principal pois *sem ele não tem renda e sem renda não paga ninguém.*

Outro aspecto ligado a uma linguagem mais empresarial por parte do Avaí foi em relação ao *licenciamento da marca que é muito falado. Um nosso cliente aqui no início de 2002, quando assumiu essa diretoria, teve uma empresa que disse que o Avaí ia faturar por ano seiscentos mil reais com licenciamento da marca para esse ano. Mas é muito difícil pois o nosso cliente aqui não tem faturamento para esse porte. Nós temos que investir com o público que a gente tem. É uma questão de marketing. Temos que ter marketing muito bom e sucesso no campo, pois quando o time está bem você vende qualquer coisa mas quando não...* (entrevistado 1). O entrevistado 2 em nenhum momento comentou algo que indicasse uma

linguagem empresarial. Tirando uma conclusão para os entrevistados, fica visto que o entrevistado 1 por ter vindo de empresa privada tem outra visão para o clube, porém o entrevistado 2, com doze anos no Avaí ainda guarda uma linguagem amadora do futebol.

4.2 Associação Chapecoense de Futebol

4.2.1 Histórico

A Associação Chapecoense de Futebol, a Chapecoense, que hoje tem seu nome, Associação Chapecoense/ Kindermann Mastervet devido a uma parceria com as empresas Kindermann e Mastervet – de 2002 a 2006, foi fundada em 1973. Segundo Machado (2000, p.148), “o time surgiu da fusão dos dois clubes do lugar, o Atlético e o Independente”. Seu estádio, o Índio Condá, com capacidade para 15 mil pessoas, foi inaugurado no dia 25 de janeiro de 1976. A Chapecoense, *foi fundada por um grupo de pessoas de Chapecó. Entre as várias pessoas, a família Badalotti. Então resolveram, em função de no Oeste não haver nenhuma equipe que o representasse no campeonato profissional, fundar a Associação Chapecoense de Futebol. Daí iniciaram-se as atividades* (entrevistado 4).

A Chapecoense, segundo o entrevistado 3, *sempre foi um clube sustentado pelos empresários e empresas. De acordo com o entrevistado 4 são pessoas...empresários da cidade, pessoas de credibilidade, com um patamar social bem acima dos demais, e estão administrando o clube. Mas são pessoas que são simples mesmo assim. São pessoas graduadas, médicos, advogados, dentistas, que assumem a presidência e vice-presidências. Escolheram as pessoas mais capacitadas financeiramente na época.* O futebol era amador em sua concepção, apesar de que os jogadores já eram remunerados de alguma forma.

As perspectivas do clube quando o mesmo foi fundado, segundo o entrevistado 3, *era ser e ainda é, ser o principal clube do estado. Chapecó tem contra si à distância e isso é uma motivação para o Oeste, até porque era discriminada e ninguém queria vir jogar aqui. Hoje Chapecó é a maior cidade do Oeste. Já foi duas vezes campeão estadual. Esse ano foi terceiro, já jogou brasileiro do módulo amarelo, já jogou série “C”. O objetivo sempre é crescer.* Essa visão mais atual do clube é contrastada com a visão anterior que o clube possuía logo após sua fundação segundo o entrevistado 4. Segundo este, a perspectiva *era angariar simpatizantes e depois ganhar um título.* Ser simpatizante de um clube, antes e nos dias atuais, ainda é o que faz com que as pessoas de algumas cidades se dediquem a clubes muitas

vezes desconhecidos nacionalmente, mas que cria possivelmente uma identidade para estes até como forma de lazer. Todavia, muitos outros fatores estão envolvendo as organizações, assim como os clubes de futebol, e no caso da Chapecoense não é diferente. Quando perguntados sobre a perspectiva atual do clube, o entrevistado 3 diz que *é a formação do departamento de marketing. Fizemos um de marketing esse ano mas não deu certo, mas vamos fazer outro agora com um site do clube para vender os produtos*. O entrevistado 4 comenta que *a perspectiva do clube hoje é fechar a parceria com a Umbro e se transformar num grande clube ao nível de Figueirense, Avaí, Criciúma... e profissionalizar todos os departamentos. Falta ainda agregar mais funcionalidade aos departamentos, pois depois da parceria com a Mastervet, temos que dar conta. Falta ainda mais material, mais organização. É uma evolução contínua dentro de um objetivo traçado*. Então, se compararmos os objetivos do clube logo após sua fundação – *a finalidade da chapecoense quando se formou, era agregar pessoas da sociedade, só que o pessoal se apaixonou tanto que deixou a palavra associação de lado; mas antes tinha-se o objetivo de formar um clube com vários esportes, salão de festas com muitos associados, mensalidades e sustentação própria* (entrevistado 4) – identificamos que hoje, há uma mudança na mentalidade de quem o comanda num sentido profissional.

De acordo com a percepção dos entrevistados do clube, o que mais mudou na Chapecoense foi *a forma de administração, pois antes havia a administração amadora e apaixonada pela Chapecoense. Era o empresário apaixonado mas que também visando seu nome. Muitos usaram o nome da Chapecoense para tentar a vaga como vereador* (entrevistado 4). Já o entrevistado 3 disse que *em muitos clubes existe o diretor amador e hoje o futebol é uma profissão como qualquer outra. Se a Chapecoense pára, quanta gente vai ficar sem renda? Tanto o vendedor do cachorro quente quanto outras pessoas. Nos jogos contratamos uma empresa de segurança. Botar um time em campo é fácil, mas se não coloca bem fica difícil para todo mundo. Aquela lanchonete aqui do lado quando não tem jogo cai muito o movimento, mas quando a Chapecoense volta aumenta em muito o rendimento*. O clube vive na intenção de sempre ser uma marca para a cidade, no sentido de que a partir da visão atual de alguns empresários, que possa então ser um clube reconhecido estadualmente ou até mais que isso. Porém o clube não é fonte de renda desses empresários, o que nunca foi, e possivelmente isso faz com que o mesmo seja mantido segundo esses como um lazer. É como o entrevistado 3 comentou em relação ao presidente dizendo que *o futebol para ele pode-se dizer que é uma cachaça*. Aqui há a contradição do futebol ser hoje mais profissional

e de ser como “uma cachaça” para o presidente. Partindo desse breve histórico, passaremos ao estudo do controle e sua evolução no clube.

4.2.2 Controle

4.2.2.1 Controle Direto

Quando analisado o indicador Clareza de Ordens, na Chapecoense, o mesmo não foi identificado segundo as entrevistas. Isso não quer dizer no entanto, que tal indicador nunca existiu ou que não exista. O que se passou em relação a diretrizes, é que sempre o presidente (empresário), junto ao conselho que resolviam as ações do clube e que desde então os outros integrantes ficavam sabendo, de forma verbal as indicações a serem feitas. Nos dias atuais, o presidente, junto a diretoria resolvem, comandam o que o clube vai fazer e as resoluções são repassadas aos outros na Chapecoense.

Em relação ao horário de trabalho dos integrantes do clube e sua rigidez, o entrevistado 3 diz que *a parte de atletas e técnica têm seus horários determinados. É como se fosse uma indústria basicamente. A parte administrativa depende. Eu sou um gerente remunerado, mas presidente e diretores não vivem do clube e daí não tem horário fixo.* Já o entrevistado 4, ele diz que *antes era para começar o trabalho nove e meia da manhã, mas hoje é uma empresa, tem normas e começamos às oito horas a trabalhar.* Isso a parte que cuida do futebol. Em resumo, *o horário é coordenado como manda a lei. Todos têm carteira assinada, mas não tem o horário ponto. Nunca existiu (entrevistado 3).* Hoje, como o clube passou a ser administrado por uma empresa, alguns integrantes remunerados trabalham na sede dessa empresa e não no clube.

Ao tratar da parte de supervisão direta na Chapecoense, foi afirmado, segundo o entrevistado 3 que *sempre existiu a figura do supervisor, bem antes do diretor de futebol.* Hoje em dia a supervisão ocorre, de acordo com o entrevistado 4, *através de reuniões.* Supervisor sempre houve, mas não foi indicado que era um supervisor direto e sim uma pessoa que faria a coordenação do que o pessoal da área técnica necessitava e daí ir ao presidente para recorrer a algo. Hoje também não há supervisão do funcionário do clube segundo os entrevistados.

Sobre indicador autoridade coercitiva como mecanismo de controle, foi identificado na Chapecoense como um mecanismo efetivo de coerção segundo os

entrevistados. Sempre tudo era resolvido em conversas com os integrantes do clube, e hoje a parte administrativa fica na empresa do presidente, não na sede do clube. Na sede do clube trabalham pessoas ligadas a outros esportes amadores que não são da Chapecoense, como o pessoal do tênis e do vôlei. É como se a sede fosse um Centro Social e que as instalações não mostram que no local há apenas pessoas trabalhando para a Chapecoense.

4.2.2.2 Controle Estrutural

O Controle Estrutural, voltado aos indicadores: formalização, requisitos técnicos para exercer alguma função, complexidade vertical e horizontal hierárquica, tomada de decisão e profissionalização na Chapecoense, pôde ser observado a partir das análises. Em relação ao indicador Formalização, nada foi comentado sobre tais aspectos no clube historicamente. Hoje em dia, segundo os entrevistados, o que mudam são os processos administrativos comandados pela empresa Mastervet. Isso devido ao fato de que alguns dos contratados para trabalharem na nova administração do clube, ficam postos na empresa e não na sede do clube. Em relação à comunicação, é bem informal e nunca *usam meios burocráticos* (entrevistados 3 e 4). Sobre outros fatores, foi verificada a formalização no sentido de que *antes era sonogado o fundo de garantia e tal, mas a partir de 2002 com a lei Pelé estamos sendo obrigados e aos poucos estamos virando empresa mesmo. Aqui dentro se mantém registro formal, tem uma reunião formal e vêm os chefes de departamentos. Todos vêm e vamos ver o que deu errado. Daí vemos de quem foi a culpa. Se foi do massagista, se foi do diretor, se foi de quem, tudo constado em ata formal.* Continuando, o entrevistado 3 completa ao dizer que há *uma reunião que a gente faz sempre de dois em dois dias e a gente senta e pára. Temos uma ficha de avaliação. A parte administrativa é a que mais avalia os funcionários.* Isso porque a parte administrativa (diretor de futebol, parte financeira, contábil e jurídica) se encontra hoje dentro da empresa do presidente do clube. Cada funcionário é avaliado, segundo o entrevistado 3, *dentro da área dele. A área administrativa, ela é comandada pela parte administrativa da empresa. Se tudo está sendo repassado para a presidência e daí vai ver se está certo aqui, se está faltando ali.*

Sobre treinamento para realizar alguma função no clube, o entrevistado 3 afirmou que quando *tem um aqui, dentro das possibilidades estamos ajudando. Aqui o massagista fez um curso que teve e daí a gente colocou ele. O curso, fez ele se aperfeiçoar. O clube deu essa condição.*

O clube historicamente, segundo o entrevistado 4, era organizado da seguinte forma: *na nossa época, de 1970 para cá, existia o presidente, o vice e o diretor de futebol. Não existia ainda o supervisor de futebol – que é um cargo abaixo do gerente de futebol, o treinador (com várias funções) e os jogadores. Nem o preparador físico existia. Havia também o conselho deliberativo composto por trinta pessoas mais ou menos.* Nesse caso, o planejamento, segundo o entrevistado 3, *sempre foi com a parte da direção. Que faz elaboração do que vai se gastar com jogador, com viagens e isso muito antes de se montar o grupo. Sempre foi assim, apesar de que planejamento no futebol você depende do apoio que você tem.* A distribuição dessas atividades com o tempo, veio a ocorrer da seguinte forma, segundo o entrevistado 4: *digamos que aqui está eleita a mesa. Diretor de futebol, de marketing, presidente, diretor do departamento amador, vice-presidente. Então, essas pessoas, em cada área têm pessoas de apoio. Assim como eu tenho e outros têm. O presidente vai estar mais em contato com o diretor de futebol e este vai estar mais em contato com o de marketing e esse com os outros.* Após esse comentário o entrevistado falou que hoje o clube está sendo mantido por um empresário que fez o contrato por quatro anos. A empresa, em nome do presidente, desde então busca centralizar as decisões.

A complexidade nesse caso, baseada na diferenciação vertical e horizontal, tem na Chapecoense, segundo o entrevistado 4, uma distribuição no sentido de que hoje *cada departamento tem sua gerência e cada gerência dá as normas de funcionamento.* Outro fator que o mesmo entrevistado colocou é *que há um intercâmbio funcional. O jogador depende do preparador, o preparador do médico, o outro prescreve e o massagista tem que repassar, daí tem o diretor de futebol, e os vice e o presidente. Vai subindo. Sempre existiu um cronograma de trabalho. Estamos fazendo já um planejamento e dizendo o que o grupo vai fazer dentro do campeonato. E daí nos preparamos na parte técnica, física e financeira. Depois do estatuto do torcedor cada área tem sua função. E cada área abrange certo ponto. A diretoria tem função diferente da minha e da área técnica.* Historicamente (na década de 1970 em média), o técnico cuidava da parte administrativa e era como o diretor de futebol. Depois das funções realizadas pelo treinador, só o presidente que ficava acima na realização de atividades. Hoje, fica quase que de acordo com o entrevistado 3 que disse que *depende do tipo de problema. Se é na parte técnica de campo vai ao treinador, se na parte física é com o preparador, se é na parte financeira é a parte financeira, se é na parte administrativa é comigo que sou gerente de futebol. Cada um reclama de acordo com o tipo de problema.*

Após a Complexidade, há a Tomada de Decisão como um outro indicador relativo ao controle estrutural. Antes de tudo fica claro nas entrevistas que o presidente é quem decide

a maioria das ações, como dito acima. Segundo o entrevistado 4, *antigamente quando havia a pessoa do diretor de futebol, o massagista ou roupeiro se reportava ao auxiliar, esta chegava ao diretor de futebol e este ia a diretoria para resolver*. Hoje, segundo o entrevistado 3, *quem decide é a empresa. Em todos os tipos de decisões. Desde a contratação de profissionais e de jogadores também. O mais fica na parte do gerenciamento de futebol que é o gerente e o vice-presidente de futebol que trabalham e o departamento de futebol quando é coisa do dia-a-dia*. A tomada de decisão em termos financeiros fica mais centrada na parte ligada à empresa (presidente e outros diretores), porém a parte cotidiana do clube pode ser decidida pelo departamento de futebol, que é comandado por um gerente contratado pela empresa e que trabalha normalmente na empresa.

O clube desde que começou a ser administrado por uma empresa na sua parte departamental de futebol, passou por uma mudança em relação à profissionalização. Segundo o entrevistado 4, ao ser questionado sobre a formação necessária, este comentou que *hoje já tem. O treinador tem que ter um curso de formação, o massagista também, o roupeiro não tem curso, mas tem que ter uma boa noção de material esportivo. Nos outros cargos depende de cada diretor*. Depende de cada diretor, pois segundo afirmado, o gerente de futebol é um ex-jogador que não possui curso superior. Antes, segundo o mesmo entrevistado, *o futebol foi uma atividade desregulamentada. Antes era uma profissão pirata, tanto para jogador como funcionário mesmo. Hoje a legislação evoluiu muito em relação aos jogadores e profissionais*. Segundo o entrevistado 3, *na área de contabilidade tem que ser formado em contabilidade. Área de educação física tem que ser formado também*.

4.2.2.3 Controle Difuso

Quando o entrevistado 4 comentou sobre os valores que o clube preza, o mesmo disse que *chegou a ter época em que todos queriam participar dentro da Chapecoense, era um meio de divulgação pessoal. Pois daí passava a ser conhecido por toda região e era um grande chamativo para ser alguém conhecido. Hoje mudou. Hoje elas vêm porque é um mercado de trabalho que sendo bem administrado rende dinheiro. O pessoal vê além do amor ao clube, a remuneração*.

Os valores compartilhados pelos integrantes antigos do clube, estão ligados a *gostar e ajudar o clube* segundo o entrevistado 3. Já os novos, que fazem parte da área administrativa da empresa que administra o clube, já buscam ter uma relação mais

profissional e de remuneração. Não há mais hoje, segundo o identificado nas entrevistas, uma visão compartilhada por todos. Há quem goste da Chapecoense com a visão amadora, de que o clube é tudo para a cidade na questão de diversão, e outros que vêem no clube um meio de aquisição de renda e de ser como uma empresa. Foi nesse aspecto que o entrevistado 4 falou que *os antigos geralmente não participam nas decisões. Eles se mantêm mais fora para não criar constrangimentos a quem está assumindo.*

Em termos de seleção, em meados da década de 1970 não havia nada formal, pois tudo era feito através da amizade e com isso as pessoas se integravam ao clube. Nos dias de hoje, segundo o entrevistado 3, a seleção é feita *dentro da área de cada um. No futebol sempre existiu, apesar de que está mudando. Antes se contratava pessoa que não tinha capacidade, agora não. Só chama alguém que já tem experiência. Tem que ser competente. Cada função dentro da sua parte específica.* O entrevistado 4 coloca que hoje se *procura nas áreas específicas. Entra também informações de terceiros, que daí há uma conversa e um confronto com o que já tem. Se for melhor entra no lugar.* O aspecto de seleção mudou com o tempo e a empresa que já tem pessoal efetivo transporta sua maneira de trabalho ao clube segundo os entrevistados, mas não de forma completa, pois não há nível de formação específica para ingressar em muitos cargos.

Os programas de ação no clube atualmente, estão todos voltados aos que a empresa Mastervet desenvolve, pois ela quem comanda a diretoria de futebol na Chapecoense. Antes eram os empresários e diretores resolviam juntos o que seria feito de forma mais amadora, pensando no campeonato catarinense apenas e na boa representação do Oeste do estado.

Sobre os valores promulgados um fator interessante que o entrevistado 3 comentou foi que *todo mundo abraça a causa. Cada ano que terminam as atividades, voltamos a falar com quem trabalhou com a gente. Às vezes não podemos pagar tanto quanto estava pagando e daí a gente chega na pessoa e diz, e se aceita ele fica. Nós queremos as pessoas satisfeitas, trabalhando no sol e na chuva e que estejam satisfeitos em estar aqui.* É um discurso no sentido de que o resultado do time vai depender do esforço de cada um. O entrevistado 4, que trabalha diariamente na sede do clube, já comenta que hoje em dia *não depende mais de quanto você poderia trazer pessoalmente em dinheiro para o clube. Hoje já depende mais de quantos lá fora você consegue agregar para o clube.* O valor de fazer parte do clube já se modifica de fazer parte para quanto de influência a pessoa pode trazer ao mesmo. Só o fato de o clube ser administrado por uma empresa, já tem seus valores modificados, mesmo sendo o clube ainda pequeno na estrutura física.

4.2.3 Empresarização

A empresarização como processo na Chapecoense de certo modo começa a evoluir, apesar de alguns traços serem mais concentrados que outros, como será demonstrado agora.

4.2.3.1 Concepção, Produção e Venda de Mercadoria

Os recursos que o clube adquiria em seu período histórico, segundo o entrevistado 4, eram *através das parcerias, empresários mais abastados, vendas de placas (às vezes tinha um cara ali que por amor colocava sua plaquinha ali no estádio).*

Se uma empresa tem a concepção, produção de mercadorias, venda de produtos e serviços como forma de obtenção de renda, essa não é uma evidência forte na Chapecoense. Para vender tem que ter cliente e esse não é o caso do torcedor (isso na visão dos integrantes da Chapecoense). Este, segundo o entrevistado 3, *aqui em Chapecó é um torcedor que nem em qualquer lugar do mundo, só diferente da Europa que o torcedor fica ali e sentadinho. É outra cultura, aplaude e tal. Aqui não, se o time vai bem o torcedor vem, se vai mal não vem. Esse ano o time chamava o torcedor, que daí se você coloca qualquer produto quando o clube vai bem ele vai e compra, mas se não...* O entrevistado 4 diz que *até 1993 nem se pensava em vender camisa do chapecoense. O torcedor vinha aqui e pedia uma camisa ao diretor, daí o presidente ia lá no fardamento velho e dava ao cara.* O que se tem no clube em termos de comercialização, segundo o mesmo entrevistado, *começou a partir de 1995 é que a Chapecoense começou a comercializar camiseta, chaveirinho, e adesivo. Muito pouco ainda.* A perspectiva de se comercializar produtos segundo o entrevistado 4, ainda foi dita pelo mesmo ao dizer que *quando fui presidente eu queria que tudo que fosse vendido no estádio fosse do clube, mas para fazer isso tem que contratar pessoas. Quando a pessoa hoje vem vender pipoca pega a permissão e paga uma cota ao clube de dez reais mais ou menos por jogo pra vender a pipoca dele.* A visão dos entrevistados em relação à venda de produtos no clube não é desde então comentada como uma forma de obtenção de renda. No sentido de investimento o clube, segundo as entrevistas busca contratar jogador e reformar o estádio.

4.2.3.2 Organização com Escritura e Contabilidade

Sobre o uso de documentações com informações financeiras, contratos escritos e prestação de contas na Chapecoense, *antes se convidava pra fazer parte da diretoria pessoas da área da advocacia para tratar de problemas jurídicos do clube. Essa pessoa não fazia nem parte praticamente da diretoria. Ela era convidada a assumir aquela área, não remunerada e muitas vezes até trocava: - ah eu não quero mais ser o advogado, pega fulano* (entrevistado 4). O clube, segundo o mesmo entrevistado, fazia *elaboração de contratos, cláusulas, rescisões de contrato. Se alguém reclamava de alguma remuneração, documentos, punições e as pessoas ligadas ao departamento jurídico já resolviam. Na parte contábil havia o diretor financeiro que era vice-financeiro, ele era responsável pela área administrativa e financeira do clube. Ele convidava até pouco tempo atrás um contador para cuidar dessa parte. Atualmente, segundo o entrevistado 3, na parte jurídica tem um advogado contratado pelo clube aqui. Temos um aqui e um em Florianópolis que só trabalha por honorário que nos representa nos julgamentos e nas defesas. A Mastervet é responsável pelo departamento financeiro com a parte de pagamento e de recebimentos de valores. Há um departamento contábil que faz a parte de impostos aos órgãos federais. É um processo igual ao de empresa. Antes era pessoal convidado, já hoje há terceirização do funcionário jurídico, sem contar os convidados e geralmente não é remunerado. Isso é constado em ata e tal* (entrevistado 4). Enfim, segundo o entrevistado 3, na Chapecoense *sempre no final da temporada faz o balanço do que entrou e do que foi gasto. Com a nova maneira de organização colocada pela empresa que dirige hoje o clube, os funcionários que trabalham para a Chapecoense já estão fazendo um trabalho mais formalizado em relação à contabilidade, parte financeira e jurídica.*

4.2.3.3 Propriedade Privada

O clube em relação ao indicador propriedade privada, sempre foi sem fins lucrativos. Nesse ponto, o clube antes não era influenciado por organizações externas, pois *era mais a parceria. Era uma ajuda que a empresa dava para o clube em troca de usar seu nome. Muitos anos a Chapecoense usou a Sadia, Porto de Mar, Mastervet e está em busca de parceria, de ajuda* (entrevistado 3). Hoje há co-gestão, ou seja *a diretoria de futebol pertence a uma empresa de 2002 até 2006. Foi terceirizado o departamento de futebol. Isso foi decidido devido às dificuldades financeiras de 1999 e de 2000, quando houve diminuição de*

público, torcida e não houve ninguém que quis assumir a chapecoense e daí foi que eu assumi em 2001 para que não parasse (entrevistado 3). O entrevistado 3 coloca que a empresa no caso, ela banca o clube, ela dá a estabilidade que o clube precisa e se futuramente essa empresa resolver largar a Chapecoense, o clube vai adquirir outra empresa como é da história do clube. Adquirir no sentido de fazer uma parceria com outra empresa. A Chapecoense sempre foi uma instituição sem fins lucrativos. Segundo o entrevistado 4, tirando o presidente, a parceria são os empresários muito bem estabelecidos financeiramente e por amor a Chapecoense. São pessoas que investem. A Umbro está em dias de negociações finais, hoje estamos em 95% de chances para que a Umbro seja patrocinadora. Em geral a relação com os parceiros segundo o mesmo entrevistado são relações de ajuda. Através disso, da publicidade e ver sua marca divulgada. Daí se confecciona placa em estádio ou em entrevistas e se divulga. Porém quando o mesmo tratou das decisões junto aos parceiros ele disse que não, basicamente não porque o presidente banca mais que os outros.

4.2.3.4 Organização Salarial

Se for uma empresa, os integrantes são automaticamente remunerados, porém não acontece com todos no clube como já dito no tópico anterior. Apesar de haver alguns departamentos definidos pelo clube, que são, segundo o entrevistado 3, o *médico* (terceirizado), *financeiro, jurídico e administrativo (do dia a dia do futebol)*, nem todos são remunerados pois há os diretores que hierarquicamente comandam essas áreas sem receber salários. Remunerados hoje como dito acima são quarenta funcionários, contando com jogadores. Antigamente, quase ninguém recebia salário no clube. Porém, em meados das décadas de 1970 alguns funcionários, como os da parte técnica que passaram a receber. Os diretores e presidente até hoje não recebem salário. Como exemplo da parte jurídica. O entrevistado 4 em relação ao assunto diz que hoje tem *em torno de quarenta e cinco a quarenta e oito pessoas tranqüilamente, contando com jogadores né. Hoje muito mais do que antes. Não tinha nem doze pessoas. Chegou uma época que o próprio treinador de futebol levava o terno do pessoal para casa para lavar. Como está crescendo como empresa, vai começar a contratar mais.* Segundo o entrevistado 3, *voluntários só a diretoria. O presidente é um voluntário pois ele está levando tudo sozinho. Todas as pessoas que querem chegar ao presidente voluntariamente são bem vindas. Ele não chama ninguém por causa do dinheiro.* Aqui vemos que o discurso “presidente” é muito forte no sentido de que ele representa a

empresa, porém não há nada planejado para que logo o presidente seja remunerado segundo os entrevistados. Sobre os voluntários, o entrevistado 4 coloca que *hoje já tá meio restrito. O pessoal não se oferece mais. Só o empresariado com uma situação bem definida daí vem. São em torno de cem ou cento e vinte. E na hora do aperto muitos tiram do bolso. São torcedores (conselheiros) que pagam uma mensalidade maior que o torcedor comum, porém algumas vezes têm direito a voto.*

4.2.3.5 Lucro

Em relação à busca por lucro, segundo o jornal A Notícia (2002), há uma passagem que comenta sobre a Chapecoense:

Como driblar o buraco negro do futebol? - É fazer o que fez a Chapecoense: com dívidas irresgatáveis, usaram o velho artifício - amparado pela legislação brasileira - de mudança da sua personalidade jurídica. O que era Associação Chapecoense de Futebol, desde a semana passada passou a chamar-se Associação Chapecoense Kindermann/Mastervet. Quer dizer, preservou-se a identidade do futebol como produto mercadológico - e o "novo clube" terá todo suporte de dois empresários que têm muito cacife para investir num time competitivo. O contrato firmado entre as duas partes é de 3 anos, com direito a uma prorrogação por mais dois. Em tempos bichudos, a antiga Chapecoense não perdeu absolutamente nada - e a nova só contabilizará dividendos.

Com essa passagem, verificamos que a situação financeira da Chapecoense estava muito difícil, a ponto de ser fechada. Com a parceria foi que o clube começou a reestruturar-se, segundo os entrevistados, para participar dos campeonatos. Os investimentos antes, segundo o entrevistado 3 não existiam, apesar de que antigamente *havia* muita idéia de construção de planos de associados, mas não vingou e não chegou a ser utilizada. Agora mudou a trajetória. Agora estamos buscando a formação de jovens para serem envolvidos em negociações e serem lucrativos ao clube. Esses são os principais planos do clube em relação a investimentos.

Os investimentos concretos do clube *até 2000, eram voltados exclusivamente à conquista do título. Daí muitos empresários tiraram dinheiro do próprio bolso para manter a Chapecoense. Voltados à manutenção da estrutura simples.* Era o investimento voltado apenas a montar um elenco para o campeonato daquele ano. Antes quando se tinha o passe dos jogadores, tinha-se uma renda extra, porém hoje não há mais e muitos clubes não conseguiram outras formas de investir e de arrecadar recursos.

O entrevistado 4 coloca que um dos principais recursos hoje em dia são alcançados *através do seu presidente e ele procura também as parcerias corretas para que junto com ele agreguem valores para fazer funcionar a Chapecoense.* O patrocínio é importante para o clube, pois segundo o entrevistado 3 *alguns gastos que tivemos que agora não vamos ter. Com a parceria, os cinquenta e dois mil reais gastos ano passado vai ser bancado pela Umbro daí temos esse dinheiro sobrando já para outra área.* A busca por essas parcerias é no sentido de obter renda e um possível saldo positivo, pois é como diz o entrevistado 3: *com as despesas menores poderemos ter um médico permanente pois hoje é terceirizado.* Recursos com sócios, segundo o entrevistado 3 *não está mais com força. Hoje o clube está mais voltado a negociações.*

O entrevistado 4 comenta que *agora ao término das competições, seja ela vencedora ou não, há sempre saldos a serem cumpridos e dívidas. Se há saldo em caixa há o pagamento e a sobra entra na reserva para planejamento do próximo ano.* Essa idéia de saldo positivo na verdade, o que existe é que a empresa salda as dívidas da Chapecoense, mas o saldo positivo sem essa ajuda não acontece segundo os entrevistados. Fora o período de campeonatos, acontece que *quando o clube não joga o ano todo pagamos como se tivéssemos em atividade pelo presidente (entrevistado 3).* Apesar de *antes de 2002 podia até acontecer de ter que dispensar alguns funcionários por três ou quatro meses* segundo o entrevistado 4.

Segundo o entrevistado 3, *hoje a Chapecoense precisa de um Centro de Treinamento (CT) dela. Hoje temos um, mas é cedido. Hoje temos três ônibus. Um para viagem, um para diário e outro para categoria de base e isso é uma grande conquista. Precisa de maior intercâmbio com clubes do exterior e isso está começando a se engatilhar.*

4.2.3.6 Linguagem

Em termos de linguagem, a Chapecoense devido o contato de co-gestão e pelo discurso do atual presidente, há muito o foco do clube como empresa. O entrevistado 4 disse

que o clube, em relação a funcionários, *como está crescendo igual a uma empresa, vai começar a contratar mais*. O mesmo continua dizendo que *com a Lei Pelé estamos sendo obrigados e aos poucos estamos virando empresa mesmo, apesar da prerrogativa de se querer ser ou não ser clube-empresa. A partir do momento que você se transforma em clube-empresa você realmente está visando lucros, já não é mais sem fins lucrativos e daí você pode comercializar produtos. Vai ter que pagar impostos trabalhistas como qualquer empresa*.

O entrevistado 3 comenta que *de uns anos para cá, quando o estatuto do torcedor começou a existir, que fez a exigência maior e principalmente para que a maioria dos clubes se tornasse clube-empresa, fez com que a Chapecoense começasse a se adequar e o próprio planejamento está mostrando isso. Estamos com uma estrutura melhor na parte de apoio, departamento médico, estrutura extra-campo e vai se aperfeiçoando mais e mais*. O estatuto do torcedor é comentado, mas ao tratar diretamente do torcedor, o entrevistado 4 afirma que esse para a Chapecoense é o *grande parceiro, pois se não vem torcedor não há porque ter gasto enorme. Sempre foi assim*. Dessa forma o torcedor no clube ainda não é a forma do clube adquirir receita.

Antes de 2002 nem se tocava no assunto de clube-empresa. Em relação às pessoas que faziam parte do clube com as que começaram a fazer foi afirmado que *hoje nós estamos comandando mas sei que alguém não está gostando. Apesar que o pessoal está gostando da idéia agora. Estava difícil de arrumar alguém para comandar a Chapecoense como presidente. E a partir de que esse presidente assumiu e começou a se tornar um clube-empresa a coisa começou a acalmar* (entrevistado 3). Com essa nova idéia de clube-empresa, o clube segundo o entrevistado 3, busca agora trabalhar com a marca Chapecoense. Segundo seu discurso, *o futebol sempre se coloca na mídia e se você usa sua marca hoje num time de futebol, sua marca está aparecendo. E hoje a Chapecoense está trazendo essas marcas entendeu, para que também possam ter retorno. Hoje tem a Umbro e se a Umbro vai botar sua marca dentro da Chapecoense é porque ela vai ter retorno e a Chapecoense também ganha com isso. Mas se a Umbro coloca uma marca dessa que é uma marca mundial tu tem que adquirir credibilidade. Tem que mostrar para fora que você está fazendo o negócio correto. Está fazendo as coisas planejadas, pois ninguém vai botar sua marca à toa*. Por isso que para trabalhar a marca, a Chapecoense, segundo esse entrevistado está trabalhando a *formação do departamento de marketing. Fizemos um de marketing esse ano mas não deu certo, mas vamos fazer outro agora com um site do clube para vender os produtos*.

Enfim, sobre esse indicador temos que para as empresas as quais estão comandando a Chapecoense, financiar o clube tem vantagens segundo uma entrevista cedida

pelo dono da Kindermann em 2002, ao dizer que “em Chapecó, nosso trabalho terá mais visibilidade. Dois canais de televisão, duas rádios que cobrem o dia-a-dia da equipe, toda a mídia dos jornais da casa e um público cativo de 3 a 4.000 pessoas a cada jogo” (A Notícia, 2002). Além de ser um fator que as empresas vêm em investir na Chapecoense, é um indicador de linguagem antes de tudo, voltada a um estilo empresarial.

4.3 Criciúma Esporte Clube

4.3.1 Histórico

A história do Criciúma Esporte Clube remonta 1947, quando no dia 13 de maio foi fundado o Comerciário Futebol Clube. Segundo o entrevistado 6, o Comerciário *em 1978 passou a se chamar Criciúma Esporte Clube. As cores antes eram azul e branco (fundados por pessoas aqui do bairro Comerciário), mas como o clube foi crescendo teve necessidade de atrair mais pessoas e como Comerciário não ia conseguir e daí em 1982 já como Criciúma, mudou as cores para preto, amarelo e branco com o presidente Antenor Angeloni. As cores preto e amarelo segundo o entrevistado 7, desde 1975 no clube, era porque o amarelo representava a riqueza da região, o preto devido ao carvão e branco a cor que predominava em todos os clubes da região mineradora.*

Segundo o entrevistado 5, desde 1978 no clube (está hoje no Criciúma mas já fazia parte da diretoria do Comerciário), *o Comerciário era um dos quatro times da cidade e eles se uniram e resolveram mudar o Comerciário de nome.*

O clube era formado por comerciantes e pessoas do comércio. Dos quatro clubes, três eram ligados a mineradoras de carvão, menos o Comerciário. Quando os três clubes ligados à carbonífera se uniram ao Comerciário, resolveram mudar o nome, o uniforme e passaram o nome do clube para Criciúma, atraindo empresários de respaldo das duas áreas, carbonífera e comércio. *O Criciúma na verdade é uma continuação do comerciário (entrevistado 5).*

O entrevistado 5, quando o clube se formou, relatou que *a pretensão era o lazer e um time para a cidade.* De acordo com o entrevistado 6, essa mudança ocorreu em maior força quando *em 1991 ganhou a copa do Brasil (até então nenhum time do interior ganhou esse título).* Desde então, o clube *buscava o objetivo de se estruturar mais e disputar os campeonatos. Então, como também disputou um campeonato sul-americano (libertadores) o*

clube se desenvolveu bastante e ganhou investimentos e o pessoal aqui (empresários) da cerâmica viram que o clube era uma vitrine. E daí, hoje temos o objetivo de se manter e ser um clube de média, não tanto de ser um São Paulo, mas se manter.

O clube, em relação a outras atividades fora o futebol, segundo o entrevistado 5, *tinha uma piscina que logo foi desativada, era muito pequena, só isso.* Mas no geral, segundo informa o entrevistado 7, *o principal do Criciúma sempre foi o futebol profissional.* Como maior preocupação do clube antes, o mesmo entrevistado diz que *era e sempre foi o futebol dentro de campo.*

Atualmente, quem faz parte do Criciúma, de acordo com o entrevistado 5, *são industriais, que tem uma autonomia financeira particular e que podem dedicar um tempo ao clube. São agentes, empresários e comerciantes.* Os objetivos do clube também mudaram e hoje *são de permanecer na série “A” do Brasileiro e além disso ganhar o estadual, pois quando chega a certo ponto não quer mais voltar* (entrevistado 5). Os entrevistados 6 e 7 corroboram com os objetivos ditos pelo entrevistado 5.

As maiores preocupações do Criciúma coincidem com os objetivos. Porém o entrevistado 6 diz que *hoje é muito caro fazer futebol. Tem que se matar um leão a cada dia; e fazer um bom planejamento para o ano que vem* (entrevistado 7).

Sobre a história do Criciúma, vem sendo demonstrado pelos entrevistados, que o fator de maior mudança no clube foi *a própria organização do clube que passou a ser mais organizada. Enfim atingiu algum sucesso* (entrevistado 5). O entrevistado 6, em relação ao que mais mudou no clube, diz que *o Criciúma se profissionalizou bastante e tem uma estrutura muito boa para time de primeira divisão nacional. Mudou pela necessidade, para ter que acompanhar outras equipes e também a legislação que você tem que se adaptar.* O entrevistado 7 expõe que *está se fazendo uma idéia de adaptação, de um clube médio para uma estrutura maior. Porque no futebol você tem o pequeno, você tem os médios e os grandes e você de médio para grande tem que fazer uma série de adaptações. Tendo isso, nós estamos fazendo para passar de clube médio para grande.* Nesse caso, com o processo de profissionalização dito pelos entrevistados e que será analisado no indicador Profissionalização em controle estrutural, o clube começa naturalmente, a verificar o fator concorrência no futebol, devido ao fato de fazer parte de um campeonato a nível nacional.

4.3.2 Controle

O controle e seu processo de transformação, tende a evoluir a partir do momento que a estrutura da organização se torna mais complexa. Partindo dessa premissa, vamos demonstrar através de análises das entrevistas, em que o clube evoluiu nessa questão.

4.3.2.1 Controle Direto

O controle direto está indicado pelas características: supervisão direta, coerção, rigidez de horário e Clareza das Ordens. Este indicador no Criciúma, não foi relatado durante as entrevistas em nenhum momento, talvez isso se deva a falta de informação que pudesse caracterizá-lo.

Ao passar para o indicador Rigidez de Horário, os entrevistados comentaram que o clube funciona *com horário de empresa normal para os funcionários, mas para diretores não. É de segunda a sábado que os funcionários trabalham. Para os níveis mais baixos existe cartão ponto, mas nas outras não tem controle pois cada um tem sua responsabilidade* (entrevistado 5). Este foi confirmado pelo entrevistado 6, ao dizer que *assim como todo clube, tem os funcionários contratados que ficam no horário integral, já os diretores que têm suas empresas, seus outros afazeres, não dão tempo integral. Mas sempre se reúnem e avaliam o clube*. Há dias que o horário de trabalho é estendido segundo o entrevistado 6. Tal entrevistado diz que *quando tem jogo pelo campeonato brasileiro trabalhamos sábado e domingo direto e emenda segunda*. Assim, há um horário formalmente a ser cumprido – de segunda a sexta das oito às dezoito horas e nos sábados de oito horas ao meio dia – porém sempre que há a necessidade todos estendem e segundo entrevistados, não há controvérsia em relação a isso.

A supervisão direta no Criciúma aparece mais claramente do que nos outros clubes. O clube sempre contou com o coordenador administrativo e financeiro remunerado responsável pela supervisão dos trabalhos. O entrevistado 7 salienta que houve uma evolução: “existe uma evolução. Antigamente a gente tinha um supervisor. Hoje você tem supervisor, você tem diretor de futebol, você tem vice-presidente de futebol, só foi acumulando função devido à complexidade da coisa”. Embora a supervisão existente no clube não tenha sido identificada como rígida, pode-se perceber que o Criciúma sempre se preocupou com o

controle hierárquico da realização das atividades e que isto foi sendo acentuado na medida em que a complexidade do clube aumentava.

Os assessores diretos do presidente também auxiliam na supervisão, segundo os entrevistados, principalmente com relação ao que pode ser feito em cada área, auxiliando os vice-presidentes no planejamento das atividades. O entrevistado 5 resume o que foi possível observar no clube com relação a este indicado quando diz que as atividades “são supervisionadas pelo seu superior e cada área tem seu líder e esse se reporta à vice-presidência, à sua diretoria. O RH também contribui com a supervisão direta através da avaliação dos trabalhadores. Com relação à autoridade coercitiva, não foi evidenciado tal indicador.

4.3.2.2 Controle Estrutural

O Criciúma apresenta um nível baixo de formalização. A informação é sempre verbal. Documentação é muito pouco, só com os atletas.... mas no geral não (entrevistado 5). Não há manuais de normas, cargos e segundo o entrevistado 6, cada vice-presidente passa as resoluções e orientações para seu setor. É importante ter os departamentos jurídico e contábil pois *é bom registrar tudo para que seu associado e o torcedor saibam de tudo* (entrevistado 7).

Em relação aos requisitos técnicos após o ingresso no trabalho dentro da organização, segundo o entrevistado 5, o integrante *aprende trabalhando. Tem o estagiário e aprende trabalhando*. De forma geral esse parece ser procedimento em toda organização assim, depois que o funcionário entra no clube, em relação a treinamento *não há, pois são serviços rotineiros e se um sai o outro já sabe o que fazer e daí por diante a gente já auxilia* (entrevistado 6). No entanto, alguns cargos mais relacionados à atividade fim da organização merecem mais atenção no que diz respeito ao treinamento, segundo o entrevistado 7 a equipe médica do clube recebeu curso pago pelo clube. *Por exemplo, o departamento médico do clube, tanto o vice como o médico contratado foram para Campinas fazer um curso tudo pago pelo clube*.

A complexidade, no sentido de diferenciação vertical e horizontal das tarefas, verificou-se que o clube hoje em dia é constituído de oito vice-presidências. No entanto o entrevistado 5 afirma que *é uma relação superficial pois eles não têm tempo para se dedicar só ao clube daí sobra tempo para o presidente*(entrevistado 5). O entrevistado 6 colocou que *tudo é feito pelo cronograma de execução*. O entrevistado 7 coloca que antes *era presidente e*

2 vice-presidentes. Hoje temos um presidente em função de mais complexidade dos trabalhos, então nós temos hoje oito vice-presidentes, cada um cuidando de uma área. Cada vice-presidente tem o seu setor. Nós temos o setor médico que é um vice-presidente, o setor administrativo, o setor financeiro, a vice-presidência de esporte amador, a vice-presidência de esporte profissional. Tudo que é da área de atuação de cada vice-presidente. E o planejamento é feito uma vez por semana onde eles se reúnem para discutir as estratégias do clube. Os departamentos existentes hoje em dia são: diretoria de esporte amador, diretoria de futebol profissional, diretoria de fisioterapia, diretoria administrativa e financeira, diretoria jurídica, patrimônio e de marketing. Desses departamentos, após os respectivos diretores, existem os assessores e logo após os funcionários numa escala vertical.

As decisões no Criciúma, desde a época do Comerciário eram resolvidas com a diretoria em reuniões ordinárias, em reuniões semanais. E daí vêm o resultado de cada projeto. Cada um levava sua proposta, mas a palavra final era do presidente (entrevistado 6). Hoje em dia, ainda é assim. Toda decisão central é tomada na reunião da diretoria uma vez por semana (entrevistado 7), mas quem decide é o presidente (entrevistado 5). Essas decisões, segundo o mesmo são avaliadas pela própria diretoria. Tem um conselho fiscal, composto por dez membros que fazem a parte e realmente analisam todas as decisões. Segundo o entrevistado 6, as decisões são por consenso. Colocar a situação, os projetos, mas o consenso entre as partes é o principal. Como foi identificado, as decisões centrais no Criciúma são centralizadas na diretoria (amigos do presidente), apesar do presidente sempre ter a palavra final. Para as decisões do dia-a-dia, segundo o entrevistado 5, sempre há um imediato, um assessor imediato em cada área. Nesse caso, devido ao trabalho hoje em dia ser mais complexo, cada diretor tem em sua área um assessor que atende e toma diretamente as decisões cotidianas.

Em relação ao indicador profissionalização no Criciúma – ao qual diz respeito à entrada de pessoas já formadas – um depoimento do entrevistado 5 pode começar a estabelecer a relação com o mesmo. No Criciúma o presidente se dedica mais e ao nível de diretoria, os vice-presidentes não têm tempo, vem quando podem, mas daí há a esfera executiva que é o meu caso, que vivem aqui para trabalhar. A nível de diretoria é espontâneo, é uma colaboração e não é uma coisa profissional. O entrevistado 6, ao comentar sobre a profissionalização no Criciúma afirma que depende de cada função. Hoje nós temos que ter o segundo grau, mas no departamento de futebol e serviços gerais não é exigido muito. Todavia existem áreas que já mudaram em direção a uma profissionalização. Se é financeiro, tem que ser formado na área, se é contábil tem que ser contador hoje em dia. Nós temos um contador

e um auxiliar que fica o dia inteiro (entrevistado 5). Embora o entrevistado 7 afirme que a profissionalização no clube ainda seja parcial, pode-se perceber uma busca maior de pessoas formadas nas respectivas áreas em que vão atuar o que demonstra uma preocupação mais acentuada com relação à profissionalização e uma diferenciação significativa quando se compara com o histórico do clube.

4.3.2.3 Controle Difuso

Considerando a evolução verificada na parte estrutural do controle no Criciúma pode-se supor antecipadamente que há transformações significativas no controle difuso, uma vez que as transformações estruturais poderiam acarretar em uma atenuação dos valores compartilhados pelos membros. Segundo o entrevistado 6, *sempre havia e sempre houve um consenso em torno do Criciúma, pois nesse sentido sempre foram selecionadas as pessoas que gostavam do Criciúma. Hoje mais do que nunca sabem que a diretoria não é remunerada e prestam seus serviços e estão no clube porque gostam*. A Premissa pode ser verificada no consenso e na abertura para as discussões.

Embora a seleção de pessoal venha se transformando, com algumas exigências como: *é analisado o currículo, avaliado o grau de instrução e o poder de capacidade, e daí tem a possibilidade de contratação de acordo com a necessidade do clube*, ainda predominam as indicações no clube. Esta característica pode reforçar o controle difuso através da seleção de pessoas já conhecidas que compartilham uma mesma visão apesar das transformações estruturais.

Sobre Programas de Ação no Criciúma, há *uma diretoria onde o pessoal se reúne, faz proposta e daí vêm se surgem uma idéia... nem sei se o projeto dá certo, mas tem as tentativas. Mas sempre teve uma diretoria bem unida para deixar o clube mais unido* (entrevistado 6). Isso devido ao fato de que há uma premissa cultural de que os diretores além de não remunerados, serem amigos do presidente e por isso as propostas são compartilhadas por todos da diretoria, mesmo havendo discussão inicialmente. Isso é identificado também quando o entrevistado 5 diz que *o futebol é paixão. E quem vem para a diretoria é por paixão e quem vem como funcionário vem para trabalhar e daí também se envolve no processo*.

4.3.3 Empresarização

Para o futebol empresa, os jogos se transformam em eventos, pois proporcionam uma vibração especial aos espectadores, estejam eles no estádio ou em casa assistindo pela TV, sem contar que junto a isso o produto, o lucro e investidores estão envolvidos nesse processo (AIDAR, 2002).

4.3.3.1 Concepção, Produção e Venda de Mercadoria

O Criciúma obtinha recursos, segundo o entrevistado 5, com *mensalidades, arrecadação de rendas e pequenas placas de publicidade (pequena parcela)*. O entrevistado 6, em relação a este assunto, diz que *aqui na região, onde as empresas cerâmicas são ponto forte, confecções, e como a diretoria agrega na sua diretoria e no seu conselho, o Criciúma sempre buscou nas empresas: promoções, eventos e colaboração para seu quadro diretor e social. Agora temos no seu quadro social hoje, de oitocentos a novecentos sócios. Recentemente foi que tivemos três mil sócios, numa campanha feita do ano passado para cá. Mas o forte sempre foi a colaboração dos empresários locais*. Com essas informações fica evidenciado que a manutenção do clube está baseada sobretudo nos empresários diretores e conselheiros do clube.

Sobre a venda de produtos e serviços com o nome, ou marca do clube o entrevistado 7 complementa dizendo que era *muito pouco, até porque nossa região é pequena para isso e não tem uma população grande. Hoje tem melhorado um pouco. Nós já temos um patrocínio de camisa, alguma coisa mais ampla, mas não chegamos àquilo que nós queremos*. Nesse assunto o entrevistado 6 coloca que *antes não tinha isso, na área de marketing e de promoções era meio parado e não tinha uma estrutura muito boa, mas depois veio a boutique do clube com produtos licenciados e daí temos uma saída muito boa*. Embora tenha aumentado no que diz respeito ao volume de recursos captado ainda seja insignificante. Sobre a boutique o entrevistado 5 diz que *o volume de produtos é muito pequeno*. Hoje em dia, a obtenção de recursos segundo o entrevistado 5, é através de *cotas da tv, parceria com o patrocinador, arrecadação dos associados e renda de bilheteria dos jogos*. O entrevistado 6 comenta que *assim como todo clube, a gente precisa vender um jogador. Temos a parte de bilheteria e de associados também. Mas o retorno que o jogador dá ao clube é muito*

importante. O que pesa bastante é a negociação de atletas. Com isso fica mais evidente que um dos mais importantes “produtos” do clube é o jogador.

4.3.3.2 Organização com Escritura e Contabilidade

Em relação ao indicador organização com escritura e contabilidade, o entrevistado 5 coloca que *sempre existiu um assessor jurídico, que dava uma colaboração espontânea, mas a partir do momento que os problemas aumentaram foi contratado um advogado para o clube, um funcionário. É natural né. Todo clube tem que ter um departamento jurídico forte. Aqui mesmo tem advogados. O mesmo é comentado pelos entrevistados 6 e 7. Temos dois formados e um estagiário* (entrevistado 6). Com o tempo então, as funções vão ficando mais complexas e há a necessidade de se contratar pessoas especializadas. O entrevistado 7 diz que o diretor jurídico também é advogado e que como já dito há um contador que fica no clube o dia inteiro. *Temos uma assessoria que mensalmente vem ao clube fazer a verificação. As ações em que mais o clube é requisitado, segundo o entrevistado 5, são as trabalhistas. Na parte contábil, segundo o entrevistado 6, é feito um controle de caixa, de investimentos, receitas e despesas. Tudo isso é colocado em papéis, em projetos e tenta-se a partir daí e busca executar.*

Sobre os contratos escritos ou relação externa com alguma organização o entrevistado 5 diz que *a relação externa passa a ser com patrocinadores do clube, que fazem um acordo com o clube e ajudam mensalmente. Porém nos contratos nunca o patrocinador interferiu dentro do clube ou vice-versa* (entrevistado 6). O contrato é apenas da marca da empresa na camisa do clube. De acordo com as informações o clube conta hoje com quatro patrocinadores.

4.3.3.3 Propriedade Privada

O clube *é uma organização sem fins lucrativos* (entrevistado 6). O entrevistado 7 explica melhor, dizendo que *o Criciúma é uma instituição, é uma empresa particular, mas sem fins lucrativos. E o entrevistado 5 completa, ao afirmar que o clube pertence a uma assembleia que são os sócios patrimoniais. Os donos do Criciúma são cerca de oitocentas pessoas que são sócios patrimoniais, os outros são contribuintes. Mesmo falando de “donos” do Criciúma, o clube não repassa nenhum lucro a esses sócios patrimoniais. Estes como*

sócios patrimoniais entraram com uma parcela financeira e em troca tem livre acesso no clube nos dias de jogos.

4.3.3.4 Organização Salarial

O Criciúma, no aspecto salário, possui, juntando com jogadores, *noventa remunerados e não tem a necessidade de se contratar mais pessoas* (entrevistado 7). O entrevistado 5 diz ainda que *hoje tem bem mais do que antes, pois antes o clube era muito pequeno*. Contudo não soube dizer quantos eram. O fato interessante é que os clubes de futebol ainda hoje possuem voluntários em posições hierárquicas importantes.

4.3.3.5 Lucro

O indicador lucro para uma empresa é ponto essencial. A partir desse lucro, pode haver investimento. No Criciúma os investimentos *antigamente eram na área de futebol e uma parcela no patrimônio do clube* segundo o entrevistado 5. Essa é a mesma afirmativa do entrevistado 7, quando o mesmo diz que *o investimento do clube, sempre foi um pouco no patrimônio e no patrimônio de jogadores. Agora nós estamos continuando o investimento no patrimônio, centro de treinamento e também nos jogadores. Principalmente nos amadores*. O entrevistado 6 coloca que *sempre foi dada uma ênfase na parte do departamento amador para formar atletas, que é onde podemos revelar jogadores e colocá-los na equipe principal para depois termos retorno sobre isso* (ver Centro de Treinamento em anexo, p. 210). Mesmo assim *é difícil ter saldo positivo, não conta com isso que é difícil* (entrevistado 7). O mesmo é dito pelo entrevistado 5, ao dizer que *saldo positivo não acontece porque tem um passivo grande no clube, então as novas diretorias têm que saldar essas*. Com essa situação de não ter saldo positivo, para o clube se manter fora de campeonatos, segundo o entrevistado 5, *é feita uma redução de despesa, faz corte e deixa de fazer e deixa de acontecer. Só o fato de cair da série “A” para a “B” vai ter uma redução enorme*. O entrevistado 7 corrobora a afirmação do entrevistado anterior ao dizer que, *nós, fora do período do campeonato brasileiro temos que reduzir bastante para poder se cumprir com os compromissos*.

4.3.3.6 Linguagem

O Criciúma apresenta um nível pouco baixo de linguagem no sentido empresarial. Ao tratar do torcedor, o entrevistado 5 diz que *o clube acha que deveria ter mais adesões, pois o número de associados é muito pequeno, não passa de três mil. Para um clube de série “A” é muito pequeno. O clube gostaria que o torcedor viesse mais. Sempre foi assim a visão do torcedor pelo clube.* Intrinsecamente há um comentário sobre como o torcedor é visto pelo clube quando o entrevistado 6 diz que *o Criciúma está realizando um projeto para o ano que vem e já esteve em execução, alguma coisa para trazer o torcedor para dentro do estádio (ver novos planos para torcedores em anexo, p. 209). Hoje damos condições. Temos portões específicos, temos carteiras de identificação, até para dar um tratamento mais adequado com o sócio que colabora mês a mês com uma receita ao clube.* Fala-se de um tratamento especial para os sócios do clube, o que pode estar subentendido o sentido desse ser cliente.

4.4 Figueirense Futebol Clube

4.4.1 Histórico

No dia 12 de junho de 1921, é fundado o Figueirense Futebol Clube. O clube que “surgiu na própria ilha, no bairro da Figueira, de onde lhe veio o nome, na confluência das tradicionais Felipe Schmidt e Conselheiro Mafra” (Machado, 2000, p.49). Com o passar do tempo o Figueirense muda de sede e vai para o lado do continente de Florianópolis. Muda-se pois em 1945 havia ganhado um terreno de um torcedor chamado Orlando Scarpelli (Machado, 2000). O estádio levou o nome de tal torcedor, apesar de que se pensou em colocar o nome do estádio de um político chamado Aderbal Ramos.

Inicialmente o clube começou com jovens amigos ligados ao remo, dentre eles, o mentor da idéia João Albino Ramos, juntamente com Balbino Felisbino da Silva, Domingos Joaquim Veloso e João Sarvas Siridakis.

O Figueirense tem dois momentos em sua história: um primeiro momento vai de sua fundação ao ano de 1998 e o outro tem início de 1999 até os dias atuais. O entrevistado 10 pode resumir um pouco esse primeiro momento. *Em 1971 entrei no conselho do Figueirense e participava das reuniões. Em 1972 eu fui para a diretoria, tinha um cargo bem definido, na época do Major José Mauro da Costa Urtiga, que veio pra cá como chefe de gabinete do*

secretário de Segurança Pública, na época do governo de Colombo Sales e o presidente era General Médici. Eu optei também um pouco pelo Figueirense pois estava sendo construído o estádio Orlando Scarpelli e de vez em quando eles iam comprar alguma coisa lá na nossa empresa de material de construção. Sempre então, eu posso citar Thomaz Cabral, o Procópio Ouriques, Heitor Ferrari, Valdir Albani e José Nilton Zspoganix que me convidou em 1972 quando ele assumiu a presidência do Figueirense. E depois então eu continuei na diretoria com o major Urtiga e ele veio com a incumbência do Governo Federal, que era militar, para promover o futebol em todos os estados brasileiros e estender o campeonato nacional por todos os estados, e cada estado teria seu representante. Com uma crise em 1978 o Zspoganix voltou para assumir a diretoria para botar em ordem e me deu uma diretoria de patrimônio, mas isso não queria dizer nada. Daí eu participava das reuniões, planejamento e coisa e tal. Quando da época do Urtiga em 1972, quando ele assumiu a presidência, ele me botou como diretor de planejamento. E em 1978 eu era vice-presidente de patrimônio. Existiam 4 vice-presidentes: de futebol, administrativo, de patrimônio e tinha mais um outro.

As pessoas envolvidas com o clube nessa época tinham cargos importantes. Segundo o entrevistado 10 quando eu cheguei aqui, o Thomas Chaves Cabral era delegado da Receita Federal do Estado, Heitor Ferrari era secretário de obras do Governo Estadual, e o Procópio Ouriques chegou a ser delegado de um Instituto de Previdência, e o Procópio chegou a ser jogador de futebol também. Valdir Albanix chegou a trabalhar na Delegacia Fiscal, Zspoganix esse era comerciante forte na capital e eram pessoas da sociedade aqui. Meio ligados à política, comércio... Eu era empresário de madeira de materiais de construção.

Segundo o entrevistado 8, na década de 1980, o Figueirense tinha uma gestão de um clube igual a qualquer clube da época. Pessoas da comunidade, torcedores apaixonados, pessoas em busca de promoção pessoal, visualização para estar na mídia, status... Da forma tradicional como se gerenciava e ainda se gerenciam alguns clubes no Brasil. Sociedade sem fins lucrativos né, de acordo com as regras da CBF (Confederação Brasileira de Futebol).

Ainda segundo o entrevistado 8, o futebol foi crescendo e as exigências aumentando, foram se endividando, e uma dificuldade normal de encarar um processo de crescimento. Até o advento do conselho de gestão na nossa diretoria quando em 1997 entrou no clube (dezembro de 1998), daí foi feita uma reunião e criado o Conselho de Gestão do Figueirense. A idéia original era regimentar e trazer vinte empresários de Florianópolis e fora de Florianópolis, interessados que estivessem dispostos na recuperação do Figueirense. Não se conseguiu vinte, nós chegamos a ter dezesseis cotas porque alguns empresários

ficaram com mais de uma cota e esse conselho de doze, treze pessoas, assumiu em janeiro de 1999 a operação do Figueirense, a gestão do Figueirense. Esse conselho passou a ser responsável pela administração do Figueirense. Na prática era nosso projeto criar uma empresa. Naquela época já se falava. Enfim era a idéia trazer um grupo com capital externo, mas depois ficamos nesse projeto aqui. O entrevistado 8 ainda explica que com a criação da Figueirense Participações de 1999 para cá é todo mundo novo.

Segundo o entrevistado 10, as perspectivas do clube antes eram a de *terminar o estádio, para depois formar um time de futebol e ser campeão sempre. Já depois na década de 1990 as perspectivas eram extremamente sombrias pois o volume de dívidas era muito grande, o patrimônio semi-abandonado. Por falta de recursos mesmo. Às vezes o cara tá bem intencionado, mas não tinha dinheiro pra comprar tinta. E não tinha perspectivas nenhuma se não tivesse injeção de recursos. O clube em síntese não trabalhava com planejamento nenhum quase (entrevistado 8).*

O Figueirense sempre esteve voltado à atividade futebol, apesar de que segundo os entrevistados, chegou e às vezes patrocina algumas modalidades amadoras. Mas é como o entrevistado 9 coloca que hoje em dia *o presidente da Figueirense Participações dá muita ênfase ao futebol e às vezes patrocina uns times pequenos no vôlei e tal.*

A partir de janeiro de 1999 foi *composto o Conselho de Gestão do clube. Como tal, a gente procurou tirar essa idéia de participação espontânea, dedicação das pessoas, para um processo de participação efetiva, gestão profissional. Na realidade chama de gestão profissional porque profissionalizamos a gestão. Foi contratado um diretor executivo, que se responsabilizou a partir daquela data pela gestão do clube. Foi contratado um diretor de futebol, e a essas pessoas foram dadas condições de trabalho, por serem remuneradas e por poder cobrar e tal. E aí começou a mudar a forma de atuar.*

Os objetivos do clube hoje em dia segundo o entrevistado 8 e 9 são parecidos. O entrevistado 8 coloca que *nós temos uma série de objetivos: primeiro a manutenção do clube na elite do futebol brasileiro, e nos próximos cinco anos tentar disputar um título nacional, tanto a Copa do Brasil como o Brasileiro. Do ponto de vista da gestão empresarial, é dar ao Figueirense uma estrutura administrativa e financeira que permita a permanência do clube na condição de time de porte bom. Criar equilíbrio orçamentário.* O entrevistado 9 coloca desde já que o objetivo do clube hoje em dia é *ser campeão nacional. Também de um campeonato internacional como a Copa sul-americana.*

Enfim, sobre o histórico do Figueirense, o entrevistado 8 aborda que o clube mudou *principalmente a sua filosofia de gestão. Mudou porque através da mudança da*

*filosofia de gestão é que o Figueirense pôde criar um novo projeto de desenvolvimento. O entrevistado 9 também comenta sobre o que mais mudou, seguindo a mesma linha do entrevistado anterior, dizendo que hoje tem *profissionalização, está bem mais profissional. Deixou a paixão de lado para não dever mais.**

4.4.2 Controle

Segundo Silva (2003), controle é um processo de busca de redução de incerteza. Esta é definição do controle, base para o trabalho.

4.4.2.1 Controle Direto

Enfocando agora o tipo de controle direto no Figueirense, na época de sua fundação, segundo as informações das entrevistas, o indicador Clareza das Ordens teve um nível baixo de verificação. As informações eram passadas entre os que cuidavam do clube, entre amigos, segundo o entrevistado 10. Nada rígido, pois não havia níveis hierárquicos.

Da mesma forma não havia rigidez de horário, como afirma o entrevistado 10: *não, não havia, era amador. Vínhamos umas duas ou três vezes na semana ao estádio. O entrevistado 9, coloca que antes não, pois era mais um hobby segundo que as pessoas aqui falam. Era uma coisa sem hora marcada. Com a formação da Figueirense Participações, já mudou o sistema. O entrevistado 8 informa que eu sou o único dos doze diretores fixo. Todos os funcionários têm horário normal. Só os diretores que não são remunerados que não ficam.*

No início, na época de construção do estádio Orlando Scarpelli, o entrevistado 10 diz que a “supervisão” era feita de outra forma, nada de ficar em cima dos trabalhadores, de forma coerciva. Este indicador também não foi destacado no clube historicamente. Hoje, a supervisão segundo o entrevistado 9, acontece no dia-a-dia de trabalho. Essa é feita *pelo superior de cada um. Lá em baixo gira em torno do gerente administrativo, mas aqui em cima é de acordo com a diretoria.*

Em relação à Autoridade Coercitiva no clube, segundo o entrevistado 10, *o presidente era quem mandava. O que tinha um pouco também era o vice-presidente de futebol, mas em geral tinha o gerente de futebol que já era contratado. Faziam reuniões, atas, mas às vezes o conselho deliberativo se reunia para aprovar as contas, o exercício, mas era coisa pouca. A decisão nesse caso era centralizada, mas não que tenha sido verificada com as*

entrevistas como coercitiva. Da mesma forma que hoje. Pode-se observar que apesar da centralização ser evidente anteriormente, há transformação no que diz respeito ao controle direto que atualmente é mais presente no clube, com maiores evidências de supervisão direta, rigidez no horário e autoridade coercitiva, embora os entrevistados tenham manifestado não perceberem coerção podemos relacionar esta percepção à conotação relacionada à expressão.

4.4.2.2 Controle Estrutural

No que diz respeito às transformações do controle estrutural e, especificamente à formalização, foi mencionado que as reuniões eram realizadas com atas, mas em relação aos processos de comunicação e de trabalho, não havia formalidades. Como era uma organização com amigos comandando, tudo era realizado verbalmente. É como o entrevistado 9 expõe ao dizer que *sei que tem a primeira ata onde está a data de fundação, mas no geral não sei de nada formal. Hoje tem informação pelo R.H. através de comunicações internas. As coisas aqui também são feitas de acordo com o campeonato. Férias, tudo. Início de temporada tem que começar a planejar tudo o que vai ser feito. Tudo é feito em cima do futebol e daí começa a mexer o resto da administração* (entrevistado 9). A maior Formalização também é percebida por um dos entrevistados através, nos dias atuais, *do ponto para quem tem horário a cumprir* (entrevistado 8). *Em relação as informações planejadas pela Figueirense Participações elas são repassadas através de reuniões e contatos diretos. Como o clube é pequeno não precisa formalizar isso com memorandos* (entrevistado 8). Essa afirmação corrobora com o que foi dito pelo entrevistado 9.

Requisitos técnicos dentro do Figueirense quase não há segundo os entrevistados e antes não era prática acontecer isso. Um pouco do que se pode ver em relação a esse indicador é através do entrevistado 8. Este diz que *nós temos alguns treinamentos. Agora mesmo está sendo feito um treinamento no nosso sistema de contas para deixá-lo informatizado em cem por cento.* Outro treinamento é o que o entrevistado 9 coloca. O mesmo diz que *geralmente têm algumas funções que precisam. Os caras que ficam no sistema de catraca eletrônica, daí os funcionários de mídia tem que trabalhar num programa específico para configurar a máquina e os códigos, e a impressão... daí tem que ter treinamento específico aqui.*

Antes, os níveis hierárquicos *existiam simbolicamente*, segundo o entrevistado 10. Tudo era realizado na hora e por todos que tinham que se juntar para desenvolver alguma função. Hoje em dia o que ocorre é que o Figueirense tem uma diretoria mais bem definida.

Composto de *um presidente do conselho deliberativo, do conselho administrativo, e as demais vice-presidências: administrativa, financeira, comunicação e cada diretoria com suas atividades. Geralmente o vice-presidente de futebol ficava viajando. O cara que tem que cuidar de futebol, e fazer o time jogar e o vice-administrativo que cuida do resto do processo de gestão do clube* (entrevistado 8). Corroborando, o entrevistado 9 diz que *hoje é cada um na sua área. Não adianta chamar um monte de conselheiro para saber o que vai fazer em determinada área. Cada um faz o seu de acordo com sua responsabilidade de diretor. Isso veio a ser reforçado após a formação da Figueirense Participações. Hoje são doze vice-presidentes e cada um é um responsável por um departamento* (entrevistado 8).

A tomada de decisão tem a tendência de ser descentralizada em alguns níveis abaixo da cúpula. No Figueirense, na época de sua fundação e até 1998, tudo era decidido pelo presidente que junto aos convidados a ocupar os cargos diretores o auxiliavam. Hoje em dia *há um processo de gestão compartilhada entre Figueirense Futebol Clube e a Figueirense Participações. As decisões gerenciais do dia-a-dia são com o Figueirense, mas as decisões estratégicas e as decisões mercadológicas, busca de patrocínio, negociação de atletas, negociação do direito de participação, direito de arena é da Figueirense Participações* (entrevistado 8).

Já com relação a profissionalização (ver *Top of Mind 2002* em anexo, p. 212), no Figueirense, o que se tinha historicamente, *tudo era só pelo amor a arte. Mas já tinham grupos remunerados, mais operacional, nada de ser formado em administração para ser administrador ou coisa assim* (entrevistado 8). O entrevistado 10 coloca ainda que *eu era participante (diretor) da diretoria do planejamento só com o título, mas quem comandava era o Urtiga e ele contratou a comissão técnica e ele só não fazia massagem*. O entrevistado 9, ao ser questionado sobre a necessidade de uma formação necessária para executar alguma função no clube, o mesmo diz que *depende da área que for trabalhar, daí tem a empresa de R.H. que faz isso e daí tem que ser formado na área. Isso os funcionários médios. Na parte baixa às vezes e na parte de cima é mais específico. Mas em geral hoje são funcionários daquelas posições exatas. Desde funcionário de campo até os diretores. Têm os funcionários de serviços gerais, tem técnicos em informática, têm os vice-presidentes que são advogados, empresários, os formados em administração. Cada diretor formado no seu setor. Tem que ser um pessoal seletivo e não pode ser qualquer um* (entrevistado 9).

Percebe-se, pois uma acentuação da estrutura como meio de controle no Figueirense em todos os indicadores considerados na pesquisa

4.4.2.3 Controle Difuso

O compartilhamento de valores e a ênfase no controle difuso pode ser facilmente percebida na história do Figueirense quando os entrevistados afirmam que antes se tinha *a administração do futebol era como um lazer e o futebol era apenas paixão* (entrevistado 10). A partir de 1999, *unimos no Figueirense o útil ao agradável. Une o trabalho com a paixão de ser torcedor.* (entrevistado 8).

A seleção de pessoal anteriormente, segundo o entrevistado 10, era feita só para *convidados, torcedores e amigos entre si. Quem não era amigo e entrasse se tornava amigo. Era muito companheirismo.* Hoje em dia, *tem uma empresa de R.H. que faz a seleção do pessoal nos níveis baixos às vezes, mas nada muito rígido* (entrevistado 9). Os níveis baixos aos quais se refere o entrevistado são os setores de secretaria e operacional. Os níveis mais altos hierarquicamente, ficam no primeiro andar. O entrevistado 8 diz que *o Figueirense, de 1999 para cá, está criando uma área da gestão de pessoas, onde vai criar e se preocupar com perfil de funcionários, para melhorar o processo de seleção e recrutamento, se preocupar com o treinamento das pessoas, capacitação e etc. Hoje o recrutamento, até esse ano ele é feito da forma mais simples possível: vem o amigo do amigo que vem, seleciona, mas não tem um critério técnico.* Aqui o entrevistado comenta da seleção dos níveis mais altos (gerências e assessores).

Os programas de ação no Figueirense, antes, *eram feitos sem planejamento, não tinha planejamento. Era assim: vamos fazer e tal, tinha um terreno, vamos murar, vamos fazer arquibancada. Então, o campo de futebol que está lá hoje é coisa do Cabral, do Ouriques. Um se encarregava com a obra do campo, e trazia o engenheiro, aí tinha que botar grama e contratava gente. O Figueirense, essa turma que falei pegava pra fazer o estádio e não foi fácil. Era pesado* (entrevistado 10).

Os valores do Figueirense, sendo assim, *era a amizade mesmo* segundo o entrevistado 10, ao dizer que *tudo era resolvido na hora mesmo.* Os valores promulgados hoje em dia no Figueirense, segundo o entrevistado 8 são que *todas as pessoas hoje ainda... é uma diretoria de clube não econômico. São pessoas que têm desejo próprio de participar. Não há outra explicação a não ser dar sua contribuição ao seu time de coração.*

4.4.3 Empresarização

Na análise a seguir observa-se a evolução dos indicadores de empresarização no Figueirense.

4.4.3.1 Concepção, produção e Venda de Mercadoria

No Figueirense, em meados da década de 1970, a forma de manter o clube era *com a turma da cúpula, os conselheiros, pois eles faziam alguma coisa, levantavam dinheiro no banco a juros baixos, mas em geral eles pagavam depois. Eu já fui avalista mas não deu problema. O dinheiro para manutenção era nosso mesmo* (entrevistado 10). Uma outra informação do entrevistado 10, é que *quando o Urtiga assumiu, ele conseguiu com o Governo do Estado, uma subvenção para terminar e melhorar as arquibancadas. Em geral, o pessoal do conselho e a influência dele no governo que trazia recursos, influência na política, na prefeitura e alguns davam dinheiro mesmo. Era uma mensalidade boa. Com o tempo, a forma de obter recursos e manter o clube, começou a ser, segundo o entrevistado 8, com bilheterias de jogos, alguma coisa. Muito pouco na área de patrocínio. Era mais contribuição de abnegados, pessoas que ajudavam, eventualmente o que até 1998 era muito pouco. E um pouco também nos direitos de imagem, e também na venda de jogadores. Sobre a venda de outros produtos o mesmo diz que não, o produto era o jogo do domingo à tarde.*

Atualmente (1999 em diante) muita coisa se modificou no Figueirense. Segundo o entrevistado 9, *os sócios são boas fontes de recursos, pois o Figueirense é o que tem mais sócios no Brasil, onze mil quase. Fora os sócios tem cotas de tv, renda de público e negociações de jogadores. Sobre a comercialização (ver anexo p. 213), o mesmo entrevistado diz que hoje em dia o próprio futebol é um serviço. Daí você paga por mês e tem tal serviço. Produtos têm na loja. São royals que o clube ganha com a venda da marca. As principais fontes enfim, segundo o entrevistado 8, são quatro: primeiro receitas de TV, segundo bilheteria, terceiro quadro associativo, quarto publicidade, patrocínio, placas de campo e venda de jogadores. Nesse caso, as formas do clube adquirir receita para que se mantenha, é através de outros fatores, fora a venda de produtos e serviços, mas sim contratos, jogadores e a própria imagem do clube podem ser consideradas. Até os dias de hoje, o Figueirense não tem uma renda considerável com a venda de produtos como camisas, e outros objetos com a marca do clube. Apesar de que o entrevistado 8 dizer que o clube tem hoje cerca de cento e*

vinte produtos licenciados com a marca do Figueirense e a idéia é ampliar através de royaltys. Os jogadores portanto, são considerados produtos.

4.4.3.2 Organização com Escritura e Contabilidade

Em se tratando da utilização de documentos com informações financeiras, contratos escritos e prestação de contas, no Figueirense, em meados de 1970 a 1980, *não havia. Só tinha o livro caixa. Nas despesas, entradas e saídas somente. Numa ocasião, as redes do Figueirense estavam vazando e o Figueirense estava ruim, daí foi a única coisa que vieram pedir para mim. Foi o que me pediram diretamente. O resto eles compravam lá na loja e daí fazíamos desconto. Dava até prejuízo às vezes, porém essas aquisições, como no caso das redes não se utilizou de nenhum documento ou contrato escrito. Foi do meu bolso mas porque o clube estava precisando* (entrevistado 10). Da mesma forma que não havia relação com nenhuma organização que requisitasse contrato escrito. Sobre esse assunto o entrevistado 10 coloca que *não, não tinha nada. Era amadorístico. Não tinha nada de empresarial. O José Zspoganicz que implantou a contabilidade duas vezes, porque era uma pessoa organizada que queria fazer uma administração boa. Para saber quem estava devendo e tal. Chegava no fim do ano e fazia um levantamento na estrutura, dependências internas, departamento de preparação física, depois compraram um ônibus e então. Mas era tudo amador, não era nada complicado. Não era nada de burocracia.* A organização era feita por eles (diretores e presidente) próprios. O entrevistado 8, ao falar de hoje no clube, *desde que eu conheço o Figueirense, de janeiro de 1999 para cá, tem contabilidade e jurídico normais. É um processo semelhante a uma empresa. Livro caixa, contabilidade, livro razão.* Sobre a utilização de contratos e prestação de contas, o entrevistado 9 diz que *tem uma empresa jurídica e contábil que faz isso aí. É até uma empresa de um ex-presidente, que hoje é vice-jurídico e com isso seu escritório ajuda nessa parte. O financeiro é daqui.* Apesar de que o clube tem um departamento jurídico fixo no clube.

Sobre parceria, o entrevistado 8 diz que *tinha e agora não temos mais uma parceria de gestão de futebol com a CSR do Rivaldo e César Sampaio. Houve modificações na empresa deles e não temos mais essa parceria, mas estamos em busca.* Quando há contrato, o entrevistado 9 coloca que *o patrocinador não influencia no andamento aqui. É feito um contrato e pronto. Eles dão o material em troca de propaganda. Mas isso aí está na*

parte de marketing. Para a reforma do seu estádio, o Figueirense firmou contrato com uma empresa americana.

4.4.3.3 Propriedade Privada

O Figueirense, segundo o entrevistado 10, *sempre foi sem fins lucrativos. Esse negócio aí de Figueirense Participações foi agora com a atual diretoria, lei Zico, lei Pelé e com a CBF.* O entrevistado 9 sobre esse assunto, diz que *o clube é como um clube social, mas tem a empresa Figueirense Participações que comanda.* Sobre a Figueirense Participações, o entrevistado 8 informa que *em 1999, depois de ter feito esse conselho de gestão, ele evoluiu para a formação da Figueirense Participações. Uma sociedade anônima, de capital fechado que pertence aos conselheiros do conselho de gestão, dos empresários do conselho de gestão, que em 1999 iniciaram o processo de mudança e que a partir de 2001 assinou um contrato de gestão do Figueirense. Hoje a gestão do Figueirense é de responsabilidade da Figueirense Participações. É um contrato de vinte anos mais dez, onde o Figueirense transfere a gestão do futebol, da marca, da imagem, tudo para a Figueirense Participações. A partir daí a Figueirense vai criar um planejamento de ação do dia-a-dia.* Nesse caso o clube continua sendo uma associação sem fins lucrativos, porém dentro de sua sede, há uma empresa privada, constituída para comandar o clube em todas as suas ações hoje em dia e nos próximos trinta anos.

4.4.3.4 Organização Salarial

A presença de assalariados no clube não é recente, o Figueirense na década de 1970, de acordo com o entrevistado 10 *já tinha assalariados, mas era muito pouco. Zelador do clube que cuidava da concentração, tinha a lavadeira que era mulher do zelador. Era bem amador, não tinha estrutura. Tinha o roupeiro, o médico que era torcedor do clube mas não remunerados. O time quando viajava daí a despesa era do clube.* O entrevistado 9 corrobora o entrevistado anterior ao dizer que *antes eram muito mais voluntários. As pessoas tinham outros empregos.*

Atualmente, a partir de informações do entrevistado 8, *o clube possui 160 funcionários no total, disso aí cento e dez é jogador de futebol. Desde juniores já é profissionalizado. Hoje temos bem mais remunerados do que antes. Não pretendemos*

contratar mais por enquanto. O mesmo ainda diz que hoje só os diretores que prestam esses serviços voluntariamente. Em relação a remuneração, o entrevistado 9 diz que no dia de jogo há funcionários terceirizados como os seguranças e tal. Aqui sempre se contrata.

Esta informação retrata uma diferença em relação aos demais clubes que não se referiram à terceirização de serviços e, embora extrapole o indicador em análise não pode ser desconsiderada na análise da empresarização.

4.4.3.5 Lucro

As empresas para obterem lucro, fazem investimentos. O Figueirense, como uma instituição sem fins lucrativos, mas administrada por uma empresa, formada para comandar o clube, apresenta investimentos significativos. Primeiro, vemos a reforma do estádio e a reforma do centro de treinamento como já escrito acima. Contudo, na época de 1970 a 1980, o entrevistado 10 coloca que *os investimentos do Figueirense sempre foram o estádio de futebol e hoje o Centro de Treinamento. Na época, o Major Urtiga já tinha comprado um terreno na palhoça com uma sociedade Amigos do Figueirense. Essa sociedade foi fazendo e então é da associação o CT (Centro de Treinamento) e não do Figueirense.* Outros investimentos com o passar do tempo, segundo o entrevistado 8, foram *formação de atletas e compra de passes de atletas e nas competições.* O entrevistado 9 em consonância com o entrevistado anterior, diz que atualmente os principais investimentos são *estádio, jogadores, contratação, categoria de base, formação de atletas e o CT.* Este, chamado de Centro de Treinamento do Cambriela (ver anexo p. 214), ou CASVIG, localizado em Palhoça, foi inaugurado em 17 de junho de 2000. A viabilização do terreno foi feita através da Associação de Torcedores do Figueirense (ASFIG) há muito tempo atrás, em meados de 1965 a 1975, segundo o entrevistado 10.

E sobre perspectivas de investimentos *pretende-se continuar a investir na melhoria do estádio e o nosso objetivo principal é investir na formação de atletas.* A partir desses investimentos é que o clube, ou melhor a Figueirense Participações, espera em breve começar a adquirir lucros. Hoje, o clube reinveste tudo que ganha no próprio clube. Os acionistas da Figueirense Participações ainda não lucram com o clube. Percebe-se pelas informações coletadas uma relação diferenciada entre o Figueirense e os outros clubes analisados com relação à obtenção de lucros, bem como sua distribuição. No Figueirense há uma evidente relação com propriedade privada e a possibilidade, desde que o clube venha a lucrar, de distribuição de lucros. Parece-nos importante destacar que, de uma maneira geral os

clubes buscam exceder suas despesas com receitas crescentes, no entanto, não há, nos demais apropriação privada deste excedente.

4.4.3.6 Linguagem

Outro indicador evidenciado é o da linguagem empresarial. No Figueirense, os entrevistados fizeram seus comentários e nas pesquisas feitas nos materiais do clube também foi identificado uma tendência a ter comportamento empresarial. O atual presidente do conselho deliberativo considera o torcedor como patrimônio fundamental (ver em anexo, p.214, Alvinegro tem serviço de atendimento ao torcedor “SAT”). O entrevistado 8 falou que *torcedor é cliente. O clube tem como planejamento estratégico como mandam os padrões. Ainda não chegamos lá, o futebol é negócio e eu imagino que nosso negócio seja ligado à área de entretenimento. Futebol é uma das parcelas da indústria do entretenimento assim como o teatro, cinema, também existe o futebol. Fazer com que se busque o lazer no futebol, sendo um lugar agradável, interessante e não assistir uma partida pelo futebol propriamente dito. Antes, a visão do torcedor, segundo o entrevistado 10 era a de que o torcedor é quem levantava bilheteria. Hoje há muitos sócios, mas nunca deu certo antes, agora com as cadeiras sim. Então além de cada um ter comprado uma, pagava ainda mensalidade de manutenção. E também era associado do clube. O torcedor era o torcedor clubilístico para dar renda na bilheteria. Era tudo junto, mas não era diferenciado muito* (ver anexo p. 211).

Outro argumento que o entrevistado 8 deu foi que *nós temos uma série de objetivos. Primeiro a manutenção do clube na elite do futebol brasileiro. Do ponto de vista da gestão empresarial, é dar ao Figueirense uma estrutura administrativa e financeira que permita a permanência do clube na condição de time de porte bom. Criar equilíbrio orçamentário. O Figueirense nesse período está criando uma área de gestão de pessoas, onde vai criar e se preocupar com perfil de funcionários, para melhorar o processo de seleção e recrutamento, se preocupar com treinamento das pessoas, capacitação e etc.* O mesmo entrevistado ainda trata de *royalts* e de *marketing*.

4.5 Joinville Esporte Clube

4.5.1 Histórico

O futebol de Joinville possuía dois clubes bem conhecidos em Santa Catarina, o América e o Caxias. Na década de 1970, os dois clubes enfrentam sucessivas crises. O América, estava à beira da falência. A cada mês, suas dívidas aumentavam e a fase, mais crítica viria quando os jogadores passaram a reclamar na Justiça do Trabalho dos salários atrasados (<http://www.jec.com.br/clube/historia.asp>). O Caxias, clube de grande expressão no cenário esportivo de Santa Catarina vivia problemas quase idênticos. Apesar de contar com um patrimônio de alto valor pecuniário, o clube devia muito aos bancos e ao final de 1975 pareciam levá-lo a um estado de insolvência (<http://www.jec.com.br/clube/historia.asp>).

Já em 1976, segundo o entrevistado 11, *tanto o Caxias como o América, os dois que estavam quebrados e falidos sem perspectivas de melhorar, tentaram com as pessoas da época: empresários e políticos, para ajudarem os dois times. Porém tais pedidos foram negados, pois não iriam fazer atitude em prol dos dois clubes, já que seria em vão. Daí um empresário local João Hansen Neto, teve a idéia de formar o Joinville Esporte Clube. Foi feito um entendimento entre os dois clubes para que o Joinville Esporte Clube fosse formado logo na primeira divisão do futebol catarinense, já que os dois já faziam parte. Daí foi feito um entendimento entre empresários, políticos e federação. Foi feito todo um contexto favorável para essa formação em janeiro de 1976.* O entrevistado 12, coloca que *o fundador João Hansen Neto era da Tubos e Conexões Tigre. Houve resistência de algumas pessoas das duas presidências na época. Porém prevaleceu o bom-senso e a 29 de janeiro de 1976 era criada a nova agremiação com a personalidade jurídica de Joinville Esporte Clube e seu primeiro presidente foi Waldomiro Schützler* (<http://www.jec.com.br/clube/historia.asp>).

As pessoas envolvidas na época, segundo o entrevistado 11, eram *empresários locais e políticos*. O entrevistado 12 explica então que *o João Hansen Neto era empresário, o outro era presidente da Federação Catarinense de Futebol, o José Elias, e as outras pessoas eram das diretorias dos dois outros clubes, América e Caxias*. Em relação ao que seria importante para fazer parte dos dois clubes, o entrevistado 11 comenta que *o JEC já surgiu com premissas de administração. As pessoas que administravam já tinham em consideração os preceitos de administração moderna, como se fosse uma empresa. O antigo presidente da época, Waldomiro Schützler ele era gerente de um banco, o Banco Sul Brasileiro e negociou-*

se com o banco a vinda dele ao JEC. As grandes empresas da época, que eram clientes desse banco, entenderam que seria bom que o Waldomiro ficasse como presidente.

As perspectivas do clube quando se formou era de ser um clube vencedor, segundo o entrevistado 12. O entrevistado 11 diz que na realidade quando o JEC surgiu, não se tinha idéia da evolução do futebol, daí na década de 1980 o futebol começou a ter uma grande transformação. Assim como nas perspectivas, o entrevistado 12 coloca que o objetivo principal do clube foi o sucesso. Nós, já no primeiro ano fomos campeões e tivemos sucesso. Antes o clube era ligado só ao futebol e a tendência é agora o clube, segundo seu conselho, ficar voltado à atividade fim que é o futebol (entrevistado 11).

Em relação ao passado do clube que ainda faz relação com o mesmo, é o fato de ter a preocupação de equilibrar as despesas e receitas, pois sempre foi assim. Surgiram outras fontes de receita, mas equilibrar os resultados em campo e a financeira eram as principais e são. Isso porque a fusão ocorreu devido à insuficiência financeira de dois clubes.

Sobre quem faz parte do clube atualmente, o entrevistado 12 coloca que tem conselheiro que também tem uma contribuição. Para presidente, nós temos um há uns três anos. Nós só tivemos três presidentes eleitos pois o primeiro foi escolhido. São pessoas daqui da cidade, empresários, bancários... Só eu que não mudei ainda, pois estou desde a fundação do clube. Sabe como é empresa, muito especialmente quando muda uma direção e quem vem outra. Vem com outra idéia e começam a mudar os colaboradores.

Para fazer parte do clube hoje, segundo o entrevistado 12, é ter conhecimento no metriêu. Eu cuido de um setor que eu sei bem, que é a parte legal do clube. E tem que ter um bom de finanças, um bom contador, um bom da área administrativa, um bom técnico e bons jogadores. O entrevistado 11 coloca que nesse caso, o importante para fazer parte do clube atualmente é ser sócio do clube, tem que agregar algum valor à diretoria, estar disposto a dedicar algumas horas do dia a esta função e ter um poder de articulação que necessita para aquela demanda que a diretoria vai precisar. Exemplo: um diretor médico tem que ter bom relacionamento com os principais laboratórios, hospitais, médicos, clínicas. Exemplo: um jogador vai e se machuca então hoje qualquer diagnóstico médico que seja preciso fazer, ele antes precisa de exame. Hoje o exame mais utilizado é a ultra-sonografia. Daí o jogador sentiu uma lesão e faz a ultra-sonografia. Uma ultra-sonografia custa hoje R\$ 65,00 cada. E num tratamento utiliza-se quatro, cinco, seis e até dez ultra-sonografias e isso às vezes o clube não tem esse caixa. Daí faz uma parceria com a clínica ou com o laboratório para fazer esses exames. Para fazer ressonância magnética que custa R\$ 900,00, R\$ 1.000,00 ou

R\$ 1.500,00 cada, e às vezes para o médico ter diagnóstico mais preciso tem que fazer um, dois e até três ressonâncias. Agora com o problema do Serginho do São Caetano os jogadores são obrigados a fazer exame do cardiograma com esforço, repouso e cada um custa R\$ 100,00, R\$ 150,00 e trinta jogadores são R\$ 3000,00 e poucos reais então o diretor médico tem que ter a capacidade de articular todas essas necessidades que o departamento médico do clube precisa para poder desempenhar sua função num padrão de excelência. Quando se administra qualquer negócio sabe que pode fazer isso aqui excelente, bom, suficiente, regular ou insuficiente. Então, dentro do padrão de exigência de qualidade é que o diretor vai ter que desempenhar sua função, então nesse cenário é que busca alguém com esse perfil. Buscou essa pessoa, a pessoa tem que estar disposta também a aceitar o convite. Esse aí é o principal problema hoje junto ao futebol, por isso busca-se a profissionalização e investimento para se ter todo esse cenário de forma possível.

Tratando do Joinville, em relação ao que mais mudou no clube, o entrevistado 12 coloca que *não mudou muito. Às vezes um departamento funciona melhor num ano, outro ano não. Mas em nada mudou tanto.* O entrevistado 11 por outro lado, coloca que houve *um avanço em relação a essa profissionalização, acho que esse foi o principal avanço. E existe um consenso não só da diretoria como também do conselho deliberativo que o clube caminhe sob pena de sucumbir. Se não profissionalizar ninguém mais vai querer investir. Mal sabem os torcedores como é que funciona um time de futebol, são coisas que não tem como saber. Estamos tentando ao máximo diminuir o passivo do clube, para que a nova gestão quando assumir não tenha que pagar dívidas anteriores, mas só que não tem como o torcedor saber de tudo isso.* Desse modo o Joinville, time campeão do estado doze vezes, chegou a uma fase muito complicada financeiramente nos últimos dez anos e com isso segundo um dos entrevistados, muitas ações na mentalidade de quem dirige terá que mudar para o clube não ficar numa crise financeira sem solução.

4.5.2 Controle

Seguindo a base dos estudos teóricos, houve tendência no Joinville a alguns aspectos ligados aos tipos de controle.

4.5.2.1 Controle Direto

Sobre o indicador Clareza de Ordens, a partir das entrevistas, os funcionários da área operacional apenas executavam o que a cúpula do clube resolvia entre presidente, diretoria e conselhos. O clube é centralizado e o presidente quem possui o poder de resolução dos problemas. Nesse caso, não houve tendência a esse indicador.

Passando ao indicador Rigidez de Horário, antes *as pessoas da diretoria, nas horas de folga se reuniam e tratavam de algumas ações necessárias, e a parte profissional tocava o clube no dia-a-dia*. O entrevistado 12 em relação a esse ponto, coloca que *tinha e tem um horário pré-estabelecido. Tinha uma programação semanal, apesar de o jogador de futebol ser uma profissão diferente de outras. Aqui a gente trabalhava o dia normal*. O dia de trabalho tinha seu horário, mas nada que indicasse ser rígido e cobrado por alguém. Hoje em dia ainda ocorre da mesma forma, pois ninguém tem um horário rígido de trabalho. O horário é comercial de segunda a sexta-feira.

A Supervisão Direta possui nível baixo de existência a partir dos entrevistados. A supervisão ocorria, pois quem comandava era *o presidente, a decisão toda era centralizada no presidente. Ele era o cara que controlava tudo. Havia o setor médico, financeiro, mas a principal incumbência era do presidente* (entrevistado 11). Hoje em dia também não houve tendência a esse indicador. Há o supervisor, mas este tem a função de agendar e organizar as atividades do clube, como por exemplo nos dias de jogos, onde vai jogar, como o clube vai se locomover. Assim como também houve nível baixo a indicar a Autoridade Coercitiva. O que fica bem definido no clube é que, segundo o entrevistado 12, *as coisas no clube se resolvem com duas pessoas. Como aqui o clube é presidencialista ia direto com o presidente, ou com o diretor de futebol ou um vice-presidente quando esse está atuante, mas na maioria das vezes é com o presidente*.

4.5.2.2 Controle Estrutural

Para se ter uma idéia de como o clube funciona em suas ações, temos que, no Joinville desde sua fundação havia um planejamento. *Se não houvesse um plano a ser seguido não haveria sucesso. Você não pode fazer tudo no improviso. Às vezes, as coisas de improviso dão certo, mas nem sempre. Tem que planificar para dar certo e ter sucesso. Os campeonatos eram estudados desde o início. Então, tivemos sorte. Fizemos um elenco bom. Nós tínhamos*

aqui uma estabilidade financeira no clube. Podíamos manter um padrão diferenciado em relação aos outros clubes (entrevistado 12). Sobre como as atividades eram realizadas antes, o entrevistado 11 diz que desde sua fundação o clube possuía um conselho deliberativo, um conselho diretor e um conselho consultivo. Este, com vinte empresários locais analisavam o planejamento orçamentário do clube. Então, o presidente Waldomiro fazia o planejamento e apresentava. Daí esse conselho avalizava ou restringia o orçamento e daí se restringia, esse voltava para reelaboração.

Sobre o indicador Formalização, o entrevistado 11 afirma que sempre os contratos com jogadores e as carteiras de serviços dos funcionários do clube foram legalizados. Hoje em dia, segundo o mesmo, são criados índices de controle onde são feitos relatórios regulares para saber do andamento das atividades aqui. Hoje não existe algo assim formalizado, uma norma escrita, mas isso faz parte do nosso planejamento em implantar um programa de qualidade. E daí automaticamente esse programa cria índices de avaliação para dizer se seu trabalho está bom ou não. Então dentro disso é que a gente pode estabelecer esse controle. A formalização no sentido de comunicações internas não foi apresentada nas entrevistas.

Os requisitos técnicos como aperfeiçoamento para realizar determinada função no clube já depois do ingresso do integrante, o entrevistado 12 afirmou que treino só no futebol que tem que treinar todo dia, mas acho que precisa do cara com aptidão. Por exemplo tem um cara que cuida da parte dos associados, departamento social, que tem que manter um trabalho para ver se ele consegue mais associados. Nesse caso fica evidenciado que as pessoas não precisam de um treinamento no próprio clube para realizar alguma função. Muitas das funções são aprendidas no próprio clube através dos integrantes mais antigos.

A diferenciação horizontal tanto quanto vertical no clube, tendo o indicador base a Complexidade, foi clarificada no clube através das entrevistas. Antes, no clube, as atividades eram distribuídas, segundo o entrevistado 11, pois o clube já tinha o setor de pessoal que era terceirizado que faziam essa parte, e já tinha uma estrutura mínima profissional com contratados que exerciam uns tipos de funções. Também havia pessoas da diretoria que eram da comunidade, que eram convidados à diretoria desde que cumprissem o estatuto, e essas cumpriam outras funções já. O entrevistado 12, diz que antes e até hoje, uma coisa que o clube tem e tinha bem definido é o futebol, que tem os departamentos técnicos, o departamento médico, sempre foi bem planejado, distribuído e executado. O futebol é assim, tem uma coordenação né, tem um diretor de futebol, tem um supervisor, agora tem mais outros coordenadores. Tem a parte legal como é a nossa aqui e tem a parte lá de cima. Tem

também o técnico, o médico, preparador físico, o auxiliar de preparador, massagista, fisioterapeuta. Desde a fundação eu trabalho aqui com a legalização do jogador junto com meu auxiliar. Agora, de uns anos pra cá mudou a sistemática, então já tem uma pessoa para cada área. Tem um supervisor, um que coordena, um que contrata que é o chamado diretor de futebol, tem um supervisor que trabalha com o treinamento fazendo a programação de jogos e viagens e uma parte que trabalha com a parte legal que somos nós aqui e fazemos o contrato pra deixar o jogador em condições de jogar legalmente. Do presidente até para baixo é tudo assim agora. Atualmente, ainda ligado ao indicador complexidade, segundo o entrevistado 11, há um organograma que é bem definido, daí vai dizer quem vai se reportar ao gerente administrativo e financeiro, então cada um está dentro de sua função. Cada um faz o que foi estabelecido e cada gerente repassa aos seus funcionários suas tarefas.

A partir do momento em que a organização começa e crescer estruturalmente mais pessoas começam a fazer parte da organização e conseqüentemente há uma descentralização em alguns processos organizacionais, já que nem tudo fica sendo feito pelo presidente ou dono da organização. Historicamente no Joinville, as decisões no geral, eram tomadas, segundo o entrevistado 11, quando *peçoas da diretoria, nas horas de folga se reuniam e tratavam de algumas ações necessárias e a parte profissional tocava o clube no dia-a-dia e deixavam as decisões para o colegiado (diretoria) que tomava as decisões. Isso porque antes a diretoria não era remunerada, e hoje ainda não é remunerada. Segundo o mesmo entrevistado, as decisões eram tomadas normalmente direto com o presidente, mas também tinha o diretor de futebol que se reportava ao presidente. O entrevistado 12, ao comentar sobre a tomada de decisão foi bem claro ao dizer que, bom, isso aqui... o clube é presidencialista. Quem manda é o presidente. Muito embora agora, temos um departamento de futebol que é independente, que está contratando os jogadores para formar um elenco. Agora a parte administrativa, o “cabeça” é o presidente. O senhor presidente, e porque o presidente... O eleito é presidente e o vice-presidente e os demais são cargos de confiança. Então se eles vêm um diretor que não atinge as condições almejadas, desejadas ele tem condições de substituí-lo. Agora o presidente para ser substituído só com uma reunião do conselho deliberativo e assembléia geral. Porém, já há um pensamento no sentido de mudar esse “presidencialismo”. O entrevistado 11 coloca que existe uma gestão formada por um superintendente, um gerente administrativo e financeiro, um gerente de negócio e marketing e um gerente de futebol. Essa é a estrutura gerencial proposta que a gente está tentando implantar. Existem vários percalços que a gente não conseguiu ainda fazer essa implantação em função de como implantar isso sem trazer as dificuldades. Então, dentro dessa estrutura*

que está se tentando propor, é que essa gestão assuma e faça uma barreira. Não seria uma barreira, seria um obstáculo às pessoas para que não prejudicassem a operação. Então essa diretoria voluntária com o conselho diretor passaria as estratégias para a gestão profissional para que essa gestão dentro das possibilidades desenvolvesse o trabalho. Evidente que isso demanda em fazer relatórios e criar os mecanismos de controle para que as reuniões e os relatórios fossem passados e o conselho diretor dissesse: - olha, vocês não conseguem cumprir as metas propostas e em função disso vocês não servem mais como funcionários do clube e demitem e contratam outra gestão. É mais ou menos nesse ponto que estamos seguindo. É uma forma de descentralizar as decisões com pessoas também capacitadas, já que segundo esse entrevistado, muitos diretores não remunerados e o presidente podem muitas vezes tomar decisões levadas pelo carinho que sentem pelo clube e isso muitas vezes é prejudicial ao Joinville. Enfim, o entrevistado 11 complementa dizendo que não são todas as decisões que a cúpula toma. Assim só nas decisões estratégicas. As decisões do dia-a-dia é operacional, aí a gente tem o orçamento e tem a relação de despesas e receitas e o objetivo é manter tudo equilibrado. Essas decisões diárias o funcionário tem poder de decisão numa coisa que não vá afetar o andamento do clube. A tomada de decisão é ainda centralizada na cúpula quando essa for importante para o clube. Quando é uma decisão rotineira, os funcionários podem resolver, desde que seja dentro de sua área.

A Profissionalização no Joinville, a partir dos entrevistados não ficou indicado no período histórico, nem atualmente. Nessa última gestão, *houve uma mudança na mentalidade, mas em síntese tem bastantes raízes, pois é muito difícil quebrar esse vínculo com a história, que é justamente pelo fato de profissionalizar e isso requer quebra de vínculo. Então o que faz ser diretor de um clube? É a paixão que ele tem pelo time. Então ele quer ser diretor, fazer parte da tomada de decisão de um grupo de dez, doze pessoas que são dirigentes. Só que em função dessa paixão dele, ele traz essa paixão para o clube. Ele carrega isso para fazer parte da diretoria e deixa às vezes de desempenhar a função dele como pessoa, em função dessa paixão. E aí a necessidade de profissionalizar a gestão. O que seria profissionalizar? Colocar gente remunerada que seja buscada no mercado e que tenham decisões mais coerentes com o próprio negócio e deixem essa paixão de lado e haja mais com a razão. Querem considerar sendo torcedores do time na diretoria econômica e só isso não é possível mais (entrevistado 11). Contudo, nos níveis médios, o clube começa a mudar no sentido de uma profissionalização. O entrevistado 11 coloca que hoje são feitos no mercado a seleção e o recrutamento profissional. Tem uma formação necessária de acordo com a*

função que vai desempenhar e o currículo dele tem que estar adequado à função. Ele não vai ao financeiro se ele não tem formação, ou se dentro do clube tem alguém que se desenvolve no clube, por exemplo, a menina do financeiro ela começou fazendo atendimento aos sócios, daí com a necessidade ela foi se deslocando para a financeira e hoje ela assumiu a parte financeira. Hoje ela faz faculdade de contabilidade em função das atividades que ela realiza no clube. Mas em alguns casos não fica sendo obrigatória a contratação de pessoas já formadas na área. Eu não sei se precisa ter curso de formação. Ele precisa do cara capaz. Tem que ter aptidão e ser bom trabalhador. Não adianta ser formado e não produzir. Às vezes é bom que pegue um cara que não é formado mas com um conhecimento que renda mais ainda (entrevistado 12).

4.5.2.3 Controle Difuso

No Joinville, o que predomina em relação ao controle difuso, é o fato de que sempre foi comandado por alguém da cidade e que fosse empresário. O presidente eleito seleciona o vice-presidente e seus diretores. Como ele escolhe, quase sempre e possivelmente os valores são parecidos, já que a escolha é feita por amizade. Os programas de ação quando o Joinville foi formado, já tinha um caráter de mudança pois os clubes que se uniram para fundir o mesmo vinham de uma situação financeira ruim. O entrevistado 12 diz que antes *todo mundo pensava: se não tiver uma união, e todo mundo não chegar junto não tem sucesso. Se for um para lá e outro para cá não dá certo, se não tiver conversa não tem sucesso. Sempre houve união.* O valor promulgado no clube é que o Joinville é o maior vencedor em Santa Catarina. O entrevistado 11 resume essas falas ao dizer: *eu acredito que devido à situação que o América e o Caxias estavam... Então quando surgiu o JEC todos desejavam, por isso que foi um projeto vitorioso com um nome na história. E se pegar hoje à história do futebol em Santa Catarina, não há clube mais vencedor que o JEC, mesmo Figueirense e Avaí, com treze títulos, nós temos doze em vinte e oito anos e o Figueirense e Avaí têm mais de oitenta anos. A partir de que foram feito campeonatos organizados e disputados o JEC foi o grande campeão, e ninguém bate o Joinville.* Outro fator ligado aos valores do clube hoje, é o fato de tratar o clube como empresa, com metas e estratégias a serem cumpridas. Que não seja um retrato fiel do clube, mas segundo os dois entrevistados, achar o clube como uma empresa e discursos sobre estratégias foram ditos. A seleção como já dito anteriormente, é realizada hoje através do processo de seleção.

4.5.3 Empresarização

Em se tratando do processo de empresarização, os indicadores aqui analisados – concepção, produção e venda de mercadoria, organização com escritura e contabilidade, propriedade privada, organização salarial, lucro e linguagem – serviram de base para a apresentação dos mesmos no Joinville Esporte Clube. Tanto como uma realidade mas também como uma nova visão buscada pelo clube.

4.5.3.1 Concepção, Produção e Venda de Mercadoria

O Joinville historicamente, não foi baseada na venda de produtos (no sentido de objetos do clube), apenas de jogadores. A venda de serviços também não ocorria historicamente no Joinville. O clube na verdade obtinha recursos, segundo o entrevistado 11, a partir de *patrocínio, ajuda de empresas, placas de publicidade estática, convênios de jogadores, renda de jogos, sorteio de prêmios (festival de prêmios), o JEC ouro e também como grande exportador de craques, como Paulo Egídio, Lico, Geraldo Pereira, Nazela, na década de 1970 e 1980 com Alfinete, Ratinho. Bastante gente, que eram grandes fontes de recursos, assim como é hoje onde os clubes buscam dinheiro para se sustentar vendendo os ativos para o exterior. Não é o ideal mas é daí que se ganha mais dinheiro.* O jogo de futebol, faz com que o clube ganhe recursos com patrocínios, publicidade e venda de jogadores. O entrevistado 12 comenta sobre a obtenção de recursos antes e hoje, ao dizer que *recursos é o seguinte: você sabe que o clube tem um corpo associativo, arrecada de sócios, renda de jogos, venda de atletas, de passe de atletas – no começo, pois hoje não é mais fácil – e contribuições ainda, de empresas, de patrocinadores. Você bota o nome na camisa que é focalizado na televisão e empresas que usam a imagem do clube. Hoje nós temos um grande patrocinador que é a C&S, também a Cizer.*

O entrevistado 12 ainda coloca que *não comercializávamos produtos, nós vendíamos e comprávamos jogadores. Quando tinha passe de atletas nós comprávamos e vendíamos. Geralmente vendíamos por um preço maior e comprávamos por um preço menor. Vendíamos o passe até para o exterior.* Antes, nesse caso, o jogador era um produto mais comercializado pelo clube. Sobre outros produtos, o entrevistado 11 diz que *o licenciamento no Brasil é algo complicado pois não se tem o hábito. O torcedor ama seu time e briga por*

ele, mas não é capaz de comprar o licenciado pois é mais caro que o produto pirata. Ele quer estar com algo do clube, mas não sabe que o produto licenciado passa por uma cadeia produtiva e a destinação dos recursos passa por um processo diferente. É um paradoxo que existe devido à falta da cultura para comprar produtos licenciados. E o Brasil tem problemas com isso.

Atualmente o clube obtém recursos para sua manutenção devido a sócios, produtos de publicidade estática, direitos de transmissão, venda de jogadores, ingressos, rendas de campeonatos, sempre buscando equilibrar as finanças (entrevistado 11). Quando participa de campeonatos televisionados, a Globo compra os campeonatos e repassa para o clube o direito de arena. O clube não fabrica meia, bicicleta. Nós aqui produzimos jogador e espetáculo. Jogador para uma eventualidade ir ao exterior. Clube de futebol produz espetáculo para o povo e esse espetáculo é televisionado e o clube tem o direito de cobrar. O direito de arena é quando o jogador passa na TV e ele tem direito de receber do clube por isso (entrevistado 12). O que fica evidenciado então que o jogo é um produto a partir do momento que as empresas investem em placas, propaganda dentro desse evento. A parte de comercialização de produtos como camisa, boné, calção do clube, é muito pequena. Dessa forma, o clube se mantém fora do período de campeonatos – que hoje em dia são muitos poucos dias, já que o calendário busca cada vez mais ocupar do início ao fim do ano quase com os Campeonatos Brasileiros da primeira, segunda e terceira divisão e os estaduais que são realizados no início do ano – com os contratos que são feitos com patrocinadores, com publicidades, com os próprios sócios, tem uma receita inclusive fixa que é feito um planejamento e evidente que estamos sempre buscando aumentar essa receita.

4.5.3.2 Organização com Escritura e Contabilidade

Sobre o traço que indica Organização com Escritura e Contabilidade, o Joinville, segundo o entrevistado 11, tinha na sua estrutura conselho: deliberativo, um diretor (diretoria) e um consultivo e este com vinte empresários locais que analisavam o planejamento orçamentário do clube. Então o presidente Waldomiro fazia o planejamento e apresentava, daí esse conselho avalizava ou restringia o orçamento e daí se restringia esse, voltava para reelaboração. Quando aprovado, no final do exercício, o conselho consultivo que avalizava o orçamento, se comprometia com o conselho deliberativo e os empresários locais de fazer as coberturas necessárias como empréstimos ou financiamentos necessários e

o JEC na época já fazia os apontamentos legais com os jogadores (carteiras, folha de pagamento). Apesar de que a folha de pagamento no futebol não era um rigor administrativo e financeiro nos clubes, mas o JEC já fazia isso, com fundo de garantia, INSS. O entrevistado 12 diz que antes o JEC já utilizava uma contabilidade. Sempre teve o contador. Sempre teve um diretor financeiro, um funcionário de arrecadações. O clube é uma firma, é uma empresa.

Segundo o entrevistado 11, praticamente não tínhamos parceria. O que deu um amparo no início foi a companhia da Tubos e Conexões Tigre. Deu um apoio, um sustentáculo lá, porque inclusive o diretor financeiro era um funcionário de lá e o nosso funcionário ficava lá e tinha uma salinha lá para controlar. Mas depois, o negócio vai evoluindo e fica muita coisa para um ou dois e tinha uma limitação geral. Com essa afirmação fica evidenciado que o clube não tinha contrato escrito com alguma organização. Hoje, de acordo com o mesmo entrevistado nós temos vários parceiros. A universidade, a prefeitura, a federação de futebol é parceira, alguns outros tipos de parcerias como os produtos de publicidade estática. Então tem uma série de coisas. Têm patrocinadores parceiros. A gente está fazendo todo o caminho justamente para buscar o equilíbrio, sempre buscando o equilíbrio financeiro. Quando se estabelece parceria se estabelece contrapartida com a parceria, então a contrapartida sempre está de acordo com o que foi tratado, quando a contrapartida começa a não valer a pena, nem para um nem para outro, automaticamente a parceria se rompe. É sempre vivido pela relação de custo benefício.

Como já dito pelo entrevistado 12 o clube tinha e tem contador, temos um ali trabalhando na contabilidade que hoje em dia é remunerado. E a parte jurídica, trabalha mais com ações trabalhistas ligadas aos jogadores. Como departamento do clube mais citado, a contabilidade é a área mais desenvolvida. O entrevistado 11 diz que todos instrumentos contábeis são utilizados como numa empresa normal: publicação de balanço, procedimento normais de plano de contas, de receita, despesas. Temos dois contadores no clube que fazem isso e já estamos deixando que tudo seja on line. Terminou o caixa, terminou a contabilidade, já conferimos. Já na parte jurídica hoje em dia, segundo o mesmo entrevistado, temos um diretor do departamento de interesses legais que cuida dessa parte. Não é profissional, é um diretor, torcedor do Joinville que é especialista na área desportiva. Mas a grande demanda é tributária, trabalhista, cível e previdenciária. Cada uma dessas partes há vários advogados que se comprometeram e cuidam dessas áreas gratuitamente. Essa parte jurídica também foi esclarecida, que já existia desde a fundação do clube realizadas por pessoas voluntárias.

4.5.3.3 Propriedade Privada

Iniciando o que foi analisado sobre o traço Propriedade Privada, o entrevistado 11, diz que *o clube JEC quando se formou, passou a ser uma terceira pessoa jurídica, independente de Caxias e América, pois a primeira diretoria era mista com pessoas do América (americanos) e do Caxias (caxienses). E daí passa a ter personalidade jurídica própria, estatuto, regimento. E com o JEC eles passam a ser Jequianos.* E o entrevistado 12 complementa ao dizer que *sempre o Joinville foi uma Sociedade Civil sem Fins Lucrativos, com seus estatutos, registrado na federação e na CBF. Tem toda uma identidade jurídica. Por fim, em relação a esse aspecto Propriedade Privada, o entrevistado 11 diz que vai haver uma série de ajustes pelo Congresso Nacional para que o clube tenha que passar para ajustar e quitar dívidas com o INSS para daí mudar a formatação, porém hoje é uma sociedade civil, mas depois veremos se vai ser uma Sociedade Anônima.*

4.5.3.4 Organização Salarial

Sobre o traço Organização Salarial no Joinville, o entrevistado 12 comenta que *desde sempre o negócio foi o seguinte: os funcionários são assalariados, todo mundo recebe. É uma empresa. Ninguém trabalha de graça. Os diretores não são remunerados. Aqui por exemplo, o diretor eleito e o presidente eleito não são remunerados e geralmente o que ele nomeia, por exemplo: financeiro, patrimonial, tudo isso não recebe. No futebol, um gerente de futebol, um coordenador de futebol, daí são todos remunerados. Quem trabalha no futebol. Por exemplo o diretor ele vem no fim do expediente. Ele controla lá por telefone e manda fazer. Nós somos diferentes. O coordenador de futebol vem, eu venho, diretor de futebol vem. Então esses que vêm são realmente remunerados.* Atualmente, segundo o entrevistado 11, *o JEC tem quase quarenta funcionários remunerados. Toda parte de comissão técnica, tirando o técnico que mais roda, aí tem: preparador físico, de goleiros, instrutor de musculação, auxiliar técnico, auxiliar de preparação física, fisioterapeuta, médico. Tem uma porção de pessoas que compõe. Aí tem: supervisor, gerente de futebol, o cara que cuida da legalização de atletas (para cuidar de deixar só os jogadores legais jogarem), superintendente de futebol, assessor de imprensa, R.H., finanças, limpeza, comissão técnica, pessoal que coordena todas essas pessoas de base. E hoje é bem mais do que antes. Na realidade em termos de números de funcionários a gente está quase no ideal,*

mas precisa na parte jurídica, precisamos constantemente para cuidar de todos os contratos, penalidades. Enfim, assessor de comunicação é muito importante hoje para os clubes e a gente tem um assessor de imprensa que não da conta, ele só cuida da questão setorizada, que é a imprensa esportiva, mas tem toda uma área de comunicação com a comunidade, com torcedor, com o conselho, comunicação interna, endomarketing, tudo isso que a gente não faz ainda porque demanda grana e pessoas pra fazer. Fora os remunerados, o entrevistado 11 diz que só a diretoria hoje que a gente pode contar como não remunerada, em número de doze pessoas.

4.5.3.5 Lucro

No Joinville Esporte Clube, o entrevistado 11 diz que existe um planejamento. Posso falar especificamente com essa diretoria que começou em 2001. Foi feito um, voltado a buscar o equilíbrio no clube, tanto dentro de campo, quanto na parte financeira, e esse clube passa por investimento. Então foi feito um projeto de transformação do clube em empresa para buscar investidores, buscando investidores locais e externos. Como o cenário do futebol é sempre tumultuado e instável, evidentemente que quem tem dinheiro não gosta de botar seu dinheiro num lugar instável, dinheiro é negócio que tem que ter segurança. Para ter segurança é necessário que se faça todo um cenário favorável e esse cenário favorável precisa ter todos os requisitos necessários para quem vá investir saiba onde estar investindo o dinheiro. Não vou poder fazer um investimento para que daqui a três meses venha uma lei que mude tudo e eu perca meu dinheiro. Então todo planejamento do clube foi voltado pra isso: profissionalizar a gestão, diminuir o impacto entre a gestão de diretores e voluntários, e uma gestão profissional, então os fatores críticos do sucesso da gestão são justamente esse, de fazer que as decisões sejam tomadas por nós, sem o mínimo de paixão possível e dentro da racionalidade para que o clube possa continuar existindo e tendo resultados de sucesso e lucro também.

Antes, a situação era outra, já que o entrevistado 12 diz que investimentos no futebol eram deficitários. Não dava pra fazer investimento quase aí. O clube não conseguiu antes fazer um estádio em quase trinta anos. Porque o gasto do futebol é muito grande. O gasto geralmente vai além da arrecadação. Tem que correr atrás de arrecadação. Tanto departamento financeiro como todos. O entrevistado 11 coloca que hoje se há um pequeno lucro, como o clube é uma instituição sem fins lucrativos, ele é reaplicado no próprio clube.

Quando há saldo positivo no exercício aí se faz o reinvestimento. Agora mesmo estamos com o plano de fazer um investimento de quase cinco milhões de reais na nova sede do Joinville. Aqui estamos provisoriamente. Um centro de treinamento do JEC será feito, com seis campos de futebol, mais uma área de quatro mil metros quadrados com alojamento, associação, parte administrativa do Joinville, enfim, uma série de coisas. Então o que a gente tá fazendo? A gente fez um plano de negócio, fizemos uma previsão de investimentos e uma previsão de retorno desse investimento e estamos atrás de parceiros que possam investir nisso. A idéia do clube é aquisição de recursos para investir, já que hoje não se tem condições de fazer investimentos com a arrecadação da torcida, nem de alguns patrocínios que cobrem algumas necessidades financeiras no clube apenas.

No caso de investimentos, o entrevistado 11 ainda fala que a gente tem uma pessoa a qual detém o direito de fazer o licenciamento dos produtos do Joinville e essa pessoa controla. Faz o controle e a apreciação dos produtos que ela pode fazer o licenciamento. Então essa, por enquanto, a gente está fazendo só no site certo. Como a gente sabe que o dinheiro do licenciamento é um negócio que rende muito pouco, então essa é como funciona a parte do licenciamento. Ela funciona precariamente até porque necessitaria como tudo de um investimento alto, e o retorno é uma coisa questionável em função da própria pirataria.

*Com isso os investimentos são feitos para melhoria do clube, mas o clube não tem condições de, por si só, realizar tais mudanças. É como o entrevistado 12 coloca, ao dizer que *dificilmente no clube há superávit.**

4.5.3.6 Linguagem

Sendo o último traço de empresarização, a Linguagem, foi evidenciada em vários momentos. Principalmente com o entrevistado 11 que está trabalhando com a parte de renovação do clube. Apesar de que o entrevistado 12 tem muito claro que ele trabalha numa empresa. Alguns trechos que demonstram tal indicador são colocados. O entrevistado 11 diz que *na realidade quando o JEC surgiu, não se tinha idéia da evolução de futebol, daí na década de setenta e oitenta o futebol começou a ter uma grande transformação como negócio, havia outros envolvidos, no ramo do entretenimento, TV e outros clubes consumidores de jogadores (times europeus) e o time por ser vitorioso e destacado em termos de competição. Daí na década de 1980 e início de 1990 surgiu essa gestão. Então essa inclusão do futebol brasileiro para o mundo se consolidou agora no fim dos anos 90 e início*

de 2000, fazendo com que os próprios jogadores e clubes tivessem noção de trabalhar a parte profissional para desbravar outros mercados. Mas antes o consumo era local, não havia visão de mercado tão grande, pois o Campeonato Brasileiro tinha outra formatação, pois nos dias de hoje os clubes vêem que tem mercado e que a TV tinha interesse, tem o marketing esportivo como ferramenta e se evoluiu e de todo esse cenário não se tinha idéia antes. Então, que o mesmo entrevistado continua a dizer em outra questão que é aí a necessidade de profissionalizar a gestão. O que seria profissionalizar? Colocar gente remunerada que seja buscada no mercado e que tenham decisões mais coerentes com o próprio negócio e deixem essa paixão de lado. Mas um dos fatores críticos é fazer com que essas pessoas deixem essa paixão de lado e haja mais com a razão. Querem considerar sendo torcedores do time na diretoria econômica e só isso não é possível mais. O mesmo entrevistado ainda diz que quando se administra qualquer negócio sabe que pode fazer isso aqui excelente, bom, suficiente, regular ou insuficiente, então dentro do padrão de exigência de qualidade é que o diretor vai ter que desempenhar sua função, então nesse cenário é que busca alguém com esse perfil. É uma linguagem de mensuração dos resultados que cada vez mais o processo de empresarização consegue atribuir ao clube.

Sobre o torcedor na visão do clube, não foi manifestado, junto aos entrevistados, nenhum indício de que ele é tratado como cliente. O entrevistado 12 coloca que o futebol é momento e atualidade é agora. O torcedor quer resultado imediato, quer agora, já. Se é campeão solta foguetes se perder sempre tem a desculpa e muitos se são sócios deixam de ser associados e por isso que eu te digo. Futebol é atualidade, tem que trabalhar agora e ser campeão. Sempre foi assim. O torcedor é imediatista. O entrevistado 11 também não clarifica essa idéia de torcedor cliente. O mesmo coloca que o torcedor.. é... por isso que eu te digo que em Santa Catarina é uma coisa complicada de a gente medir. Por que o futebol em Santa Catarina sempre foi ligado ao futebol do Rio, e depois de São Paulo, em função da potência das rádios paulistas e cariocas em Santa Catarina. Eu sou gaúcho então lá é difícil ver alguém que torça para um time que não seja do Rio Grande do sul, mas aqui você ver: ah, olha eu torço para o Vasco e para o Joinville, eu torço flamengo e torço para o JEC, torço para o Botafogo e Figueirense. Então essa relação de torcedor é meio complicada de definir até porque a gente fez uma pesquisa em 2001 e 85% da população da cidade torce para Joinville. Se a gente fosse utilizar isso em número, nós com certeza estaríamos super tranqüilos, porque “pô”, 500 mil habitantes, 400 mil torcem para o Joinville. Só que a gente sabe que essa torcida é mais como espectador de assistir o espetáculo do que realmente de ser aquele cara, torcedor apaixonado.

Outro trecho em que o entrevistado 11 coloca uma linguagem empresarial é quando o mesmo diz que *são criados índices de controle onde são feitos relatórios regulares para saber do andamento. Hoje não existe algo assim formalizado, uma norma escrita, mas isso faz parte do nosso planejamento em implantar um programa de qualidade.* A linguagem empresarial está muito mais na vontade de ação do que na prática segundo o que é dito pelos entrevistados e o que foi apresentado (ver anexo p. 215 a 217). De qualquer forma já é uma mudança no sentido empresarial.

4.6 Clube Náutico Marcílio Dias

4.6.1 Histórico

O Clube Náutico Marcílio Dias, *tem 85 anos de existência, fundado em dezessete de março de 1919, hoje em dia na primeira divisão é o clube mais antigo em atividade, mais antigo até que a própria Federação Catarinense que foi criada em 1924. Mais antigo que o Marcílio Dias hoje em atividade só o Carlos Renaux de Brusque que disputa a B1 (terceira divisão)* (entrevistado 15). Foi fundado da idéia dos três amigos Gabriel Collares, Victor Emmanoel Miranda e Alyrio Gandra, em reunião realizada na Sociedade Guarany, na noite de 17 de março - que contou com a presença de mais de oitenta pessoas (www.marciliodias.com.br). *Marcilio Dias foi um marinheiro que lutou na guerra do Paraguai e foi morto na batalha do Riachuelo, uma das mais famosas daquela guerra, e ele era um soldado muito bravo e com isso foi condecorado depois de morto e o Marcílio se inspirou nele* (entrevistado 15).

Como o clube só foi registrado dois dias depois (19), até 2003, o aniversário do Marcílio Dias era comemorado nesta data. Somente após a descoberta da ata de fundação é que se verificou a data correta em que o “Velho Marinheiro” nasceu. O Marcílio foi o quarto clube náutico a ser fundado no Estado. Antes do Rubro-Anil existiam apenas Riachuelo, Martinelli e Aldo Luz.

O primeiro presidente foi o jornalista Mascarenhas Passos, que no dia 16 de abril de 1919 enviou através de uma carta ao Governador do Estado, Dr. Hercílio Luz, a comunicação da criação do clube: “Cumprimos o grato dever de levar ao conhecimento de Vossa Ex. que no dia 17 de março próximo findo foi fundado nesta cidade o Club Náutico

Marcílio Dias, cujos fins são proporcionar à mocidade exercícios de natação, remo, gymnastica, tênis e outras diversões compatíveis com sua cultura physica” (www.marciliodias.com.br).

As primeiras atividades do novo clube foram de remo. Em pouco tempo, as atividades desportivas do clube foram sendo ampliadas, principalmente depois da inauguração da Praça de Esportes Dr. Hercílio Luz, em 1921. Foram incorporados water-polo, natação, atletismo, tênis, vôleiball, basketball, futebol de salão e, por fim, o futebol de campo. Além das atividades desportivas, o Marcílio organizou do começo da década de 1920, até a década de 1930, um grupo teatral amador apresentando mais de quarenta e cinco peças. As cores marcilistas – rubro-anil – serviram de homenagem a dois grandes clubes náuticos da capital de Santa Catarina: Riachuelo (azul) e Martineli (vermelho). Todos os esportes foram se extinguindo com o passar do tempo. Hoje, somente o futebol de campo é disputado. Porém, a diretoria pensa em voltar com as competições de remo e futebol de salão em um futuro próximo.

Apesar de formar times de foot-ball (como o esporte era chamado na época) desde o ano de sua fundação, como registram jornais de Itajaí, tipo “O Commercio”, o futebol só se profissionalizou no Marcílio Dias em 25 de setembro de 1926. A partir daí, o Marcílio Dias começou a se destacar em nível estadual por suas equipes de futebol (www.marciliodias.com.br). Segundo o entrevistado 15, *onde está o estádio, antes das arquibancadas, tinham eucaliptos pois era uma área de mangue e o eucalipto absorvia a umidade. Na década de 1950 só tinha o futebol de campo como esporte. Na década de 1960 foi um dos principais clubes do sul do país, com estrutura grande, o primeiro com alambrado (arquibancada coberta) no sul e já disputava “pau-a-pau” com o Metropol de Criciúma. O Metropol foi o maior clube da história de Santa Catarina (um clube que ganhava tudo e era comparado com o Santos). Na mesma década, o Marcílio Dias se tornou um time conhecido no Sul do país. Em 1962 disputou o 1º Sul-Brasileiro de Clubes e chegou ao vice-campeonato, ficando atrás apenas do Grêmio de Porto Alegre. Em 1963, o Metropol não disputou do campeonato catarinense e nesse ano o Marcílio... Daí teve um campeonato Luis Anelo e o Marcílio foi campeão praticamente invicto. E vinte anos depois a Federação Catarinense homologou aquele título como campeão do Estado. Infelizmente foi decidido fora de campo. Nos anos 1970 o Marcílio entra numa crise financeira e só volta em 1974* (entrevistado 15).

Com isso, segundo o entrevistado 15, *nos anos 1990 o Marcílio volta a ter crise financeira. Alguns presidentes faziam times bons como Gilmar Egidio (1994), em 1993 ficou em terceiro lugar no catarinense, mas no fim dos anos 1990 começou a gestão Egon da Rosa.*

Foi um cara que demoliu o patrimônio do Marcílio Dias e começou a fazer tudo sozinho, uma ditadura. Ele ficou vários anos e tanto é que em 1998 o Marcílio foi rebaixado para a segunda divisão, primeira e única vez na história e conseguiu voltar em 1999 para a primeira divisão. Só que todo dinheiro que entrava com a venda de jogadores, eram vendidos por uma “merreca” e o dinheiro nunca chegou ao clube. Daí o clube perdia para todo mundo, não pagava salário e com isso hoje tem várias ações na Justiça Trabalhista. Não pagava INSS e está hoje preso um pouco por causa disso e não tem mais credibilidade. O atual presidente assumiu em agosto do ano passado (2003) e está fazendo um processo de readquirir credibilidade, a adquirir pessoas como por exemplo o prefeito e outras pessoas da sociedade para que o Marcílio possa voltar a gerar lucros. Esse ano de 2004 foi bem importante pois conseguiu pagar várias dívidas, mas ainda tem mais de um milhão de reais, pois o anterior trazia time bom mas não pagava. Essa nova gestão também adquiriu várias coisas: um restaurante, dois ônibus, revelou dois jogadores que estão disputando a série “A” do Brasileiro e daí renderam lucro ao Marcílio. É uma história longa e complicada. Muita coisa da história foi sumida com aquele presidente e tudo sumiu, até troféus.

As pessoas que formavam o clube antigamente eram pessoas das famílias tradicionais de Itajaí. Pessoas envolvidas com comércio, empresários da cidade, como Mascarenhas Passos (entrevistado 13). Participavam os tradicionais de Itajaí, que eram políticos, sociais, da alta sociedade. São pessoas com referências na sociedade e região (entrevistado 15). O entrevistado 14 explica então que desde 1962 que eu to aqui, sempre teve uma diretoria. Presidentes já passaram, muitos presidentes. Até certos tempos atrás, os presidentes eram autoridades da Marinha, pois quando foi fundado era clube náutico. E parece que constava no estatuto e o presidente era da Capitania dos Portos.

O importante para fazer parte do Marcílio Dias, segundo o entrevistado 14, é que deveriam ser pessoas ligadas a Itajaí. O ex-governador do Estado Jorge Konder Bornhausen, Mascarenhas Passos, Heitor Liberato, uma série deles. De acordo com o entrevistado 13, o estatuto do clube presa muito a boa conduta dos sócios. Para ser sócio já na época não poderia ser passado pela polícia, tinha que ser maior de idade e que hoje não é visto nada disso para pessoa ser sócio. Hoje o cliente se cadastra no clube, não é visto antecedentes como antigamente. Na parte da diretoria era com mais rigor ainda. Para ser sócio e fazer parte da Assembléia Geral ele não teria de ter nada que agravasse o nome dele e que tivesse boa conduta.

Quando o clube ficou apenas com o futebol como modalidade, de acordo com o entrevistado 14, a maior preocupação foi fazer um bom futebol. Atualmente, as pessoas que

fazem parte do clube, segundo o entrevistado 14, *são advogados, industriais, tem uma mistura com cidadãos com vários cargos profissionais*. De acordo com o entrevistado 15, *hoje tem uma diretoria atuante, presidente e os vice. Alguns o cargo estão meio vagos, pois os diretores não são remunerados e eles têm as empresas deles e o clube é meio secundário, mas às vezes eles se dedicam mais ao clube. Tem também os conselheiros, outros são beneméritos, outros pagam mensalidade, tem os sócios que pagam*. O entrevistado 14 diz que o *Marcílio atualmente é uma hegemonia e está passando por um processo político, pois mudou a política municipal, mas a gente depende do Executivo Municipal*. O entrevistado 13, em relação a fazer parte do clube hoje, diz que *para ser funcionário, a pessoa tem que ser capacitada para a função que vai exercer, e graças a Deus todos trabalham e tem capacidade aqui. Para ser diretor tem que ser convidado pelo presidente. O presidente monta as vice-presidências e ele pode substituir a qualquer momento*.

O objetivo maior do clube atualmente, de acordo com o entrevistado 14, *é ser campeão do Estado. Para toda essa comunidade de Itajaí*. Isso devido ao fato de que o clube, *há três anos, está passando por uma reestruturação. As diretorias passadas oneraram o clube e o objetivo do clube hoje é com o primeiro objetivo fazer time pra torcida, para o povo, pois o futebol é o lazer do pobre, embora muitas pessoas gostem de futebol, mas busca-se hoje fazer isso dentro de um planejamento, para que não se onere o patrimônio do clube ainda mais. Busca-se fazer um time competitivo sem onerar* (entrevistado 13). Outro objetivo é o de *acabar com a fase da falta de credibilidade e se reestruturar para ser um clube grande como o Figueirense, pois há sete anos atrás era igual ao Marcílio. O Figueirense parou e viu o que precisava melhorar e daí se voltou ao profissionalismo e é isso que falta. Ter metas e planejamento definidos* (entrevistado 15). Nesse discurso o mesmo entrevistado diz que *não precisa ser da primeira divisão do Campeonato Brasileiro, mas tem que crescer e tornar um clube bom, não de grandes proporções, mas que dispute Série C ou série B do Brasileiro, pois a região aqui merece*.

Sobre o que mais mudou no clube, desde sua fundação até hoje, segundo o entrevistado 15, *foi a mentalidade. O Marcílio não é clube de uma pessoa só. É um clube da cidade de Itajaí e para onde ele vai, ele leva o nome da cidade e isso está mudando. É um clube mesmo e não como fonte de renda pessoal. E isso mudou porque não estava dando certo, pois o Marcílio estava indo para o precipício e daí chegou o atual presidente e disse: - vamos dar um basta nisso aí e vamos transformá-lo num clube de verdade*. A história do clube demonstra que o clube sempre teve sua preocupação voltada a ser um representante para a cidade de Itajaí.

É partindo de seu contexto histórico que iremos demonstrar, junto às abordagens dos entrevistados, a evolução do controle e sua relação com o processo de empresarização.

4.6.2 Controle

O controle como um mecanismo que busca a redução das incertezas, pôde ser analisado e desta forma iremos demonstrar os tipos de controle em maior e em menor intensidade no Clube Náutico Marcílio Dias.

4.6.2.1 Controle Direto

Iniciando com o indicador Clareza de Ordens, o mesmo não ficou claro junto às entrevistas. O entrevistado 14 coloca que as informações *são repassadas quando a gente se reúne com cada departamento nosso e daí cada vice repassa para todos*. O andamento do que vai ser realizado vai sendo repassado por cada vice-presidente.

A Rigidez de Horário como indicador para esse tipo de controle, foi analisada e o entrevistado 13 coloca que *as pessoas que fundaram o Marcílio e que estão até hoje no Marcílio são empresários, têm suas empresas. Eles são abnegados do Marcílio, são torcedores. São pessoas que fazem o Marcílio. Os funcionários é que ficam no dia-a-dia e cumprem horário*. O entrevistado 14, complementando afirma que *antes não tinha horário. Sempre os diretores foram dedicados gratuitamente até*. O entrevistado 13 diz que *hoje o clube funciona no horário comercial*. Porém, este entrevistado ainda fala que *os funcionários têm ponto, têm horários diversificados, pois a parte administrativa tem o restaurante, mas todos controlados pelo ponto*. O entrevistado 15 veio dizer que *alguns têm seu horário fixo de acordo com o que foi determinado, podendo ser todo o dia ou não*. Isso porque *é preestabelecido com os vice-presidentes e daí eles dizem as horas de cada um. Pois têm uns que precisam de mais horas que outros*. Na parte diretora, o entrevistado 14 coloca que *toda hora se reúnem, não tem hora. A diretoria se reúne como precisa*. Nesse caso não fica confirmada uma rigidez de horário. Os outros funcionários passavam no clube, e de acordo com a necessidade ajudavam ou resolviam algo, caso contrário não ficavam no clube.

Em relação à Supervisão Direta, o entrevistado 13 diz que *antes era feito na estrutura administrativa e ela tinha o supervisor que era a pessoa que a cada dia fazia isso*. Já o entrevistado 14 coloca que *no futebol tem o supervisor de futebol, o gerente de futebol e*

a diretoria também supervisiona. Nos dias atuais, o entrevistado 14 coloca que *as funções são avaliadas como toda firma. Ele vem todo dia. É como qualquer firma, o funcionário tem que ganhar pelo que produz. Aqui é mais ou menos assim.* Como cada vice-diretor já repassa as informações aos funcionários, não houve tendência em relação a esse indicador já que não havia ninguém no clube supervisionando diretamente os funcionários nos setores. O que ocorre é que quem está no clube fica verificando se algo está ocorrendo bem e ajudando se for o caso, como um outro funcionário assim comentou.

O indicador Autoridade Coercitiva, teve no Marcílio Dias sua análise e dentre as falas dos entrevistados, não foi demonstrado.

4.6.2.2 Controle Estrutural

A Formalização como primeiro indicador desse controle, representa a existência de normas, regulamentos existentes na organização. No Marcílio Dias, os depoimentos não mostram, no início das atividades do clube, o uso de regulamentos e normas escritas. Hoje em dia, *é muito pouco o registro assim formal* (entrevistado 14). O entrevistado 15 diz que *tem ata de reunião, contabilidade em dia, prestação de contas, um quadro fiscal, tem os sócios que fiscalizam e daí muita coisa é formal.* O que há são *as comunicações internas que existem, são colocadas aqui no mural e quando alguém chega já fica sabendo* (entrevistado 15).

Os requisitos técnicos, representado a partir do treinamento para realização de alguma função já ao ser inserido na organização, foi também analisado e o que foi afirmado é que *não há, nem nunca houve* (entrevistado 14), e assim como ele o entrevistado 15 também reafirma que *não existe isso.*

Quanto à Complexidade, o entrevistado 13, diz que *antes tinha o presidente, o técnico e cada vice-presidente dentro de uma área: área de futebol, área administrativa, área social e cada um tinha uma função, assim como hoje em dia.* Essa formação é sempre no sentido de que sejam alcançados e resolvidas as ações até o nível do presidente e junto com esse presidente. O entrevistado 14 coloca que *o conselho geralmente ajuda o executivo a formar suas idéias. Hoje o Marcílio tem o departamento de futebol, pessoal organizado, uma administração bem organizada. Sempre foi planejada e posto em execução com a aprovação do conselho.* Hoje existem, segundo o entrevistado 15, *sete departamentos: futebol, administrativo e financeiro, jurídico, médico, esporte amador, relações públicas e marketing.*

Não se pretende aumentar agora. Às vezes uma área ou outra está “bagunçada”. O que precisa é melhorar o que já tem. Todos departamentos são comandados por diretores não remunerados, os quais discutem com o presidente o que se deve fazer para o clube. Atualmente, segundo o entrevistado 13, *existe um conselho deliberativo para isso. Existe um conselho fiscal e que as medidas a serem tomadas são repassadas de acordo com o que eles vão assimilando e repassando para nós.* O entrevistado 14 coloca que nesse caso, *cada um dentro do seu setor e daí o diretor passa para seus funcionários. Departamento administrativo, daí tem o vice-administrativo e daí os subordinados sabem dele.* E assim as informações são repassadas.

Outra questão dita pelo entrevistado 13, é que *a estrutura do clube funciona da seguinte forma: somos só um clube de futebol. Havia, como hoje, um gerente de futebol, um vice-presidente de futebol e os atletas se dirigem ao diretor de futebol que liga os atletas à diretoria. No caso a parte de administração, os funcionários recorrem ao supervisor da área para resolver esses problemas com as vice-presidências também. Sempre foi assim, como qualquer empresa também é assim.* Fazendo ligação a essa afirmação, o entrevistado 14 diz que, *isso aí vem crescendo, na melhoria, porque há um tempo atrás só se recorria ao presidente ou ao tesoureiro, hoje já existe departamento e as pessoas que trabalham em determinado setor já sabem onde tem que procurar e reivindicar.* Então, os níveis no sentido ascendente são sempre buscados pelos integrantes do clube para resolução de algo e esses níveis ficam bem claro para eles. Como complemento, o entrevistado 14 diz que *foi muito trabalho para colocar o Marcílio no caminho certo, mas está bem próximo de ter sucesso com essa arrumação dos departamentos.* Fica evidenciado então a clareza dos departamentos e das funções das pessoas na organização, sabendo a quem se deve recorrer caso necessite.

O indicador Tomada de Decisão no Marcílio Dias, foi analisado e foi identificado que, *a diretoria e as vice-presidências decidem o que cada vice vai fazer. Isso está em ata e depois é cobrado se o vice fez o que se comprometeu ou não. As decisões importantes são tomadas pela diretoria em conjunto.* Resposta semelhante foi dada pelo entrevistado 15 ao dizer que *sempre se chega à diretoria, presidente e vices. Cada departamento tem sua autonomia mas claro que todos consultam o presidente. Primeiro vai ao vice-presidente e depois é repassada ao presidente.* O que fica identificado é que a decisão em geral depende do presidente, até porque os diretores são seus convidados para assumir tais cargos e porque o clube é pequeno. O entrevistado 14 diz ainda que *tem vários projetos para pôr em prática e tudo isso aí é resolvido com o conselho fiscal e conselho executivo que aprovam as decisões da diretoria.*

O indicador Profissionalização, tendo como característica a entrada de pessoas formadas para realizar a função na organização com requisitos pré-estabelecidos, foi analisado no Marcílio Dias. O entrevistado 14 diz que *antes não era exigido e não vejo isso aqui também ainda*. O entrevistado 13 também diz que *não há esse critério. O presidente do clube pode até ser analfabeto. Não existe formação para isso. Para funcionário acho que sim, mas cada caso é cada caso*. Sobre esse “cada caso é cada caso” do entrevistado anterior, o entrevistado 15 diz que *depende muito, eu creio que no geral não tem uma formação base. Cada setor tem o seu. Para ser técnico tem que ser formado em educação física, mas no geral não*.

4.6.2.3 Controle Difuso

Premissas Culturais, Seleção, Programas de Ação e Valores Promulgados, representando as ações a partir de uma ideologia compartilhada são os indicadores do Controle Difuso aqui estudados.

Sobre Premissas Culturais, o entrevistado 13 coloca que *cada um toma sua decisão dentro de sua área, mas esse convívio é... Cada um que vem trabalhar aqui, todo mundo trabalha em função do clube, não vivem do clube mas se dedicam ao clube. Há um amor pelo clube, uma paixão pelo clube e essa relação é bem diferenciada das empresas onde a hierarquia faz com que a pessoa desvalorize a outra pessoa. As pessoas são respeitadas e sempre foram tratadas da mesma forma aqui*. Nesse sentido o entrevistado 14 diz que *o que mais importa aqui é ter boa vontade e todo mundo tem*.

A seleção principalmente dos diretores, é feita a partir de laços de amizade com pessoas do clube. O presidente eleito escolhe seus diretores. Sobre isso o entrevistado 13 diz que *atletas é o departamento de futebol que faz, na área administrativa são convidados*. Aqui a área administrativa considerada é a diretoria. O entrevistado 14 coloca que *o departamento profissional seleciona jogadores. Os funcionários são contratados pela parte administrativa*. Essa seleção atualmente mudou um pouco a sua realização, já que segundo o entrevistado 15 *ela ocorre da seguinte forma: normal, currículo, experiência, dados pessoais, vontade de trabalhar e principalmente amor pelo Marcílio, pois eu mesmo nem sou da diretoria e também estou aqui sem receber, mas pelo amor eu estou aqui e fui convidado*. O currículo é levado para o setor onde a pessoa está se candidatando, pois não há setor que faz essa seleção. Na parte operacional, o entrevistado 13 diz: *a gente procura dar oportunidade para pessoas. Auxiliar administrativo, são pessoas que nunca trabalharam e daí damos oportunidade a*

essas pessoas que nunca tiveram emprego. As pessoas têm vontade de trabalhar e as pessoas deveriam dar essas oportunidades. As empresas querem experiências e essas pessoas... Primeiro emprego, que nunca trabalharam, querem trabalhar e muitas vezes esses sabem mais que as outras especializadas.

Os programas de ação no Marcílio, podem ser analisados a partir do entrevistado 14, ao dizer que *antes tudo era feito aqui depois do expediente deles fora daqui e eles se reuniam e vamos lá, tem isso e aquilo para a gente fazer*. Hoje, segundo o entrevistado 13, *temos o planejamento para o time de 2005, então existe um departamento de futebol que faz as coisas que necessitam para o próximo campeonato e a vice-presidência administrativa já vai buscando recursos para isso e existe o patrimônio reformando... Existe toda uma estrutura trabalhando para quando começar o próximo campeonato já estar tudo pronto.*

Em relação ao indicador Valores Promulgados, no Marcílio Dias, o entrevistado 13 comenta que *existe uma hierarquia, mas as coisas são tratadas como uma família. Os valores das pessoas são os mesmos e todos são tratados com muito respeito*. Um outro valor percebido no clube, fica expresso na fala do entrevistado 15, ao dizer que *é importante gostar do Marcílio principalmente, pois em Itajaí é fácil as pessoas gostarem do Marcílio. E ter a política de fazer um pouco a mais do que pode fazer.*

4.6.3 Empresarização

A empresarização aqui está sendo estudada como um processo. Esse processo como sendo incorporado por organizações, nesse caso sem fins lucrativos, que são os clubes de futebol.

4.6.3.1 Concepção, Produção e Venda de Mercadoria

O indicador Concepção, Produção e Venda de Mercadoria tem como descrição que a única forma de um negócio se manter ininterruptamente é pela realização das vendas dos produtos e serviços, e com a obtenção de lucro. Começamos esse traço de empresarização comparando com o que o entrevistado 13 coloca, ao dizer que *o Marcílio foi fundado por pessoas tradicionais, empresários e as pessoas tiravam dinheiro das empresas deles para colocar no clube, para gerir o clube. Não como hoje que o comércio e as parcerias são mais fortes.*

Os recursos obtidos para manter o clube antes, segundo o entrevistado 15, *vinham mais do quadro associativo, de bilheteria*. O entrevistado 14 diz que *antes também os recursos vinham de patrocinador, placas, sócios, embora que de uns anos para cá tem organizado melhor com o departamento de marketing*. Sobre a comercialização de produtos ou serviços o entrevistado 13 diz que *na época não se usava a marca Marcílio Dias para tirar proveito de alguma coisa. Hoje em dia a marca Marcílio Dias é mais conhecida, mas não usada*. Atualmente, segundo o entrevistado 14, *temos na nova administração uma pequena boutique, acho que já é um avanço para divulgar o próprio clube. O Marcílio tem um site. Graças a Deus tem uma diretoria que está hoje trabalhando administrativamente nessa melhoria*. No site tem há chamada de sócios divididos por preços: vermelho, arquibancada descoberta, e nesse caso pagasse mensalmente o valor de R\$ 20,00; azul, arquibancada coberta com o pagamento mensal de R\$ 30,00; Plano Marinheiro, que significa cadeira enumerada, com o valor mensal de R\$ 50,00; Plano Conselheiro que dá direito a duas cadeiras e direito de voto em eleições do Conselho Deliberativo com a mensalidade de R\$ 100,00; e Plano Empresário Parceiro que dá direito a uma cadeira, a cinco arquibancadas descobertas e a uma vaga de estacionamento no Estádio em dias de jogos, com o valor mensal de R\$ 200,00.

Nos dias atuais, o entrevistado 13 coloca que a fonte de manutenção do clube é *através do quadro de sócios que pagam mensalidades, patrocínios, ajuda para manutenção do estádio, convênio com o Porto Municipal de Itajaí, Estaleiro Itajaí, Eletrosul, Pierre Sport, e a diretoria na verdade vem buscando novos parceiros e recursos para o clube*. Fora esses órgãos que ajudam a manter o clube, o entrevistado 15 coloca que *hoje tem um restaurante*. Em relação a perspectivas de comercialização, o mesmo entrevistado diz que *são grandes, pois tem uma torcida muito fiel. São dez ou doze municípios da Foz do rio Itajaí que torcem pra Itajaí. O que envolve a marca Marcílio Dias é muito visado. Tem uma torcida há muito tempo*.

Enfim o clube se mantém basicamente, segundo o entrevistado 15, *com patrocínios, pois o contrato de patrocínio é integral durante o ano todo. E de sócios também*. Com isso, a produção de produtos não existia, e hoje a sua boutique é muito pequena e não arrecada valores que mantenham o clube, assim como o restaurante.

4.6.3.2 Organização com Escritura e Contabilidade

O uso de documentos com informações financeiras, contratos escritos e prestação de contas, são indicadores que vão mostrar às empresas o comportamento de suas contas. No Marcílio Dias, o entrevistado 13 diz que *já se usavam documentos jurídicos e contábeis, pois o estatuto traz muito o conselho fiscal e a prestação de contas e não era diferente dos dias atuais*. O entrevistado 15 comenta que *antes até alguns dos cartórios já trabalhavam com o clube pois um dos diretores era dono de cartório*. Nos dias atuais, o entrevistado 13 diz que *existe a vice-presidência jurídica. Geralmente a vice-presidência é um abnegado do clube que faz a parte jurídica, que é advogado na cidade*. Assim também é na parte contábil e financeira, apesar de que há um funcionário, que tem curso de direito incompleto, que tem a função administrativa e financeira do clube.

Em relação aos contratos escritos o entrevistado 13 diz que *como o Marcílio é futebol, ele tem que ter uma administração e essa administração tem que ter verba para poder gastar no futebol e na administração. Então é comum que o clube tenha patrocinador. A Prefeitura de Itajaí que é um parceiro para manutenção e uma série de coisas. Sempre foi nesses moldes, porque as finanças sempre foram difíceis. Então o Marcílio hoje tem um quadro de sócios em categorias, mas tem um conselho fiscal formado, com presidente e diretoria e o conselho executivo tem a diretoria executiva composta por presidente e vários vice-presidentes*. No Marcílio Dias os contratos escritos só existem quando são feitos com os patrocinadores de material esportivo, já os demais fazem a parceria e em troca têm seus nomes divulgados pelo clube. É como o entrevistado 15 diz: *o clube tem patrocinadores, mas que trocam só publicidades e que fora isso o patrocinador não dá palpite*. O contrato é segundo o entrevistado 13, *ocorre numa relação de comércio, em que o Estaleiro passa determinado valor ao clube e explora sua marca na camisa Marcílio Dias. Esse é o contrato*.

Enfim, os contratos e parcerias como um traço de empresarização, na verdade é evidenciada na fala do entrevistado 14, ao dizer que *a relação com os lugares que fazem contratos é boa, pois tem a Prefeitura, e agora tem um acordo com o prefeito para aumentar cada vez mais. A gente tem outros como pessoas que colaboram quando o clube tem dificuldade. Eles não cobram, mas o que eles gastaram ganham em divulgação*.

4.6.3.3 Propriedade Privada

Toda produção da organização privada não pertence aos seus assalariados e sim à/ às pessoa(s) jurídica(s) (Solè, 2004). Com essa afirmativa foi possível analisar e verificar que, segundo o entrevistado 13, *o clube é uma Sociedade Privada de Utilidade Pública. Sempre foi assim. Hoje na verdade com a Lei Pelé parece que vai mudar, mas antes teremos que mudar o estatuto do clube. É uma Sociedade Privada de Bem Público* (entrevistado 15), ou seja quando a empresa e "sociedade" é privada mas desempenha função que tem utilidade pública, que é reconhecida como "ajudante" do governo, em aulas comunitárias e desenvolvimento do esporte por exemplo.

4.6.3.4 Organização Salarial

Esse indicador se refere à quantidade de funcionários remunerados. No Marcílio Dias, segundo o entrevistado 13, *havia muitos voluntários com certeza, pois na época nem jogadores tinham salários e jogava-se por amor a camisa, mas na parte de funcionários alguns já recebiam*. Da mesma forma, o entrevistado 14 diz que *nunca houve quem cobrasse para ser diretor do Marcílio, mas com funcionários veio bem depois. Até eu posso ter dado um tempo de trabalho pois eu trabalhava numa farmácia e... mas de uns tempos pra cá todos são assalariados e todos têm seus direitos em ordem*. O que ocorria no início era que *tinham alguns remunerados, até mesmo assim: se contratava um atleta e daí o atleta trabalhava meio expediente no banco e meio no clube treinando. Sobre funcionários não tinham quase* (entrevistado 15).

Nos dias atuais, segundo o entrevistado 13, *existem quinze funcionários assalariados na parte administrativa. Na parte de futebol mais uns doze. Hoje é bem mais que antes porque foram implementadas outras partes no clube, como restaurante, boutique e aumentou. No momento não se precisa contratar mais pois o que temos é uma realidade que podemos cumprir com a folha, e não temos a necessidade*. Fora esses funcionários, o entrevistado 15 diz que *na comissão técnica são mais de seis. Pretende-se contratar mais em algumas áreas que estão defasadas. Exemplo: administrativa, pois só o Jonas faz tudo, e precisa de uma coisa melhor*.

Quem comanda o clube na verdade são os diretores e o presidente. Esses são voluntários. E ao perguntar sobre voluntários, o entrevistado 13 falou que *hoje nós temos os*

diretores como voluntários, mas trabalhamos com estagiários e quando precisam a gente aceita. Como exemplo da área de comunicação social. Mas estágio sem remuneração. Há um projeto do vice de futebol amador para que haja um convênio com a Univale: salas de atendimento odontológico, fisioterapeuta que vão beneficiar o clube nas categorias de base e beneficiando a Univale para os alunos. Nas áreas de psicologia, fisioterapia, nutrição.

4.6.3.5 Lucro

O Lucro é indicado pelo capital que é investido em construções, instrumentos e salários por exemplo e que depois do balanço há sobra de dinheiro. Em relação a investimento no Marcílio Dias, o entrevistado 13 diz que *no início o clube investia no remo, o remo era a atividade. Depois veio o tênis e depois o futebol.* A relação de investimento nesse caso não tinha fim lucrativo e sim de desenvolvimento esportivo como consta no estatuto do clube. Com o passar do tempo e que daí ficou só o futebol como esporte, o investimento passa a ser *no estádio para ampliar a estrutura do estádio* (entrevistado 15).

Em relação a lucro, o entrevistado 13 esclarece que *o Marcílio na verdade tem um passivo muito alto ao longo dos anos e essa nova diretoria vai tentando diminuir e quando há saldo é repassado para saldar o passivo.* A mesma resposta foi dada pelos outros entrevistados. O que foi manifestado é que o investimento não é realizado atualmente. Esse investimento era geralmente feito todo ano de uma forma diferente, no sentido de que se tem a intenção de montar um bom time e que não fique devendo a ninguém depois, segundo entrevistados. A perspectiva em relação a investimentos no clube está atrelada ao fator recurso. O entrevistado 13 diz que *o clube precisa ter recursos e a diretoria está atrás de recursos e o que tem aqui foi montado em cima de uma receita e na verdade não é tomada nenhuma decisão sem antes ter receita.*

Como síntese desse tópico o entrevistado 15 explica bem o sentido de investimento para o clube ao dizer que *hoje o clube está se estruturando para ter um planejamento melhor. Esse ano de 2004 já começou essa reestruturação, com várias reuniões, diretoria, planos, estratégias, pois o Marcílio precisa ter um time de futebol forte e com isso o resto vem junto, mas o resto também não pode ser esquecido. E várias estratégias estão sendo elaboradas. Não tem nada de concreto, mas está tudo sendo elaborado, pois estava sem credibilidade o clube, e hoje cada departamento tem suas atividades agora. E a partir do próximo ano... O presidente estava distante uns tempos pois tava comandando a*

campanha do atual prefeito. Daí ele é o homem base do governo e vai assim ter muita ajuda da prefeitura em termos de agilizar negócios e investimentos. Não diretamente da prefeitura. Tendo um capital de giro pode começar a se reestruturar. O sentido do clube é adquirir de pessoas influentes os recursos necessários para que a cada ano possa montar um bom time para a cidade.

4.6.3.6 Linguagem

Um dos fatores que indicam esse processo de empresarização é a linguagem incorporada nas organizações. Essa linguagem pode fazer com que as organizações possivelmente busquem outras ideologias que antes não eram do seu meio.

No Marcílio Dias, não foi identificado nada em relação a linguagem empresarial segundo os entrevistados. Quando perguntado sobre o torcedor, o entrevistado 13 disse que *torcedor é a razão do clube. O torcedor é a razão de se fazer futebol, é como te falei. Ele quer time competitivo, ele quer time campeão mas não quer saber se tem habilidade para fazer tal clube. O torcedor é importantíssimo. Você vê um estádio vazio é até triste sem graça. Quando você vê cheio, você vê dois espetáculos: um o jogo e o outro o povão, a massa. O torcedor do Marcílio Dias está sobre qualquer coisa. Todo clube tem uma tradição em cima do torcedor. Toda diretoria são marcilistas e buscam fazer o melhor para eles mesmos torcedores e para os outros.*

O entrevistado 14 em relação ao torcedor diz que *o torcedor é o elemento que sustenta o clube como moral como financeira. Ele que vem ao estádio. A torcida é uma coisa importante, embora não seja a renda que satisfaça as despesas, mas ela faz parte de um consenso que não pode ser desprezada.*

Para reafirmar como o torcedor é visto pelo clube, o entrevistado 15 disse que *hoje em dia, até agora, o torcedor está deixado um pouco de lado. Vamos fazer uma campanha. O Marcílio precisa do torcedor. Ele participa e é fiel, mas estamos fazendo algo, uma campanha para o público jovem.* Nessas três falas não houve um indicador empresarial na linguagem dos entrevistados. As únicas coisas colocadas pelos integrantes do clube foram as palavras: metas, marketing e estratégia, e horário de trabalho como numa empresa, mas nada ligado ao lucro, a investimento financeiro para o clube. Porém já há o departamento de marketing no clube, que foi dito pelos entrevistados.

4.7 Tubarão Futebol Clube

4.7.1 Histórico

O Tubarão surgiu da dissolução do Esporte Clube Ferroviário que vinha em queda no Campeonato Catarinense. O objetivo dos dirigentes era criar um time com maior apelo popular (<http://www.tubaraofc.com/historia.htm>). Segundo o entrevistado 16, o *Tubarão foi fundado em 25/05/1992, tendo como base a estrutura existente do Esporte Clube Ferroviário e com a divisão de algumas pessoas remanescentes, que em 1987 já defendiam a tese de formar um novo clube.* Sobre a história do clube, o entrevistado 17, que já fazia parte do Ferroviário desde 1956 e atualmente é o presidente do clube, complementa que *o esporte clube ferroviário foi fundado em 20/01/1944 e então como o nome indica era formado por ferroviários que trabalhavam na estrada de ferro. Naquele tempo eram duas equipes. Tinha o Esporte Clube Ferroviário e Hercílio Luz Futebol clube. O Hercílio era formado com jogadores empregados no comércio. Então havia uma rivalidade entre torcedores e ali era uma luta acirrada e era chamado o clássico Ferroluz. Só que aos poucos o futebol foi se profissionalizando, as dificuldades foram aparecendo e houve a necessidade de se fazer uma equipe só em Tubarão. Então foi fundado o Tubarão Futebol Clube. Com isso aí acabou o Ferroviário e o Hercílio. Foi feito, em 1995 uma união de patrimônio entre as duas equipes. União essa que seria por dez anos ou seja ela ia terminar em 2005 mas houve um desentendimento entre as partes e a rescisão do contrato foi antecipada, então durou oito anos essa união, e o Tubarão teve que voltar do Doutor Aníbal Costa (sede) para o Domingos Silveira que era onde atuava o Esporte Clube Ferroviário.*

As pessoas que formavam o clube, segundo o entrevistado 16, eram ex-diretores do Ferroviário, do Hercílio Luz, empresários, funcionários da rede ferroviária, comerciantes e autônomos. O entrevistado 18 diz que, *eu fui o primeiro presidente de 1992 até final de 1995. Outros assumiram e eu saí, e agora faz um ano que estou voltando pra assumir o Tubarão em 2005.* De acordo com o entrevistado 17, era importante na época, para fazer parte do Tubarão, *ser gente que queria o desenvolvimento do futebol na cidade e região, pois aquela dificuldade para manter os dois times, exigia a concentração de muita gente para que se fizesse um bom time de futebol profissional. Então foi feito um consenso, apesar de que infelizmente não conseguiu o objetivo ainda, pois o Hercílio Luz foi bicampeão 1957 e 58 e o Ferroviário foi campeão em 1970. O Tubarão não conseguiu ainda.* Porém, segundo o entrevistado 18, *entre*

os hercilstas e os do Ferroviário, existia uma divisão como ainda existe até hoje, não de muita gente, mas ainda existe do pessoal tradicional que não queria que fundasse o Tubarão. Mas hoje não, estão ajudando bastante e o Tubarão está passando por uma situação muito complicada financeiramente e está se reerguendo e espero que em três anos a gente tenha saneado tudo. Esse pensamento de reerguer o clube financeiramente, é devido ao fato de que a perspectiva antes era a de formar só um clube para a cidade de Tubarão para ter mais representatividade no cenário estadual (entrevistado 16). Mas com o transcorrer do tempo, aqueles diretores do Hercílio que se propuseram a auxiliar a fazer um grande time em Tubarão, eles abandonaram os diretores do Ferroviário e então deixaram os diretores do Ferroviário sozinhos e com esses diretores do Hercílio que deixaram de participar muita gente também não participou. Houve... Dificultou esse processo que estava sendo esperado e o Tubarão passou por uma série de dificuldades (entrevistado 17).

Antes, segundo o entrevistado 16, na época do Ferroviário tinha a nossa Associação que era desportiva e cultural. Tinha basquete e futebol de salão. O entrevistado 17 complementa, ao dizer que já teve em 1981, quando construíram esse ginásio, o presidente José Raimundo Teixeira tinha a escolinha de basquete e tinha também o futebol de salão. E no futebol a maior preocupação era a do título de campeão catarinense.

Nos dias atuais, as pessoas que formam o clube, em geral são as mesmas pessoas (entrevistado 16), contudo também tem gente nova, mas estamos tentando trazer todo mundo de volta. Até que agora dia nove de dezembro de 2004 vai ter eleição e vou assumir a presidência (entrevistado 18). Em termos de função ou cargos na sociedade tubaronense, as pessoas que fazem parte do clube atualmente, são na maioria, no caso dos diretores, empresários que iniciaram num projeto e hoje sem a participação deles o Tubarão não tem como participar bem. Há sempre um rodízio na diretoria, até porque é uma função cansativa. Trabalha um ou dois anos e satura. Tanto que estão voltando, estavam em 1992, agora estão voltando e eles agora vão fazer muito pelo Tubarão Futebol Clube (Entrevistado 17).

Em se tratando do que seria importante para fazer parte do clube, no caso desses empresários e dos outros diretores, todos os entrevistados têm a mesma opinião. Como síntese, temos a fala do entrevistado 17. O mesmo fala que primeiro é importante que goste de futebol, porque se tu não gostar de futebol e só vai lá para poder aparecer e que seu nome seja lá divulgado não dá. Segundo é ter a capacidade de trazer mais gente para dirigir, porque se ele conseguir mais gente fica menos oneroso pra ele, porque queira ou não queira, aquele que está dirigindo o time de futebol, sem querer está colocando dinheiro dele, a não ser aqueles desonestos que ao invés de colocar, tiram. Mas se tu for trabalhar com

honestidade quando tu ver já está tendo seu prejuízo. É teu carro que tu anda, é tua gasolina. Então quanto mais gente tu trouxer, tiver capacidade de trazer pra trabalhar contigo vai gastar menos e trazer mais para o clube. O entrevistado 18 diz que importante é trabalho, quanto mais trabalho melhor e gente honesta como estamos formando uma diretoria com gente honesta, como estamos formando uma diretoria com crédito na praça.

Dentre fundação e crises, o Tubarão sempre foi envolvido com as mesmas pessoas no geral e hoje ficam ligados a essas pessoas. Por ser um time novo se comparado aos outros, fundado em 1992, tem hoje, como objetivo *manter o clube, porque o clube está num momento difícil aí devido a administrações mal feitas*. Mesmo assim, muitas pessoas no clube querem se desfazer de antigos laços. Explicando isso, o entrevistado 17 diz que *como todo clube no futebol, tu não vai querer ficar parado no tempo, com alguns que são sempre atrasados no meio. Então tu vai procurar seu desenvolvimento e é isso que o Tubarão está fazendo agora, fazendo uma assembléia para trazer novos diretores para poder deixar o Tubarão um degrau a mais do que ele está hoje. Mas, antes é preciso que o clube venha a sanear dívidas e depois partir pra essa construção que temos na maquete. Com auxílio também da prefeitura (entrevistado 18). O clube em si, ainda está ligado ao poder municipal, no sentido de que esse tem que ajudar com recursos, pois o clube para eles é da cidade e por ser da cidade, a prefeitura possivelmente tem que ajudar.*

Fora os problemas que o clube enfrenta, as perspectivas quando assumir a nova diretoria, segundo o entrevistado 17, é que *além de pagar dívidas, que realmente o clube venha aumentar seu quadro social, pois sem isso aí não tem como sobreviver e fazer esses investimentos que são necessários, ampliar a arquibancada, melhorar o próprio estádio, fazer alguma coisa extra o futebol para poder atrair o torcedor. Porque sendo só o futebol o que acontece: se o time joga ruim o torcedor vem uma vez e não vem mais. Então se nós tivéssemos além do futebol uma piscina, futebol suíço, área de lazer, já atrai. Traz os filhos pra brincar não é. É isso que a diretoria hoje tenta.*

O que mais mudou no clube, segundo o entrevistado 16, *foi a estrutura física, pois antes não tinha esse alojamento aqui que cabe 90 pessoas. Jogadores amadores, de outras cidades. Mudou porque vai ajudar ao clube, pois tem jogadores de outros lugares e aqui com essa estrutura de refeitório, sauna, é bom. Mudou também a mentalidade dos seus próprios diretores, pois hoje a gente vê que não é só por querer, mas sim, se preparar, pois se tu estiver preparado tu vai trabalhar por isso. Mas se não conseguir vai saber que a rotina vai ser essa. Não é só dizer que quer ser campeão sem está preparado. Era uma folha de R\$ 90 mil para arrecadação de R\$ 30,00. Hoje estamos com o pé no chão. É tanto que participamos*

de campeonatos esse ano e não ficamos devendo nada. Assim também será na próxima diretoria (entrevistado 17).

Esse foi o contexto geral do Tubarão desde 1992. Com isso, abordaremos mais profundamente em alguns desses aspectos ligando-os ao controle e a empresarização.

4.7.2 Controle

A partir do momento em que as organizações começam a crescer, tendem a buscar a partir de estudos científicos, um deslocamento para o controle estrutural, baseado na impessoalidade, complexidade e normas escritas. Algumas organizações, desde já, se iniciam e tem uma natureza distinta de outras, pois tem como fator principal o valor cultural. Sua ideologia faz muitas vezes o controle difuso ser a forma da organização trabalhar. Porém, os diferentes tipos de controle podem coexistir numa mesma organização. Isso vai estar ligado à natureza da organização, assim como ao nível em que a pessoa se encontra na mesma. No Tubarão, aspectos significativos foram analisados sobre o controle.

4.7.2.1 Controle Direto

Em relação à Clareza das Ordens, não ficou demonstrado nas entrevistas nada em relação a esse indicador. As ordens, ou melhor, o que o presidente e a diretoria pensam em fazer, são repassados aos outros funcionários através de conversas informais e nas reuniões onde todos participam, mas nada imposto segundo as entrevistas.

O indicador Rigidez de Horário, em se tratando da época de fundação *não havia. O horário era livre para quase todos. Dependia da disposição e do tempo de cada um (entrevistado 16).* O entrevistado 17 diz que *os funcionários tinham horário fixo, cumprindo a legislação trabalhista, todo mundo com seu horário fixo. Só os diretores que nosso estatuto não permite que sejam remunerados e eles se dedicam mais a participar das reuniões resolvendo as coisas.* O entrevistado 18 coloca que *antes era bastante a dedicação, mas nós não podemos abandonar nossas empresas pois se não, não funciona nem o clube nem a empresa. Na verdade nos reuníamos à noite depois do expediente lá para as sete horas.* Atualmente, *a diretoria não tem horário fixo e os remunerados têm (entrevistado 16).* Porém, segundo o entrevistado 17, na prática, *não há uma escala de horário de trabalho fixo, mas normalmente se segue o horário comercial. Tem trabalhadores trabalhando oito horas por*

dia. E corroborando o que o anterior disse, o entrevistado 18 coloca que *não tem horário fixo não. Lá cumprem certinho. Quem fica lá na manutenção de campo ficam lá. Eles almoçam, jantam, tem restaurante*. Na verdade, o horário fixo para funcionários existia e para a diretoria não existia, porém esse horário nunca foi rígido. Até hoje não existe cartão de ponto e a parte que cuida de limpeza e manutenção fica no clube, pois os mesmos se alimentam no restaurante no almoço e no jantar. O que foi afirmado é que há pessoas que chegam às oito horas da manhã e ficam até às dezenove horas.

Havia antes a Supervisão de Atividades, porém não no sentido rígido. O que acontecia era que *o Conselho Deliberativo que acompanhava as atividades* (entrevistado 16). Essas atividades que o Conselho acompanhava vinham a partir de informações e dos dados financeiros. Explicando tal fonte, o entrevistado 17 diz que *sempre teve o administrador no Tubarão. Esse administrador não era propriamente o administrador. Ele era um supervisor de futebol e então ele tinha acesso aos funcionários, também ao presidente e ao secretário do clube*. Esse administrador, ou supervisor, *ele trabalhava no clube e toda vez que ele achasse algo de anormal ele trazia para a diretoria resolver*. Esse supervisor, tinha a função de verificar o que estava sendo necessário ao clube mas não tinha esse, a função de supervisionar a atividade dos funcionários diretamente. Atualmente a supervisão é feita de uma forma geral no clube, não direta. Essa, segundo os entrevistados 16, 17 e 18 *é feita pela diretoria*. Essa supervisão da diretoria, como indicado pelos entrevistados, é complementada pelo entrevistado 16 ao dizer que *o vice-presidente de cada área na sua área faz a sua vista do que ta ocorrendo lá, mas nada demais*. Não foi evidenciado então a supervisão direta pelos entrevistados. O entrevistado 18 nesse caso diz que *hoje a gente conhece todo mundo lá e é difícil errar lá, mas se acontece a gente concerta fácil. É todo mundo da casa*.

O indicador Autoridade Coercitiva, também não foi mencionado segundo as entrevistas. O que acontecia e o que acontece hoje em dia, é que *o presidente e a diretoria coordenam as atividades* (entrevistado 16).

4.7.2.2 Controle Estrutural

Em se tratando de Formalização, não foi afirmada a utilização do cartão ponto no clube. Segundo o entrevistado 16, *cada vice-presidente passa ao seu pessoal as informações verbalmente*. Outra forma de repassar as informações existe, segundo o entrevistado 17, *através da reunião que ele participa e através de informativos do clube para que os que não participam fiquem informados*. Fora isso, o que há no clube são *reuniões com atas*

(entrevistado 16). Quando perguntado sobre a existência de registro formal de ações no clube, o entrevistado 17 diz que *não têm, as ações do clube são baseadas no dia-a-dia do clube de futebol, mas nada formal demais*. Por ter uma estrutura pequena, é como o entrevistado 18 diz, *todo mundo fica sabendo logo de tudo*.

Os Requisitos Técnicos, foram analisados no Tubarão. Segundo o entrevistado 16, *não existe treinamento quando a pessoa já está trabalhando aqui*. O entrevistado 17, possui a mesma resposta, porém de forma mais completa. O mesmo diz que *não há, porque as funções são rotineiras. Então, se contratar alguém já para a limpeza mesmo, a pessoa já sabe que tem que zelar, assim mesmo na secretaria, ou na parte administrativa. É avaliada a condição da pessoa em exercer determinada função*. Nesse caso, não fica evidenciada a exigência nem a existência de nenhum requisito técnico para realizar determinada função no clube.

A diferenciação horizontal e vertical, em relação à estrutura organizacional e a distribuição das tarefas, caracterizando o indicador Complexidade foi analisado e juntamente com as entrevistas, fica afirmado que *no início, houve a formalização da diretoria executiva e lá foi discutido entre as partes e souberam quem seria melhor para ficar na área financeira, área social, área do futebol. Qualquer pessoa que pudesse colaborar com a diretoria, pois todos são cargos não remunerados* (entrevistado 16). Cada um cuidava da sua parte (entrevistado 18). Junto a essas diretorias o entrevistado 17 explica que *havia e há um estatuto que determina a competência de cada um, e baseado nessas competências é que as coisas caminhavam. E quanto a funcionários, sempre se procurou colocar aqueles profissionais que mais se afinavam com a diretoria, com isso aí a gente conseguiu superar até algumas dificuldades e essa foi a maneira que se achou de dirigir o clube*. Desde o início depois de formulada tais diretorias, que *cada um buscava resolver na sua área. Exemplo: secretário executivo se reportava ao vice-administrativo, o tesoureiro se reportava ao vice de finanças, tudo de acordo com o que foi estabelecido e dentro desse esquema* (entrevistado 16). Os departamentos que existem no clube, segundo o entrevistado 17 são: *departamento de futebol, social, financeiro, administrativo e o de patrimônio. Não pretende aumentar, pretendemos aumentar as pessoas nesses departamentos*. A parte da Diretoria dentro desses departamentos é composta segundo o entrevistado 16, por seis cargos: *presidente, vice administrativo, financeiro, social, patrimônio, futebol, daí tem mais o presidente de honra, primeiro secretário, segundo secretário, 1º tesoureiro (eu), e o 2º tesoureiro. Tem mais necessidade na diretoria em toda área que seja possível é bem vinda*.

Na verdade, essa diferenciação é evidenciada no sentido de que cada um saiba com quem resolver determinado problema ou tirar alguma dúvida em relação ao seu trabalho, pois

em geral, no clube segundo o entrevistado 18, *cada um cuida do seu. Faxineira faz o seu, contador está lá no serviço dele e cada um no seu.*

No Tubarão Futebol Clube, logo em sua fundação, *a Diretoria Executiva mais o Conselho Deliberativo era quem tomava as decisões do clube.* Segundo o entrevistado 17, *hoje para se tomar uma decisão, todos os diretores são convocados para serem resolvidos os problemas.* Enfim, é como o entrevistado 16 coloca que *as decisões ficam restritas a diretoria.* Agora, tais decisões são em relação a fatores decisivos ou de suma importância, pois se é uma decisão rotineira, *tem o encarregado em cada setor e ele tem o poder de decidir, e depois essa decisão é avaliada pelo vice de cada setor* (entrevistado 16). Enfim, o que fica evidenciado é que desde sempre as decisões ficam centralizadas na cúpula. O presidente sempre teve a diretoria em conjunto para tomar decisões. Atualmente, se algum funcionário toma alguma decisão, a mesma é repassada ao seu superior, o vice-presidente, e que deste é passado ao presidente. Não foi afirmado que o presidente sozinho toma todas as decisões e nem que a diretoria sozinha toma as decisões.

O indicador Profissionalização indica o quanto a organização integra pessoas já formadas para realizar alguma tarefa na mesma. Segundo o entrevistado 16, *não existe uma formação necessária.* O entrevistado 17 complementa essa questão abrangendo uma outra vertente, ao dizer que *depende da função que ele vai ocupar, no caso o secretário executivo no mínimo ele tem que ser um contador para exercer essa função.* Agora, *trabalhador normal não precisa nem ter cultura, ele precisa querer trabalhar.* Com essas afirmações não há exigência para contratar alguém formado. As diretorias já são específicas, como por exemplo: na diretoria jurídica o possível diretor é formado nessa área. Mas dentro do clube, as pessoas que trabalham no departamento jurídico ou contábil, não são formadas na área e nenhuma com grau universitário. O entrevistado 18 coloca que *aí tem arquiteto que faz quando a gente chama, vai ter contador que vai fazer parte. Tem um contador do clube que é o Nirlei, que cuida de tudo lá* (Nirlei que não é contador por formação), *mas vai ter outro. Mas para trabalhar no clube não precisa ser formado não.*

4.7.2.3 Controle Difuso

No Tubarão Futebol Clube, um fator que venha indicar as Premissas Culturais no clube é a confiança. Segundo o entrevistado 18, *aqui é tudo gente antiga e de confiança. É tudo bem tranquilo. Em todos os níveis é assim. Nosso jeito é esse.* Partindo desse ponto, o

indicador Seleção, se dá como diz o entrevistado 16. Esse coloca que *nunca aconteceu quase seleção, sempre procura contratar pessoas, que de uma certa maneira são recomendadas, referendadas e que são conhecidas. Tem que saber quem é o cara.* O entrevistado 17 diz que *a seleção é feita de acordo com a necessidade e de acordo com a disponibilidade financeira. Sempre procuramos reduzir ao máximo para não ter dívida e despesa. A própria diretoria seleciona por indicação.* São colocadas pessoas que sejam e que tenham os mesmos valores dos que já estão no clube. E o processo ocorre de forma verbal, quando alguém indica um outro para fazer parte do clube, tanto como funcionário, como diretor, sendo este tipo de cargo escolhido pelo presidente.

Os Programas de Ação no Tubarão, são realizados segundo comenta o entrevistado 16, ao dizer que o planejamento do clube *é mais no futebol, fazer um time agora em novembro para representar o clube em janeiro e a diretoria vai e corre e junta o dinheiro e monta tudo.* Em se tratando de funcionários, o entrevistado 17 diz que *nós temos por exemplo: o roupeiro já sabe a sua função de pegar a roupa, material, o que for preciso lavar ele passa para a lavadeira. A lavadeira já sabe e a faxineira já faz a limpeza, a secretária já sabe do que ela faz e não tem ninguém em cima dela dizendo que ela tem que fazer isso ou aquilo.* Um outro ponto afirmado pelo entrevistado 18, é quando o mesmo comenta que *está todo mundo torcendo, porque praticamente o Tubarão não ia funcionar mais. A situação era tão ruim, mas daí ano passado nos juntamos, ajeitamos, já disputamos o ano todinho e desde que voltou a funcionar não deve mais a ninguém. Da gestão passada tem muito a se alinhar, mas nesse e no nosso não mais.* As ações do clube são feitas através da boa vontade, se assim pode-se dizer. Se há pessoas que querem ajudar, essas, segundo os entrevistados vão ao clube e fazem por si só. Desde funcionários operacionais até o presidente. É o caso de funcionários que ficam o dia todo no clube, e mesmo passando a hora a ser cumprida ficam no mesmo sem preocupação. Com isso o entrevistado diz que em relação a coordenação das atividades *o que acontece é que o pessoal daqui mesmo está vendo. Não tem uma coisa rígida. Tem gente que trabalha demais e depois de menos. Depende da responsabilidade e do jeito de cada um.*

Um dos valores evidenciados no clube na época de sua fundação era *disposição e vontade de ajudar* (entrevistado 16). É como o entrevistado 18 coloca ao dizer que *hoje nós temos diversos empresários que estão ajudando o Tubarão, além do patrocínio. E quando falta alguma coisa a gente dá uma telefonada que é pra eles ajudarem a gente.* Sobre essa ajuda, o entrevistado 17 coloca que *o pessoal que se propôs mesmo a desenvolver o nosso futebol, eles nunca deixaram de participar. Eles sempre tiveram o Tubarão do lado esquerdo do peito, então a toda hora que eles eram chamados, eles participavam. Tanto que o primeiro*

presidente, o Evaristo Nilse, em 1992, está retornando agora na presidência. Então quer dizer, aquele pessoal que se propôs a fazer a grande equipe, eles sempre tem o Tubarão no coração e estão sempre dispostos a ajudar o Tubarão. Sendo que nesse percurso de 1992 até 2004 houve muitas coisas que conspiraram contra o progresso do Tubarão, mas agora já está sendo tudo superado. E continuando para assegurar o valor do clube como sendo a ajuda das pessoas que fazem parte do clube, o mesmo entrevistado diz que o Tubarão ele é um time que não conseguiu agregar aquele número de pessoas, simpatizantes que precisava. O motivo é que alguns diretores se afastaram e deixaram de se unir ao Tubarão e então esse pequeno grupo que ficou, toda vida se uniu e sempre tentou resolver todos os problemas que aconteceram até agora. Fazendo um comparativo com o antes e o atual no clube, vamos ver que antes geralmente se pensava dessa forma: de pessoas que além de virem trabalhar que vestissem a camisa do clube. Dessa forma o clube ia render mais. É o meu caso. Estou aqui desde a fundação. O objetivo principal era fazer tudo em prol do clube. O importante era isso (entrevistado 16). Atualmente o que mais importa aqui é que haja em todos os setores harmonia. A gente prima muito pela dedicação dos funcionários e um bom relacionamento (entrevistado 17). Quem não abraçar está fora. Ele tem que está aqui com o propósito de ajudar. Mesmo que não seja remunerado. Tem que ser mais um aliado (entrevistado 16).

4.7.3 Empresarização

A organização em seu processo de empresarização tende a, dentre outros traços, dar mais ênfase a venda de algum produto ou serviço, de começar a utilizar informações financeiras de forma mais detalhada, possivelmente pode mudar seu estatuto jurídico para uma S.A.. Pode também começar a integrar mais pessoas assalariadas ao invés de voluntários, e assim começar a investir no intuito de obter lucro. Em todo esse processo, um dos fatores que são influenciados é a linguagem das empresas, em que o planejamento estratégico é falado, o marketing, o cliente.

4.7.3.1 Concepção, Produção e Venda de Mercadoria

A forma de um negócio se manter é através da venda dos produtos e com a obtenção de lucro, segundo Solè (2004). No Tubarão Futebol Clube, *a fonte de recursos antes era obtida com patrocínios, patrocínios de camisa, publicidade de placas no estádio,*

associados, bingos (entrevistado 16). Ampliando a questão, para que fique mais claro a questão obter recursos do Tubarão, o entrevistado 17 diz que os recursos vinham através de parcerias, Luminar, a RBS ajudava nas transmissões, placas de publicidade, mensalidades de sócios. Então essas eram as fontes de renda do Tubarão e fora algumas doações, que até a Prefeitura Municipal de Tubarão ajudava com uma parcela mensal, e fora a renda de jogos que são poucas mas às vezes não dá para cobrir as despesas. Nesse caso fica quase que evidente que a venda de um serviço ou produto não era a fonte e a forma do clube se manter. O entrevistado 17, assim como antigamente diz que até hoje não comercializamos.

4.7.3.2 Organização com Escritura e Contabilidade

Sobre o aspecto Informações Financeiras, Contratos Escritos e Prestação de Contas, foram feitas análises sobre tais aspectos no Tubarão Futebol Clube. O responsável pela parte contábil do clube, não é formado na área contábil, mas já trabalha na área desde a fundação do clube. Este trabalha com o livro caixa. Em se tratando da parte de documentação jurídica, segundo o entrevistado 16, *não utilizava, pois periodicamente era feito um levantamento contábil, tudo certinho. Era feito levantamento e era prestado conta quando havia assembléia. Antes não era uma contabilidade, era um caixa. Todos os valores que entravam e saíam eram anotados no caixa. O clube nunca teve um advogado como funcionário. Antigamente segundo o entrevistado 17, o que se utilizava era assim: desde o tempo do Ferroviário que a renda maior do Ferroviário era o produto da varredura do carvão vindo da estrada de ferro. Então a estrada de ferro sempre cedia os seus advogados para resolver as questões do Tubarão Futebol Clube. As ações eram trabalhistas que antigamente eram bem poucas. Não existia. Depois com essa inflação no futebol brasileiro, com empresários donos de passes, daí apareceram essas questões trabalhistas. Eram poucas ações contábeis, eram mais demonstrativos de conta, balancetes normais.*

Em relação a contratos escritos o entrevistado 17 diz: *logo que o clube se formou nós tivemos a participação externa da Luminar que ela auxiliava o Tubarão com um bom percentual. Quinze mil reais por mês, mas nada formal demais. Teve um contrato, mas feito aqui mesmo na amizade e também o nome deles ia aparecer. Outra organização que patrocinava o clube, segundo o entrevistado 18, foi a Incoplast, uma firma que não era de Tubarão mas patrocinava o Tubarão. Todos esses patrocínios se deram com empresas em que seu proprietário torcia pelo Tubarão e que de alguma forma ajudaria o clube segundo os*

entrevistados. Um contrato, foi com a Mundo de Futebol, uma empresa Alemã, mas devidos a problemas e desentendimento com a diretoria do Tubarão na época, o contrato foi rompido.

Ultimamente, as ações contábeis utilizadas pelo clube, segundo o entrevistado 16, *são quase as mesmas: é feito um caixa, receita, despesa, balancete mensal, controle pela conta bancária*. O clube possui uma conta bancária e daí tem-se o que o clube possui para poder utilizar. Sobre a parte jurídica, o mesmo entrevistado diz que *ela é da parte sem remuneração. Não é diretor, são advogados que são convidados e a maioria se dispõe na medida do possível. Não tem um exclusivo que represente o clube*. As principais ações do clube estão voltadas, segundo o entrevistado 17, *as ações trabalhistas. Quando o jogador não recebe, daí quer seus direitos. O jogador sempre acha que deveria ganhar mais e daí a corrida à justiça*. Todavia, para próxima presidência, segundo o entrevistado 17, *o clube está tentando fazer seu departamento jurídico de maneira correta. Já está sendo feita a contratação para um na área civil e dois na área trabalhista*. As ações contábeis até hoje são feitas pela mesma pessoa, que apesar de não ter formação na área faz essa parte com a diretoria do clube.

4.7.3.3 Propriedade Privada

Quando se é uma empresa, a propriedade da mesma é de responsabilidade de uma pessoa ou de um grupo majoritário. Nesse caso, tudo que a empresa produz não pertence aos assalariados e sim à(s) pessoa(s) jurídica. O Tubarão Futebol Clube, segundo o entrevistado 16, *era e sempre foi sem fins lucrativos*. O entrevistado 17 complementa a questão, ao dizer que *é uma sociedade no qual os associados decidem com a diretoria o que vai ser feito e o que não vai ser feito através das Assembléias Gerais*.

Nesse caso, o clube, como a maioria é uma Instituição Sem Fins Lucrativos, mas possui uma organização externa que atualmente está auxiliando na manutenção do clube, mesmo sem ser a detentora do clube. *É a Associação dos Amigos do Esporte Clube Tubaronense. É encarregada de angariar recursos para o tubarão* (entrevistado 16). A mesma resposta foi dita pelo entrevistado 17. O mesmo confere que *essa associação está contribuindo e muito para a existência do Tubarão Futebol Clube. Até podemos dizer que se não fosse essa associação e a sua intervenção o Tubarão estaria fechado*. Há nesse caso uma co-gestão segundo o que foi evidenciado. O entrevistado 18, diz: *eu sou presidente da associação. Essa associação que gerencia o Tubarão sozinha*. Esse gerenciamento, sempre voltado para a parte financeira, pois esse é o principal problema do clube atualmente.

4.7.3.4 Organização Salarial

Uma empresa é composta por assalariados. Até mesmo seu dono, ou presidente, ou diretores recebem salários pelo seu trabalho. O Tubarão, por ser uma instituição sem fins lucrativos, tem em seu estatuto que presidente e diretoria não são válidos de receber salários. O que fica evidenciado nesse caso é que *sempre teve remunerados, mas a diretoria não* (entrevistado 16). *A diretoria paga para trabalhar* (entrevistado 18). Atualmente no clube, segundo o entrevistado 17, *além de jogadores e comissão que são em trinta, nós temos uns dez funcionários. Por enquanto não pretende aumentar pois o Tubarão vai viver com o que tem de funcionários. Tem áreas que queríamos ter: área jurídica, e precisamos de mais pessoas no nosso quadro de funcionários para que as coisas possam sair melhores.* Na parte voluntária, segundo o mesmo, *tem uns vinte ou trinta que ajudam o Tubarão na parte de conselheiros. Quanto mais, melhor.*

4.7.3.5 Lucro

Segundo o entrevistado 17, *havia um planejamento nas ações do clube antes, até porque a intenção era de investir nas categorias de base, pois aí se entendia que se conseguisse formar uma equipe com a prata da casa, então as coisas seriam melhore, com jogadores por amor ao time e não ao dinheiro.* Continuando, o entrevistado 18 diz que *na época investíamos em atletas mesmo. Começamos com zero e em quatro anos tínhamos uns vinte e cinco atletas do clube, mas a Lei Pelé acabou com isso.* Atualmente o clube pretende investir em *patrimônio e jogadores* (entrevistado 17). *Hoje temos até uma maquete, um projeto para construirmos um estádio e no próximo ano vamos começar a construir e a reformar* (entrevistado 18). Porém o clube vive em crise financeira.

O problema da crise ao qual passa o Tubarão Futebol Clube, é contada pelo entrevistado 17, ao dizer que *hoje, é como te falei, são aquelas pessoas que tem o Tubarão no coração que estão aqui. É o pensamento deles e de reviver os bons tempos quando até foi quinto lugar na Copa Sul-Minas, só que às vezes eu conversando com algumas pessoas eu vejo até que a Copa Sul-Minas foi uma ilusão. Ilusão por quê? Porque o Tubarão não estava estruturado para participar, então ele entrou, se jogou de corpo e alma, e o futebol às vezes faz isso. Às vezes não é o melhor time que ganha e o Tubarão teve sorte de ganhar algumas partidas então houve uma empolgação dos diretores que foram fazendo contratações para*

manter o time naquelas posições que ele iniciou. Por isso quando eu digo que foi ilusão por que? Porque o Tubarão tinha uma folha de aproximadamente noventa mil reais. Ao passo que a arrecadação dele não chegava a trinta mil reais. Então quer dizer, a cada mês o Tubarão estava contabilizando negativo, sessenta mil reais. Então tu vê, bota isso aí dez vezes, então lá se foram seiscentos mil reais que o Tubarão teve de prejuízo com essa Copa Sul-Minas, apesar daquela fase que pegou. Então esse aí foi o problema. Se fosse simplesmente esse débito de sessenta mil mensais, mas não. O que é que acontecia: ele deixava de pagar uma folha de pagamento que não tinha, ele deixava de pagar um compromisso qualquer e tudo isso aí envolvia um agiota: - Quer aí? Eu tenho tanto. O Tubarão tinha tanto para receber, mas ia negociar e ele recebia a metade. Então isso aí quando eu digo que a Copa Sul-Minas foi ilusão, apesar do bom resultado, do que significou, mas pelo lado financeiro estrutural o Tubarão não estava pronto pra pegar isso.

Outro fator colocado pelo entrevistado 17 é que *até nós necessitamos de planejamento, pois nesse contrato que o Tubarão fez com o Hercílio, o Tubarão deixou de investir aqui no estádio dele, então com isso há um planejamento de uma maquete pronta para ampliarmos o estádio e é para poder exercer as atividades e também há um projeto de reativar a escolinha do Tubarão Futebol Clube.* O que o clube investiu mesmo foi na sua concentração, com espaço para noventa atletas, hidromassagem, salas de aula, dormitório, restaurante e academia. Os outros investimentos do clube não foram satisfatórios como dito pelos entrevistados. Assim, quando perguntados sobre a utilização de um saldo positivo, o entrevistado 17 coloca que *difícilmente tem um saldo positivo, normalmente tem dívidas, mas quando há é empregado em melhoria, patrimônio ou na própria aquisição de material humano, contratação.* O entrevistado 18 ainda é mais convicto ao dizer que *por um bom tempo não vai ter saldo.*

Uma empresa no entanto, tem a característica de investir em algo que para ela seja lucrativo e de alguma forma mensurável. Não são valores culturais que farão valer seu investimento muitas vezes. Quando não sendo mais lucrativo a empresa pára de investir. Esse foi o caso de uma parceria que até chegou a ser fechada com uma empresa alemã como já dito anteriormente. O entrevistado 17 diz que *com a formação do Tubarão ficou mais profissionalizado. Nesse ínterim teve um contrato com uma empresa alemã, Mundo do Futebol que daí profissionalizou de vez o Tubarão. Ela fez um contrato de parceria com o Tubarão de vinte anos. Seria, o primeiro período de dez anos e depois mais dois períodos de cinco anos. Esse contrato foi feito no dia oito de junho de 2000. Então seria por vinte anos, só que infelizmente, houve um desentendimento entre a empresa alemã e a diretoria do*

Tubarão e esse contrato foi rescindido. Com isso aí, essa empresa alemã, ela dava tudo. O compromisso maior dela era trabalhar na categoria de base, era trabalhar na formação de jogadores. Então tinha criança de seis a dezesseis anos de idade. Chegou a ter duzentos alunos. Então, se aquele projeto continuasse teríamos hoje diversos atletas formados em casa. A prata da casa que é tão necessária. Só que infelizmente não deu certo, rescindiu e com isso dificultou até a vida do Tubarão porque essa empresa quis profissionalizar. Por que antes o que é que era? Alguém pedia e ainda pede por favor para alguém fazer determinada coisa e com essa empresa ela começou a pagar a gente para fazer as coisas necessárias e o sonho do Tubarão para formar atletas foi por água abaixo.

Atualmente a principal preocupação, é que não há retorno do investimento e, segundo o entrevistado 17, *com aquela folha de noventa mil reais aproximadamente, e em virtude da baixa arrecadação, muita gente foi dispensada e o Tubarão não tinha dinheiro para pagar, pois já estava sem a “parceria” com a Mundo do Futebol, e começou a mandar gente com promissórias e cheques e aquela coisa toda e tudo isso aí em 2002 que foi vencendo tudo em 2003. Quando chegou em 2003, aquela diretoria que fez o investimento não estava mais. Então essa é a maior preocupação que daí aqueles que tinham dinheiro para receber com o Tubarão, não tendo êxito começaram a ingressar com ações judiciais. É quase um milhão de reais que tem para pagar. Fora isso queremos formar esse time capaz de atrair o pessoal da cidade e da região para que tenha boa renda nas partidas que serão efetuadas.* O clube contabilizou dívidas e não possui mecanismos para que tais sejam sanadas, porém uma nova diretoria se juntou para tentar ajudar o clube, pois são pessoas que torcem pelo clube e que são as mesmas pessoas que ajudaram a fundar o clube. O investimento, para eles, é formar um bom time de futebol. É como o entrevistado 16 coloca, ao dizer que *o carro chefe é o futebol para investir.*

4.7.3.6 Linguagem

Quando perguntado sobre o que o torcedor representa para o clube, o entrevistado 16 coloca que o mesmo *é um parceiro e colaborador.* O entrevistado 18 diz: *esperamos que ele lote o estádio quando começar o campeonato. Esperamos aumentar mais sócios pois já teve quase dois mil e hoje já não tem mais. Se o time vai bem, o torcedor vai bem, se vai mal ele começa a se afastar.* Já o entrevistado 17, apesar de não utilizar nenhuma linguagem empresarial, passa de forma intrínseca, os benefícios de se ter vários torcedores. O mesmo diz

que o torcedor é visto com bons olhos pelo clube, só que ao contrário, o torcedor não vê com bons olhos o Tubarão. Haja vista que o clube tem tentado por todos os meios trazer o torcedor para junto de nós. Hoje nós não temos nem quinhentos sócios. Quanto se poderia ter numa cidade de cem mil habitantes como é a nossa? Então a gente vê que o torcedor não está olhando com bons olhos para o Tubarão. E nós precisamos reverter esse quadro. Para mim o Tubarão só vai respirar aliviado quando ele tiver no mínimo quatro mil sócios. Com uma arrecadação assim de quatro mil, a vinte reais e mais as placas, dá para se fazer um bom time aqui em Santa Catarina. Desde a formação do Tubarão nunca passou de dois mil sócios. Se passou de um mil foi muito. Mesmo com o bom desempenho.

Nesse caso, comparando a fala dos entrevistados, no aspecto torcedor quase nada foi identificado sobre esse indicador visando lucro. Mesmo no *site* do clube não há nada que indique tal processo na linguagem.

5

Empresarização e Controle:

Análise Comparativa dos Clubes

A análise dos dados coletada sobre os sete clubes de futebol que compuseram esta pesquisa, indica transformações importantes no controle e no processo de empresarização das organizações. Estas transformações não são homogêneas, podendo ser identificados grupos de clubes que apresentam características distintas com relação às categorias investigadas. A relação entre o processo de empresarização e as transformações no controle organizacional, no entanto, aparecem de forma suficientemente clara para que se possa compreender que a empresarização é acompanhada por uma acentuação no controle estrutural, ao mesmo tempo em que se pode perceber uma leve diminuição do controle difuso.

Neste capítulo, tais relações serão discutidas numa perspectiva comparativa considerando-se cada uma das categorias analisadas.

Avaliando que nosso pressuposto de pesquisa é de que o processo de empresarização tem conseqüências sobre o controle organizacional, iniciaremos a análise comparativa discutindo o primeiro processo, que assim propiciará uma compreensão mais clara da relação.

5.1 Empresarização

A concepção, produção e venda de mercadorias é um traço importante do tipo ideal de empresa descrito por Solè (2004) e que já vem sendo considerado em análises de organizações culturais em outros estados brasileiros (Carvalho, 2003). A importância da consideração deste traço em organizações como as que aqui são consideradas, pode ser melhor compreendida se considerarmos o fato de que essas organizações originam-se do desejo de agrupamento, diversão coletiva e sustentam-se pela identificação dos participantes e pelo seu desejo de pertença. As relações de produção e venda, ou seja, as relações mercadológicas estariam distantes destas organizações. As análises já realizadas sobre o processo de mercantilização indicam que organizações originalmente distantes do mercado,

no momento em que se aproximam deste, passam a conceber, produzir e vender uma quantidade crescente de “mercadorias”. No caso dos clubes de futebol, os próprios jogadores passam a ser negociados como mercadoria. O que se pode observar na análise dos clubes demonstra que a concepção, produção e venda de mercadoria, historicamente, em geral é fraca em todos os clubes. Na Chapecoense, até 1993 nem se pensava em vender camisa do clube segundo um dos entrevistados. Quando um torcedor queria a camisa o presidente pegava uma usada e dava ao torcedor. No Joinville, se considerarmos a venda de algum produto, o que havia no clube era a compra e venda (já que o clube tinha o passe do jogador e este era como propriedade do clube) de jogadores até entrar em vigor a Lei Pelé, segundo os entrevistados. Foi dito neste clube que antes se comprava jogador barato para vender mais caro.

Na época atual, se assim for feita numa média dos últimos dez anos, os clubes apresentam um número maior de produtos comercializados. Embora nem todos comercializem de forma atuante, como é o caso: do Tubarão que só tem uma loja na cidade que vende a camisa do clube e da Chapecoense que não tem boutique do clube e na cidade durante as entrevistas não foi encontrada uma loja que vendesse produtos da mesma (apesar de que essa falta de comercialização se deve ao fato de possível mudança no patrocinado); a maioria dos outros clubes vende em lojas próprias, produtos como camisetas, chaveiros, bonés, tocas, bandeiras, relógios de parede e calções do clube. Aqui, o Figueirense se destaca com a venda de 120 produtos licenciados com sua marca.

A comercialização de espaços de propaganda nos estádios (placas estáticas) também parece como uma das formas de captação de recursos nos clubes, sendo citado de maneira geral nas entrevistas. Com o televisionamento do Campeonato Catarinense, pela RBS (canal afiliado da Rede Globo), desde 2000, uma das formas dos clubes obterem recursos é com o direito de imagem ganho através do contrato de imagem feito com a emissora. Nesse caso temos a busca de transformar os jogos em eventos que envolvam finanças, mesmo para quem está em casa assistindo pela TV (AIDAR, 2002). Dentro dessa questão ainda há o jogador, que por ter sua imagem televisionada tem o “direito de arena”, ou seja, uma cota paga a eles por terem sua imagem mostrada na TV (isso há em vários campeonatos pelo mundo). Fora publicidade, uma das formas do clube obter uma fonte de recursos – aqui sendo muito pouca e sem perspectiva lucrativa possivelmente, é com a licença para vender bebidas e alimentos dentro dos estádios em dias de jogos. Como exemplo na Chapecoense onde nos dias de jogos os vendedores pagam uma taxa de R\$ 10,00 para vender pipoca, segundo um entrevistado. E como última fonte de recursos, os entrevistados citam os associados.

Ultimamente há buscado a diferenciação desse associado, através do plano sócio-torcedor e que os preços variam (torcedor que fica na arquibancada e torcedor que fica nas cadeiras enumeradas) e isso pode ser identificado, tanto no Figueirense, no Criciúma, como no Marcílio Dias.

O comércio de jogadores é citado pela maioria dos entrevistados, pois até entrar em vigor a Lei Pelé, o jogador era “propriedade do clube”, e com essa, a Lei do Passe acabou, tendo cada jogador o direito de poder sair do clube até mesmo antes do fim do contrato (neste caso há pagamento de multa rescisória). O Joinville foi um dos casos em que os entrevistados comentaram sobre tal assunto. Com a Lei Pelé uma fonte de recursos do clube foi desfeita de certa forma, apesar de que para os entrevistados, mesmo considerando o jogador como um profissional, acham errado ter o jogador direito sobre seu destino profissional muitas vezes. No aspecto jogador o Criciúma, segundo entrevista, acha o jogador como o melhor retorno ao clube (quando no caso este é vendido).

Clarifica-se portanto, que a maioria dos clubes em análise intensificou suas relações comerciais, ampliando ou iniciando a venda de produtos próprios. Pode-se assim, afirmar, no que tange a este indicador, que é percebido um processo de empresarização nos clubes, sendo que o clube ao qual mais o apresenta é o Figueirense, seguido pelo Criciúma, Joinville, Avaí, Chapecoense, Marcílio Dias e Tubarão.

O traço Organização com Escritura e Contabilidade é descrito através das informações financeiras e jurídicas, documentadas através da contabilidade para avaliar o comportamento de suas contas. Dentre os clubes estudados, foi evidenciado que todos resolviam sua parte financeira com seus próprios diretores e ao presidente em reuniões. Historicamente, clubes como o Avaí e Figueirense (até 1999), o Joinville (até 2003) e o Tubarão (até os dias atuais) utilizavam o livro caixa como modo de formalizar sua área contábil. O Marcílio Dias sempre teve sua parte financeira ligada ao voluntariado, assim como o Criciúma. Os contratos escritos com jogadores e funcionários, sempre foi realizado no Joinville. Os contratos atualmente são feitos com os patrocinadores que usam o nome na camisa do clube e também contrato com jogadores. O Avaí (com seu controle interno informatizado na área contábil) atualmente, assim como o Figueirense, trabalham com a mensalidade dos sócios sendo feita através de um contrato com a Celesc (Avaí) e através de boleto bancário anual (carnê, tanto o Avaí como o Figueirense). Para a reforma do estádio, o Figueirense contratou uma empresa americana a fim de colocar cadeiras enumeradas em quase todo o estádio do clube. Outro contrato desse clube foi o realizado com a CSR (empresa de dois jogadores, César Sampaio e Rivaldo) em 1999, que segundo entrevistado tratava de

“gestão de futebol” e captação de jogadores, porém a parceria acabou. Fora o Figueirense, o Tubarão também fez um contrato com a Mundo do Futebol, uma empresa alemã que manteria o clube, financeiramente, e trabalharia com a formação e revelação de jogadores. Porém, o contrato firmado em 2000 foi rescindido dois anos depois.

A parte jurídica dos clubes também foi, em geral, levemente modificada desde a fundação dos mesmos aos dias atuais se assim podemos destacar. O setor jurídico no Avaí, até hoje é voluntário, mesmo com a afirmação de um entrevistado sobre o pensamento de transformar o mesmo em empresa. A Chapecoense desde 2002 tem dois advogados que trabalham por honorário, o Criciúma possui dois advogados que são remunerados e trabalham no clube, e a parte contábil é feita por uma assessoria mensal que vem até o clube. No Figueirense desde 1999, as áreas jurídica e contábil são terceirizadas e que antes era realizado de forma voluntária. Trabalhando no Joinville, há o funcionário mais antigo do clube que faz a manutenção da parte legal, mesmo sem ser formado na área jurídica. No Marcílio Dias, um cartório de um dos diretores cuidava da parte legal, sendo feita hoje por advogados voluntários. O Tubarão, desde a época do Ferroviário, já tinha a parte jurídica sendo feita por advogados da carbonífera e hoje também é feita por voluntários.

A parte financeira em todos os clubes possui um setor que a realiza, sendo que no Figueirense há um diretor (um dos doze que faz parte da Figueirense Participações) remunerado para tratar dessa questão. Na Chapecoense essa área fica voltada à empresa que fez parceria (Co-Gestão). No Avaí, o setor contábil acumula a função financeira, e nos outros clubes há um funcionário ou tem o setor comandado por um diretor não remunerado. Dessa forma os clubes buscam até pelas exigências da Lei Pelé, ter a parte legal do clube mais aprimorada, porém não todos. Os contratos com os jogadores surgem historicamente, primeiro até que os contratos com funcionários. Isso devido ao fato de que os remunerados, grande maioria da parte de manutenção dos clubes, não eram com carteira assinada. Da década de 1990 em diante, a maioria dos integrantes possuem carteira assinada.

Toda produção da organização não pertence aos seus assalariados e sim à/às pessoa(s) jurídica(s) (Solè, 2004). Tal afirmação demonstra o traço Propriedade Privada e seus indicadores são: o pertencer da organização para responsabilidade de uma pessoa jurídica, ou grupo majoritário; e relação entre os que possuem e os que não possuem tal propriedade. Todos os clubes aqui estudados são instituições sem fins lucrativos. O que muda é o fato de que alguns têm uma denominação jurídica diferente ou são administrados por uma outra organização. A Chapecoense tem uma parceria de Co-Gestão com a Mastervet. Parceria feita para administrar o clube que passava por crise financeira e que ia terminar fechando

segundo um dos entrevistados. O Criciúma é uma Empresa Particular Sem Fins Lucrativos, onde há 800 sócios-patrimoniais. O Figueirense teve uma empresa criada – Figueirense Participações, em 1999, para tomar conta do clube em todos os setores e ter direito sobre a marca, dentre tudo que o clube possui, num contrato de 30 anos. Todos os diretores são dessa empresa formada. No Clube Náutico Marcílio Dias, a constituição jurídica é de Sociedade Privada de Utilidade Pública. E o Tubarão tem sua manutenção financeira hoje, fora a dos diretores, feita pela Associação Amigos do Esporte Clube Tubaronense, que realiza o trabalho voluntariamente. Todos os clubes são instituições sem fins lucrativos, apesar de alguns clubes já pensarem e comentarem em transformar os mesmos em Sociedade Anônima, como foi o caso do Joinville, da Chapecoense e do Criciúma. Da mesma forma que há clubes que acham um desrespeito à cidade e ao clube (segundo entrevistado) mudarem a sua constituição, como é o caso do entrevistado do Marcílio Dias.

Uma empresa é composta basicamente por funcionários assalariados, e algumas por acionistas que recebem parte do lucro da mesma. Os clubes de futebol, muitos deles são constituídos, na parte da diretoria, por pessoas não remuneradas. Alguns são empresários, políticos ou profissionais liberais com influência social capaz de agregar algum valor ao clube. Inicialmente, o Tubarão, hoje com 10 funcionários remunerados (sem incluir jogadores), teve em seu processo histórico uma média de 5 funcionários remunerados. O Marcílio Dias, atualmente possui 27 pessoas remuneradas sem contar com jogadores, e incluindo o pessoal do restaurante, área administrativa e de manutenção. Em seu processo histórico não fica evidenciado recebimento de salários pelos entrevistados, até porque a partir de 2003 foi que muitos deles começaram a receber. Dois clubes são semelhantes nessa questão de assalariados: o Joinville com 40 funcionários na parte administrativa hoje, possuía no seu processo histórico, em média 20 funcionários remunerados (sem incluir antes nem atualmente os jogadores) e a Chapecoense com a mesma média. Em ascendência no número de funcionários há o Criciúma, que não foi identificado com os entrevistados uma média de funcionários em seu processo histórico, mas que hoje possui 90 remunerados incluindo jogadores. No Avaí, há doze anos atrás possuía, segundo um entrevistado, 10 funcionários remunerados, sendo 5 deles da parte administrativa e 5 na parte de manutenção. Atualmente o clube possui 100 funcionários remunerados, sendo 22 na parte administrativa e o restante distribuído entre jogadores e comissão técnica. Por fim o Figueirense, que na década de 1970 possuía no máximo 5 funcionários remunerados e que hoje tem 160 funcionários remunerados contando com jogadores, sendo que 50 são funcionários da parte administrativa.

Todos esses clubes que revelaram o número de funcionários sem contar com jogadores, possuem em média, 25 jogadores no plantel. Para os clubes, também é homogêneo o fato de que todos os diretores não sejam remunerados, menos 1 que é diretor financeiro do Figueirense, e que trabalha no horário comercial dentro do clube. Alguns, como é o caso do Tubarão e da Chapecoense tem mais voluntários que funcionários da parte administrativa – respectivamente 30 e 100 voluntários.

O lucro, segundo Solè (2004), é o capital investido em construções, instrumentos, salários, etc, e que após serem contabilizadas as receitas e as despesas, haja saldo positivo. Os investimentos nos clubes pesquisados têm em seu histórico as categorias de base e a Lei do Passe, como formas de o clube “possuir”, se assim podemos dizer, e ditar o que o jogador iria fazer e onde jogar. Também pelo fato de que os investimentos na contratação de jogadores para atrair público, muitas vezes, foram feitos com recursos pessoais dos presidentes ou das diretorias, o que até hoje acontece. Nesse caso, a venda do jogador historicamente, fazia com que o dinheiro investido pessoalmente voltasse ao financiador. Os clubes, por serem instituições sem fins lucrativos, não podem usufruir lucro, que não há segundo a maioria, excluindo o Figueirense que tem, segundo o entrevistado, a propensão de só começar a lucrar com o clube – no caso a Figueirense Participações, empresa criada por doze sócios para administrar tudo no clube, em quinze anos em média, partindo da data de sua criação. A categoria de base (revelação de jogadores) é uma forma de investimento, assim como para o Criciúma, para que dessa forma o clube possa render financeiramente. O Figueirense tem um Centro de Treinamento (C.T.) – esse comprado pela Asfig (Associação dos Torcedores do Figueirense) na década de 1970. Os outros clubes buscam investir nessa área segundo maioria dos entrevistados. O problema para muitos dos clubes, é o investidor. Este, ou estes, não estão aparecendo para os clubes e com isso muitas ações ficam no planejamento, como é o caso de reformar o estádio e ter um CT. A torcida, em nenhum dos clubes foi verificada como lucrativa. Para o Avaí e Criciúma o jogador é um dos principais retornos financeiros para o clube (por isso a busca por desenvolver a categoria de base), assim como os patrocinadores. O Figueirense nesse ponto possui 11 mil sócios – um dos ou até o clube com mais sócios-torcedores do Brasil, e mesmo assim não tem entre suas quatro principais fontes de recursos o torcedor. A Chapecoense seria fechada em 2001 devido à falta de dinheiro para manutenção. Até hoje o clube vive em situação financeira difícil, apesar que a parceria (Co-Gestão) com a Mastervet foi no intuito de ajudar financeiramente o clube de 2002 a 2006. Aqui o plano sócio torcedor, ao contrário do Figueirense, não deu certo. Assim como para clubes como o Criciúma, que não tem 1000 sócios-torcedores, nem o Joinville. Os outros clubes possuem

muito menos que os dois últimos. O Criciúma porém, sempre buscou investir em seu estádio e na categoria de base, mas assim como quase todos os clubes e seus entrevistados, tirando o Figueirense, possuem saldo negativo ao final de cada período. No caso do Figueirense, a política é de vender o jogador caso necessário para não ficar com saldo negativo. Já o Joinville, só agora, depois de trinta anos de fundação foi que conseguiu inaugurar seu estádio, já que era instalado no estádio do Caxias (um dos clubes que se fundiu para formar o Joinville). Com menos destaques em relação a investimento e a retorno financeiro, estão o Marcílio Dias e o Tubarão. Quando o Marcílio Dias passou a trabalhar apenas com o futebol, o investimento passou a ser no estádio, mas não foi afirmado nas entrevistas algo sobre retorno financeiro. O Tubarão possui sua maquete com um novo estádio e tem planos para reforma e construção (já que está sediado no estádio do Ferroviário) para 2005, mas os investimentos eram também na categoria de base com uma formação de 25 jogadores nos primeiros cinco anos de existência do clube, porém depois da rescisão do contrato com a Mundo do Futebol e com a Lei Pelé, o clube não investe como antes nessa categoria.

Como fica mencionado nas entrevistas, o retorno do investimento nos clubes quase não existe. É como um dos entrevistados do Criciúma, do Avaí e do Tubarão dizem que para trabalhar com futebol se gasta mais do que há retorno, e o que se gasta muitas vezes é dinheiro pessoal.

O tipo de linguagem utilizado pela empresa ou por setores da empresa pode ser analisado nos clubes pesquisados em Santa Catarina. Em todos, não fica evidenciada historicamente uma linguagem no sentido empresarial. Atualmente fica evidente nas entrevistas tal processo de mudança para alguns desses clubes, mesmo que tais mudanças na linguagem não possam refletir as ações práticas. Todavia, tal sentido já tem a possibilidade de mudança na visão de muitas pessoas que trabalham nesses clubes.

Como clubes que não tiveram indícios desse indicador, estão o Marcílio Dias e o Tubarão. Nestes, além de tudo o torcedor não é tratado como cliente. De forma indireta foi verificado no Criciúma que se busca melhorar as arquibancadas para atrair mais torcedores, sem contar os planos diferenciados para sócio-torcedor. Já mais além nesse processo, estão o Avaí e a Chapecoense. No Avaí, segundo um entrevistado que está no clube há cinco anos, o torcedor já é considerado cliente, assim como o mesmo entrevistado utiliza o aspecto de licenciamento de marca como rentável ao faturamento. O funcionário que está há doze anos no clube não comenta nada sobre esse indicador. Fica mais claro esse nas afirmações dos funcionários atuais, assim como na Chapecoense, que por ter uma empresa cuidando da administração do departamento de futebol, um entrevistado, que é contratado por essa

empresa, já comenta sobre: departamento de marketing e a profissionalização de todos os departamentos do clube; assim como o presidente já comenta sobre o efeito da mídia para o clube e o retorno do investimento com a tv transmitindo os jogos do clube. Enfim, ainda de forma mais clara estão o Joinville e o Figueirense. Para este, o torcedor hoje, segundo o diretor de futebol, é cliente e junto a isso se busca diferenciar o torcedor através das cadeiras e assentos no estádio. O futebol é um entretenimento para os entrevistados. Nas entrevistas em geral, também houve comentários sobre: *equilíbrio orçamentário, perfil de funcionários, gestão de pessoas, licenciamento de produtos, royals e marketing*. No Joinville todos os entrevistados declaram que trabalham numa empresa (consideram o clube uma empresa) e fora isso um dos entrevistados, que é gerente de marketing e de negócios do clube comentou sobre: *o futebol começou a ter uma grande transformação como negócio; ramo do entretenimento; clubes consumidores de jogadores; desbravar outros mercados; antes o consumo era local; visão de mercado; marketing esportivo; cenário turbulento; de profissionalizar a gestão; do padrão de exigência de qualidade; alguém com esse perfil; são criados índices de controle; e endomarketing*.

Aqui, foi elaborado um quadro, seguido de duas figuras, sobre o processo de empresarização. Tal quadro, assim como as figuras, foram divididos em duas etapas: histórico e atual. Da mesma forma, colocamos uma escala ascendente para os indicadores. Lembrando que essa escala é baseada no retrato das entrevistas, podendo ser que esta não seja a imagem perfeita da organização. Essa escala ficou dividida em: fraco (no caso de não ter sido identificado nada em relação ao indicador); fraco/moderado (para um ou alguns indicadores sem muita relevância); moderado (mostrando um início de evolução); moderado/forte (para o caso de uma evolução significativa) e forte (quando o indicador foi evidenciado claramente).

Histórico							
Empresarização/clubes	Avai	Chapecoense	Oriçúma	Figueirense	Joinville	Marcílio Dias	Tubarão
Concepção	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO/M	FRACO	FRACO
Escritura	FRACO	FRACO/MODERADO	FRACO	FRACO	FRACO/MODERADO	FRACO/MODERADO	FRACO/MODERADO
Propriedade Privada	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO
Organização Salarial	FRACO/MODERADO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO/MODERADO	FRACO	FRACO
Lucro	FRACO/MODERADO	FRACO	FRACO/MODERADO	FRACO/MODERADO	FRACO	FRACO	FRACO
Linguagem	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO
Atual							
Empresarização/clubes	Avai	Chapecoense	Oriçúma	Figueirense	Joinville	Marcílio Dias	Tubarão
Concepção	FRACO/MODERADO	FRACO/MODERADO	MODERADO	FORTE	FRACO/MODERADO	FRACO/MODERADO	FRACO
Escritura	FORTE	FRACO/MODERADO	MODERADO	FORTE	MODERADO	FRACO/MODERADO	FRACO/MODERADO
Propriedade Privada	FRACO	FRACO/MODERADO	FRACO	MODERADO	FRACO	FRACO	FRACO
Organização Salarial	MODERADO	FRACO/MODERADO	MODERADO	MODERADO/FORTE	MODERADO	FRACO/MODERADO	FRACO
Lucro	FRACO	FRACO	FRACO/MOD.	MODERADO/FORTE	FRACO/MODERADO	FRACO	FRACO
Linguagem	FRACO/MODERADO	MODERADO/FORTE	FRACO/MOD	FORTE	FORTE	FRACO	FRACO

Quadro 7. Visão geral do processo de empresarização nos clubes de futebol estudados em Santa Catarina

Fonte: Elaboração própria

Este quadro está detalhado no apêndice, demonstrando cada indicador do processo de empresarização nos clubes de futebol estudados em Santa Catarina.

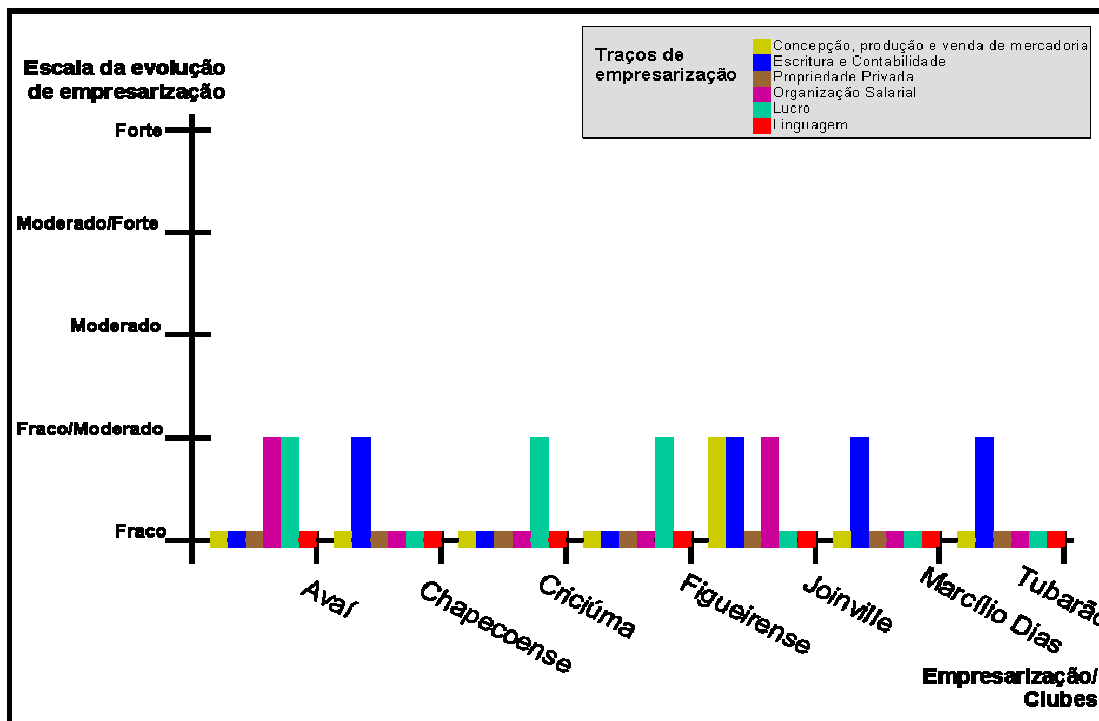


Figura 1. Processo de empresarização no contexto histórico

Fonte: elaboração do autor e do orientador

Logo em seguida, para que fique mais claro, foi colocada a outra figura com o processo de empresarização atualmente nos clubes.

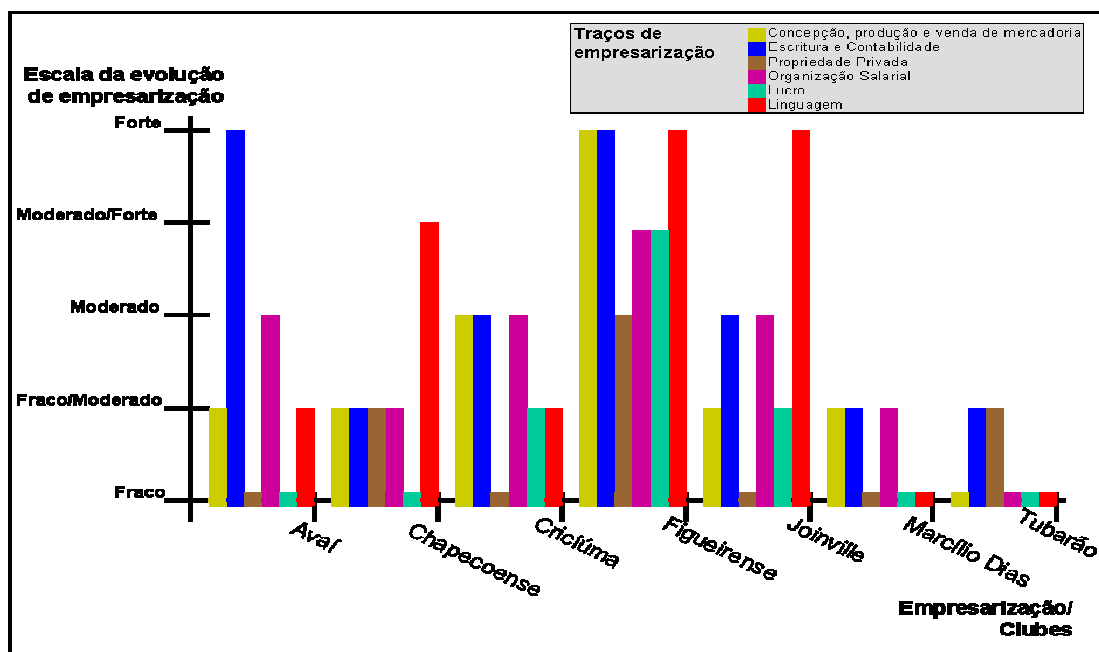


Figura 2. Processo de empresarização no contexto atual

Fonte: elaboração do autor e do orientador

5.2 Controle

No que diz respeito ao controle organizacional, os clubes apresentam historicamente características muito semelhantes, nas quais o controle difuso é predominante. Ou seja, a principal forma de coordenação e controle das atividades residia no compartilhamento de valores e na identificação com o clube, não havendo uma linha hierárquica clara, nem procedimentos burocráticos para a garantia de cumprimento das tarefas. Mesmo o controle direto que poderia ter aparecido de forma mais intensa, parece, segundo as entrevistas, não ter desempenhado um papel importante.

No Avaí Futebol Clube, há uns doze anos atrás, segundo um entrevistado, o presidente decidia junto aos diretores (amigos) do clube, que eram convidados (e ainda são) para exercer as determinadas posições sem haver especialização nem formação, mesmo que profissional, para tal. Assim também ocorria: na Chapecoense; no Criciúma; no Figueirense, onde as ações eram resolvidas (década de 1970 em média), com o presidente e os diretores da época, tudo de forma simples, ou seja, em conversas, pois ninguém se dedicava ao clube, já que tinham suas empresas ou seus cargos no governo. O futebol era um *hobby* segundo um dos seus entrevistados; no Joinville; Marcílio Dias e Tubarão.

Horário nunca foi rígido historicamente em nenhum dos clubes estudados. No Criciúma, sempre teve um horário normal e cumprido segundo os entrevistados. Alguns funcionários é que cumprem o horário de trabalho com o cartão ponto (parte de manutenção). Nos dias atuais, o Avaí possui um livro ponto e quem chega o assina, mas não foi evidenciado também rigidez nesse aspecto. Na Chapecoense, como a Mastervet está administrando o clube, muitos deles trabalham na empresa e cumprem horário nesta. No Marcílio Dias apesar de haver o cartão ponto hoje, os entrevistados dizem que cada um trabalha num horário ajustado de acordo com as necessidades, não sendo o mesmo para todos os integrantes. Em quase nenhum desses clubes os diretores e presidente cumprem horário no clube, apenas um diretor do Figueirense que é remunerado como já dito anteriormente. No Marcílio Dias o supervisor que existia historicamente trabalhava com a parte de futebol (verificam os horários dos jogos, como viajar) e não dos funcionários administrativos, assim como no Figueirense hoje em dia. Na Chapecoense o funcionário não é avaliado diretamente mas há uma ficha de avaliação mensal em relação ao funcionário, e no Criciúma nos dias atuais há um superior em cada área que coordena o trabalho, porém não foi evidenciado que é coordenado de forma direta. No Avaí há um gerente de futebol que ajuda na coordenação dos trabalhos

administrativos e, segundo os entrevistados, cooperando em alguma dificuldade que surja. A autoridade coercitiva, nem historicamente nem atualmente, foi demonstrado esse indicador nas entrevistas.

A formalização como o primeiro indicador do controle estrutural, teve sua análise nos clubes. Numa perspectiva histórica, não foi mencionado em quase nenhum clube o uso de regras formais, como por exemplo o que foi dito por um dos entrevistados do Tubarão e do Joinville, que pelo clube ser pequeno todo mundo se conhecia e se conhece. Contudo, sempre foi prática no Joinville que os seus contratos de funcionários fossem formalizados desde a fundação do clube. Atualmente os clubes demonstram uma mudança, devido às atas das reuniões, como foi dito por entrevistados do Figueirense, Marcílio Dias e do Joinville; e da mesma forma, através das comunicações internas no Avaí, Figueirense e Marcílio Dias. Na Chapecoense há uma ficha para avaliar os funcionários atualmente como meio formalizador e também pelo fato de que a parte dos impostos também está sendo formalizada com a Lei Pelé. Em relação a requisitos técnicos, em nenhum dos clubes os entrevistados disseram ter havido tal prática historicamente. Um entrevistado do Criciúma colocou que antes se aprendia trabalhando. A Associação Chapecoense de Futebol, já teve um massagista que realizou um curso de reciclagem pago pelo clube. Atualmente, a situação é a mesma para Joinville, Marcílio Dias e Tubarão. O que há de mudança é devido ao fato de que o Avaí utiliza o Senac (diretor do clube é diretor regional do órgão) para que seus funcionários aprendam outras funções que possam ser utilizadas no clube, assim como o Criciúma que teve seus médicos indo a São Paulo para fazer um curso de reciclagem pago pelo clube, e o Figueirense, com a informatização das contas e das catracas eletrônicas. Nesse caso, foi necessário fazer treinamento com os funcionários do clube.

A Complexidade foi um dos indicadores que mais evoluiu em relação ao seu período histórico, segundo analisado nas entrevistas. No Avaí, há doze anos atrás o serviço realizado na parte administrativa era e ainda é um pouco de “quebra-galho”, apesar de que hoje no clube já há uma definição maior dos cargos e das funções, até porque já existe um contador no clube e com isso a parte financeira começa a modificar. Fora essa questão, o Joinville (na parte técnica) e o Tubarão (parte administrativa e manutenção) demonstraram nas entrevistas que sempre as funções estiveram geralmente definidas. Nos dias de hoje, tirando o Avaí e o Marcílio Dias, em que não foi evidenciado tal indicador, os outros clubes já possuem, como é o caso do Criciúma que devido a Lei Pelé como afirmado na entrevista, há um cronograma de execução e cada um sabe a quem se reportar. Assim como no Joinville que utiliza organograma para saber a função de cada integrante.

A tomada de decisão nos clubes aqui estudados, sempre esteve voltada no período histórico, há reuniões informais de seus diretores e presidentes, após o horário de trabalho (já que eles possuíam suas empresas, ou trabalhos públicos) para tomarem tais decisões. Como exemplo diferenciado está o Avaí que sempre possuiu o Conselho deliberativo com direito a voto nas decisões. Diferente dos outros clubes, no Figueirense atualmente, quem decide é a Figueirense Participações juntamente com o Figueirense Futebol Clube. Na Chapecoense quem decide nos dias atuais é a empresa.

Para o indicador Profissionalização, não houve menção histórica perante os entrevistados dos clubes, já que os diretores eram convidados pelo presidente. É como um entrevistado do Figueirense (ex-diretor) diz que o cargo era só o título mesmo. Hoje, tanto o Marcílio Dias e o Tubarão, não tiveram, junto aos entrevistados esse indicador. No Avaí e no Criciúma porém, já há a contratação de pessoas com segundo grau no mínimo para a parte administrativa, menos para a parte de manutenção. A diferença é que o Avaí possui contador no clube e o Criciúma além do contador com um auxiliar há dois advogados e um estagiário fixos. O Joinville também está mudando em relação a essa questão profissional, apesar de que seu gerente de marketing e de negócios ser formado em Educação Física. Todavia já há um contador no clube, assim como na Chapecoense devido à influência da empresa co-gestora. No Figueirense, desde 1999 há uma empresa de Recursos Humanos que faz a contratação de pessoal e que para a parte administrativa e de assessoria, já é exigida a formação do segundo grau.

O controle difuso está voltado às organizações normativas segundo Etzioni (1967). Nessas organizações, muitas de suas ações, são baseadas através de valores culturais promulgados pelos integrantes. Em relação às premissas culturais, os clubes em sua maioria segundo as entrevistas, eram voltados à união, e para o fato de fazer o melhor pelo clube. No Avaí, um dos comentários é que mesmo com os salários atrasados eles se uniam em prol do clube. Para o Figueirense, o clube era um lazer e segundo entrevistados, o futebol era tratado na amizade perante os integrantes e que, se ao entrar no clube não fosse amigo, logo se tornaria.

A Seleção nos clubes sempre esteve voltada à indicação em seu processo histórico. Como exemplo no Avaí, um dos entrevistados diz que a indicação ocorria através de alguém que já fazia parte do clube. Atualmente, alguns clubes mudaram em relação esse traço. A indicação ainda é existente em quase todos os clubes segundo os entrevistados, porém o currículo já é um mecanismo de seleção no Avaí, Criciúma, Joinville. No Figueirense que não foi afirmado, hoje em dia, a indicação como forma de ingressar no clube.

Os programas de ação historicamente, sempre foram desenvolvidos com a diretoria e cúpula, e as ações eram de acordo com as necessidades, segundo o analisado nas entrevistas. Atualmente essas ações ainda ocorrem em alguns dos clubes, como é o caso do Avaí, quando um dos entrevistados coloca que se o clube está no meio do campeonato e vai mal, são feitas contratações de última hora, sem pensar se vai ser bom ou não para o clube. Da mesma forma acontece no Joinville, no Tubarão e no Marcílio Dias, apesar de que este, com a nova diretoria, está buscando não utilizar recursos que o clube não possua. Dentre os clubes que mudaram em relação a esse indicador, está a Chapecoense, que tem hoje a Mastervet cuidando do departamento de futebol do clube, buscando recursos e mantendo financeiramente as ações do clube. No Criciúma, o que há é o fato do presidente estar sempre discutindo (diálogo) com a diretoria e nenhuma ação é realizada só pela vontade do presidente, segundo as entrevistas. No Figueirense, em que foi evidenciada a maior mudança no sentido das ações do clube, a Figueirense Participações toma conta de todas ações do clube. Nada é realizado sem que essa empresa aceite e sem contar que ter as finanças em dia é uma política adotada pelos integrantes dessa segundo um entrevistado.

Sobre os valores promulgados nos clubes, o que se verificou junto aos entrevistados, foi que: havia muito a questão de se fazer tudo pelo clube, como no caso do Avaí e Chapecoense; gostar do clube, como no caso do Criciúma; pela amizade como evidenciado no Figueirense; união no Joinville; ser uma Família no Marcílio Dias; e ajudar ao clube como valor promulgado no Tubarão. Nos dias atuais, o que no Avaí era uma premissa de muitos no clube em fazer tudo por esse, começa a ser alterado devido ao fato que alguns funcionários (de uns cinco anos em diante), vieram reclamar na justiça os salários atrasados. Na Chapecoense ainda há essa noção de se fazer tudo pelo clube, mas com os novos funcionários, o clube começa a ser visto como uma empresa e as pessoas têm que agregar valor ao clube no sentido de influência social. O Criciúma manteve os valores promulgados segundo os entrevistados, assim como o Marcílio Dias e o Tubarão. O Joinville mudou segundo os entrevistados, pois além de união eles promulgam que o clube é como o dito na Chapecoense, uma empresa. Em relação ao Figueirense, existe um valor promulgado de fazer parte do clube que se torce. É como um dos entrevistados disse que é como se fosse uma diretoria não econômica.

Em síntese, a análise da evolução do controle organizacional nos remete a uma configuração bastante distinta no momento atual, ficando bastante evidente a intensificação da utilização de mecanismos estruturais de controle em detrimento dos mecanismos culturais do

controle difuso. Percebe-se ainda assim, que o controle direto estava bastante ausente em todos os indicadores utilizados.

Como resumo de Controle foi elaborado um quadro, assim como uma figura, simplificando o processo de controle em duas etapas: histórico e atual. Para simplificar a visão do leitor, colocamos uma escala ascendente para os indicadores. Lembrando que essa escala é baseada no retrato das entrevistas, podendo ser que esta não seja a imagem perfeita da organização. Essa escala ficou dividida em: fraco (no caso de não ter sido evidenciado nada em relação ao indicador); fraco/moderado (para um ou alguns indicadores sem muita relevância); moderado (mostrando um início de evolução); moderado/forte (para o caso de uma evolução significativa) e forte (quando o indicador foi evidenciado claramente).

Histórico							
Controle/Clubes	Avai	Chapecoense	Criciúma	Figueirense	Joinville	Marcílio Dias	Tubarão
Direto	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO
Estrutural	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO/MOD.	FRACO	FRACO/MOD.
Difuso	FORTE	FORTE	FORTE	FORTE	FORTE	FORTE	FORTE
Atual							
Controle/Clubes	Avai	Chapecoense	Criciúma	Figueirense	Joinville	Marcílio Dias	Tubarão
Direto	FRACO	FRACO	FRACO/MOD	FRACO	FRACO	FRACO	FRACO
Estrutural	MODERADO	MODERADO	MODERADO	MOD/FORTE	FRACO/MOD.	FRACO/MOD.	FRACO/MOD.
Difuso	MOD/FORTE	MODERADO	MOD/FORTE	FRACO/MOD.	MOD/FORT	FORTE	FORTE

Quadro 8. Visão geral dos tipos de controle nos clubes de futebol estudados em Santa Catarina
Fonte:Elaboração do autor e do orientador

A partir desse quadro pode-se fazer uma síntese dos tipos de controle e sua evolução nos clubes de futebol estudados em Santa Catarina. No apêndice segue esse feito de forma completa, demonstrando cada indicador dentro de determinada escala.

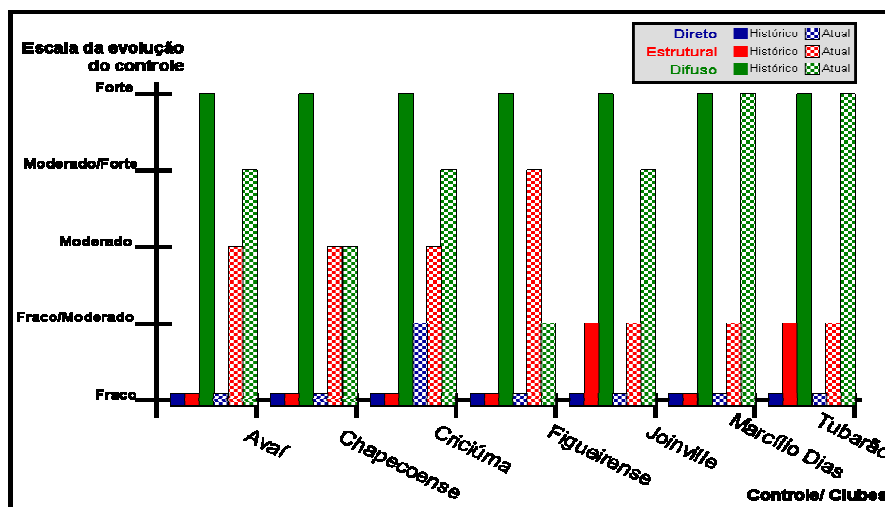


Figura 3. Evolução dos tipos de controle
Fonte: elaboração do autor e do orientador

Tal figura também auxilia na comparação da evolução dos tipos de controle nos clubes.

5.3 Empresarização e controle

Esta seção apresenta a relação do processo de empresarização com o controle dos clubes. Como identificado acima nos dois tópicos que se seguiram, alguns dos traços de empresarização foram relacionais na mudança do tipo de controle predominante nos clubes, ou seja, no controle difuso, ligado aos valores culturais. A concepção e venda de produtos e serviços foi um dos fatores que no histórico de alguns clubes existia, devido ao fato do clube formador ter direito sobre o passe do jogador. Atualmente, como já dito pela Lei Pelé, tal poder do passe acaba, tendo o clube que atingir de outra forma essa renda. No caso da venda de produtos, atualmente fica em evidência, com as análises, que no Joinville e no Figueirense, um setor fica sendo responsável pela imagem do clube que no caso seriam os departamentos de marketing criados nos mesmos. Não que tais setores tenham ligação direta com a venda de produtos, já que em nenhum clube, a venda de produtos ou serviços – como é o caso dos restaurantes do Criciúma e do Marcílio Dias, sejam sinônimos de renda, capazes de contratar um jogador ou realizar uma reforma nos seus espaços físicos, porém demonstra que mais departamentos são alocados aos já existentes e com funções diferentes. Outro indicador nos clubes, que torna a diferenciação horizontal e vertical mais ampla é no caso da utilização de Escritura e Contabilidade. Em poucos clubes estudados a utilização de contadores e advogados como funcionários foi algo mencionado. Dentre os clubes, o Joinville e o Avaí, possuem contadores hoje próprios e o Criciúma possui dois advogados, aumentando os níveis hierárquicos dos clubes. Abaixo do diretor, agora existem os contadores e advogados e logo abaixo os funcionários operacionais dessas áreas, o que possivelmente antes era feito pelos funcionários e assinados pelo diretor, pela diretoria, ou por algum serviço voluntário, como ainda é o caso do Marcílio Dias e Tubarão. A Chapecoense tem esse serviço voluntário na área contábil e o Figueirense tem um setor jurídico no clube, mas quase toda parte jurídica e contábil é realizada por uma empresa terceirizada.

Por Propriedade Privada, todos os clubes são Sem Fins Lucrativos, não obstante, alguns são coordenados hoje de alguma forma por uma organização ou empresa, o que faz relação possivelmente com a tomada de decisão. No caso do Tubarão, uma associação toma conta da parte financeira do clube, que devido a crises financeiras, teve essa ajuda, segundo um dos entrevistados. Na Chapecoense o que ocorre é a administração do departamento de

futebol que está sob responsabilidade de uma empresa (contrato de co-gestão) por quatro anos. As decisões dessa empresa estão ligadas à contratação de funcionários e jogadores. E no Figueirense, uma empresa foi criada para cuidar e decidir tudo no clube. Tanto essas parcerias atingem as disposições hierárquicas e funcionais (complexidade) dos clubes, como também a tomada de decisão.

O Salário pode ser um dos indicadores que se relaciona tanto com o controle estrutural, quanto ao difuso. Neste, pelo fato de que no período histórico dos clubes, muitas pessoas que integravam os mesmos eram voluntárias e estavam no clube porque gostavam e não pelo salário, já que até hoje, segundo os entrevistados se gasta mais dinheiro do que se ganha no futebol. Em alguns casos, como no Avaí, alguns funcionários já colocam o clube na justiça devido ao atraso de salários, demonstrando que não é só o valor cultural que está presente nesse caso. Em relação ao salário e controle estrutural, está a questão de contratar pessoas capacitadas ou formadas para trabalhar no clube. Com isso a própria seleção começa a ser feita por currículo, como é o caso do Figueirense, Criciúma, Avaí e Joinville.

O Lucro não teve relação com o controle estrutural diretamente, mas segundo o analisado, com o difuso houve. Segundo as entrevistas, quanto mais se pensa em profissionalizar e ter a possibilidade de estar sempre investindo em algo novo no clube, menos se trabalha de acordo com o que disse um dos entrevistados do Figueirense, com a paixão. Um dos entrevistados do Criciúma coloca que ainda “há muito a paixão por trás”. Se é claro para alguns entrevistados, que isso deve deixar de existir, como é o caso de pessoas no Joinville e no Figueirense, é porque há um deslocamento diminutivo no controle difuso. Nos clubes tal indicador teve baixo nível de evidência. Os valores se mantêm iguais ou próximos.

O indicador Linguagem trata diretamente dos controles estrutural e difuso, englobando e relacionando esses controles aos setores de marketing e ao entendimento do clube como uma empresa. Esses fatores foram destacados tanto na Chapecoense, quanto no Joinville e no Figueirense, em maior escala, e no Avaí e no Criciúma, em menor quantidade.

Dessa forma podemos corroborar a hipótese do estudo, em que o processo de empresarização está relacionado aos tipos de controle, já que dentre os traços de empresarização estudados historicamente e atualmente foi evidenciado que, nas entrevistas, houve modificação do controle estrutural num sentido ascendente.

Enfim, segue abaixo um quadro e uma figura (comparando de forma geral) comparando o processo de empresarização e a evolução do controle nos clubes, de forma resumida.

CONTROLE														
Clubes	Bloco1				Bloco2								Bloco3	
	Márcio Dias		Tubarão		Joinville		Chapecoense		Avaí		Criciúma		Figueirense	
Indicadores	Histórico	Atual	Histórico	Atual	Histórico	Atual	Histórico	Atual	Histórico	Atual	Histórico	Atual	Histórico	Atual
Direto	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR	FR
Estrutural	FR	FRM	FRM	FRM	FRM	FRM	FR	M	FR	M	FR	M	FR	MFO
Difuso	FO	FO	FO	FO	FO	MFO	FO	M	FO	MF	FO	MFO	FO	FRM

EMPRESARIZAÇÃO														
Clubes	Bloco1				Bloco2								Bloco3	
	Márcio Dias		Tubarão		Joinville		Chapecoense		Avaí		Criciúma		Figueirense	
Indicadores	Histórico	Atual	Histórico	Atual	Histórico	Atual	Histórico	Atual	Histórico	Atual	Histórico	Atual	Histórico	Atual
Concepção	FR	FRM	FR	FR	FRM	FRM	FR	FRM	FR	FRM	FR	M	FR	FO
Escritura	FRM	FRM	FRM	FRM	FM	M	FRM	FRM	FR	FO	FR	M	FR	FO
Propriedade Privada	FR	FR	FR	FRM	FR	FR	FR	FRM	FR	FR	FR	FR	FR	M
Organização Salarial	FR	FRM	FR	FR	FRM	M	FR	FRM	FRM	M	FR	M	FR	MFO
Lucro	FR	FR	FR	FR	FR	FRM	FR	FR	FRM	FR	FRM	FRM	FRM	MFO
Linguagem	FR	FR	FR	FR	FR	FO	FR	FRM	FR	FRM	FR	FR	FR	FO

Quadro 9. Resumo do processo de empresarização e sua relação com os clubes estudados
 Fonte: Elaboração do autor e do orientador

Nesse caso aqui fica clarificado, tanto no quadro como na figura, como o processo de empresarização ocorreu e junto a isso sua relação com o controle dos clubes estudados em Santa Catarina.

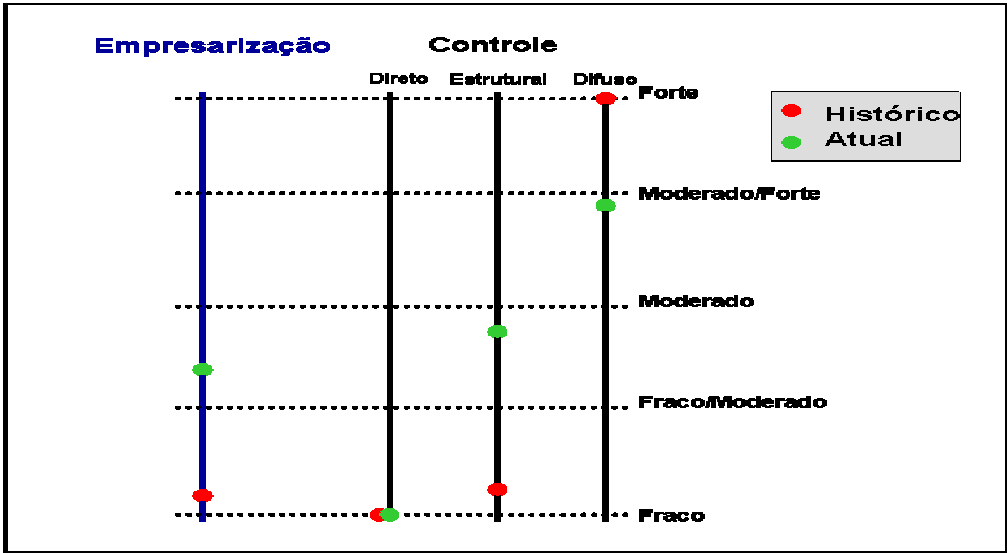


Figura 4. Relação de empresarização com os tipos de controle nos clubes
 Fonte: elaboração do autor e do orientador

Demonstra-se aqui, que o controle estrutural teve sua evolução para um controle quase de nível moderado, junto ao processo de empresarização. Junto, podemos entender que o controle difuso muda de uma escala forte para moderada forte de maneira geral.

6

Considerações Finais, Limitações e Recomendações

6.1 Considerações Finais

Neste trabalho foi analisado o processo de empresarização e sua relação com o controle organizacional de sete clubes de futebol que disputaram a primeira divisão (série “A1”) do campeonato catarinense. A perspectiva do estudo foi longitudinal e esse processo foi estudado desde a fundação (histórico) do clube aos dias atuais.

Percebeu-se no estudo, que os clubes vêm passando por muitas mudanças, tanto nas suas configurações internas quanto nas normas que regulam suas atividades. Desde já, com a Lei Pelé, os clubes perdem o direito e o passe do jogador, tendo esse, vontade própria para encerrar o contrato e ir jogar em outros clubes. Esses, incluindo os aqui estudados, influenciados pelas normas dessa nova Lei e ainda devido à concorrência de outros clubes do Brasil e da Europa, tentam se enquadrar numa realidade que não é própria e nem possível devido seu contexto histórico, apesar de ser essa uma tendência possivelmente imposta atualmente.

Respondendo ao primeiro objetivo específico, fica identificado que o processo de empresarização, mesmo ocorrendo atualmente, ainda de forma pouco considerável, teve uma tendência evolutiva mais clara nos traços: organização com escritura e contabilidade; organização salarial; e na linguagem. Seguindo esses três traços considerados como os mais destacados no sentido de um processo de empresarização nos clubes, os dois primeiros fazem relação direta com os tipos de controle estrutural – através de normas escritas, profissionalização, complexidade e requisitos técnicos. Da mesma forma que o segundo traço citado (organização salarial), mais uma vez, e o terceiro traço referente à linguagem utilizada pelos integrantes do clube, foi possível identificar uma amenização em relação ao controle difuso no sentido de valores promulgados, na seleção e nos programas de ação.

O segundo objetivo específico que seria caracterizar o controle organizacional ao longo da história do clube de futebol, foi estudado a partir dos entrevistados. De maneira

geral, o controle organizacional, segundo o modelo de Carvalho (1998) Pérez Villariño e Schoenherr (1987 apud CARVALHO, 1998) e Hatch (1997), tem uma evolução marcada pela complexidade que acompanha o crescimento das organizações. Nos clubes de futebol constatou-se que o Controle Difuso historicamente foi predominante em todos, demonstrando um caráter normativo das organizações futebolísticas, segundo Etzioni (1967) e Hatch (1997). Atualmente, esse tipo de controle organizacional teve uma mudança em um sentido amenizador, apesar de que o predomínio deste continua predominar nos clubes. O controle difuso, denominado por Perrow (1990) como menos intrusivo, ou completamente pró-ativo segundo Carvalho (1998) tem esse declínio, a partir do momento em que mecanismos impessoais e formais passam a fazer parte da organização do trabalho em alguns clubes. A amenização do controle difuso não retira sua importância, nem se pode deixar de considerar que está em desenvolvimento um novo conteúdo do controle difuso nos clubes, este associado a novos valores, notadamente os de eficiência, profissionalismo e mercado.

Tratando agora do Controle Direto, segundo Mintzberg (1995) e Wagner e Hollenbeck (2000), temos que este é característico de organizações pouco estruturadas e com pequeno tamanho, no entanto, nos clubes de futebol estudados este tipo foi evidenciado como fraco. Isto possivelmente tem relação com a ausência de clareza dos níveis hierárquicos e pelo forte compartilhamento de valores entre os membros do clube, além do conhecimento do funcionamento da organização, que permitiam que os membros não necessitassem de ordens explícitas e claras, uma vez que, pelos relatos, após as decisões todos sabiam o que deveria ser feito. Em suma, o Controle Direto teve um baixo nível de significância nos clubes até porque também não foi identificada a imposição de ordens em todo período estudado, da mesma forma que a coordenação do trabalho realizado e monitorado por uma pessoa, indicando a supervisão direta, segundo Mintzberg (1995) e Wagner e Hollenbeck (2000) também não ficaram claros.

Em uma organização burocrática os mecanismos de controle serão, sobretudo estruturais, segundo Motta (2002) e Monte (2003). O controle vem a se fundamentar através de normas escritas, em uma estrutura hierárquica mais definida e com as funções mais especializadas. Tal tipo de controle teve uma evidente evolução no sentido ascendente, já que as regras, as comunicações internas, as atas das reuniões, assim como o aumento de profissionais especializados começa a fazer parte do quadro de pessoal dos clubes. Uma crescente complexidade nas funções, tal como descrita por Hall (1984), pôde ser identificada, tanto na diferenciação vertical (número de níveis existentes entre o topo da hierarquia e a base) como na horizontal (subdivisão das tarefas desempenhadas pelos membros da

organização). Mecanismos impessoais de controle passam a fazer parte das organizações futebolísticas estudadas em Santa Catarina atualmente, rumo a uma maior formalização de ações, ou seja, planejando regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional (WAGNER e HOLLENBECK, 2000).

Respondendo ao objetivo específico, podemos considerar que a análise permite supor que o processo de empresarização, tal como descrito por Sole (2004), mesmo não sendo intenso e homogêneo em todos os clubes estudados, parece ter impacto sobre os tipos de controle mais enfatizados nestas organizações, sobretudo na observação de um maior destaque ao controle estrutural como já descrito. Neste sentido, dentre os traços de empresarização, o Lucro, a Propriedade Privada e a Concepção de Vendas e Produtos e Serviços foram, segundo as entrevistas, as que menos evoluíram nos clubes aqui estudados. Em relação à característica propriedade privada, todos esses clubes têm em seus estatutos a designação de Instituição Sem Fins Lucrativos, mas é importante sublinhar a intenção de alteração da personalidade legal nos clubes: Joinville, Avaí, Chapecoense e Figueirense, embora ainda não tenha ocorrido, o que indica uma mudança nos valores dos clubes de certa forma. O que existiu foi adaptação ou utilização de um outro mecanismo para administrar alguns desses clubes. Para a Chapecoense a parceria com uma empresa para administrar o departamento de futebol, co-gestão, e no Figueirense a constituição de uma empresa para gerenciar os negócios do clube.

Com a utilização de mecanismos contábeis, jurídicos, financeiros e com a formalização nas ações em alguns dos clubes estudados, configura-se nesses, uma estrutura mais complexa, tendo o horário de trabalho em alguns casos com o uso de livro ou cartão ponto, assim como uma tendência a utilizar currículos para seleção de pessoal, assim como a atualização dos ativos e passivos do clube feitos de forma mais completa, caracterizando ações burocráticas que começam a se desenvolver na maioria dos clubes estudados migrando então ao controle estrutural.

Relacionando com o traço linguagem, no intuito de relacionar com os valores promulgados pelos integrantes dos clubes estudados, foi identificado que devido ao fato de os dirigentes até os dias atuais não serem remunerados, em exceção o diretor financeiro do Figueirense, muitos tratam de uma linguagem empresarial mas muito voltada a paixão. A linguagem empresarial é devido ao fato do impacto da Lei Pelé. Contudo, junto ao diretor do Figueirense, foi identificado que o cargo a ser ocupado no clube está mais voltado ao fato de que o clube não deve ser administrado por paixão. Junto a isso, o mesmo abordou regras e metas financeiras a serem atingidas e que estão sendo monitoradas pelo mesmo. Focando essa

idéia para os outros clubes, muitos tentam mudar neste sentido, como é o caso do dos relatos a partir dos entrevistados do Avaí, Chapecoense e Joinville. Assim como em um dos clubes – o Marcílio Dias, através da linguagem, foi identificado que não seria honesto mudar o estatuto do clube de sem fins lucrativo para S.A.

Da mesma forma que os estudos sobre mercantilização enfatizam a mudança nos valores de algumas organizações, o estudo de empresarização, como uma das formas das organizações estarem inseridas nesse processo mercantil, também foi presente nas entrevistas e nos clubes estudados. O processo de empresarização, a partir dos traços estudados, parece efetivamente relacionado com as transformações do controle. Ainda que o processo de empresarização não apresente intensidade em todas as suas características as conseqüências no desenvolvimento do controle estrutural já podem ser percebidas.

Se funcionários já começam a reclamar dos salários atrasados indo a justiça cobrar os direitos, se o torcedor passa a ser visto como um cliente, se outras organizações (no caso empresas privadas) passam a ser administradoras de alguns clubes, se cada vez mais pessoas assalariadas e formadas em determinadas áreas começam a compor o quadro integrante dos clubes, acredita-se que o caráter difuso tende a migrar em alguns pontos para o estrutural. É o início de burocratização dessas organizações.

Nos sete clubes estudados teve-se uma idéia mais clara do quanto alguns clubes, desde sua fundação, preservam ou comungam certos valores sem perspectivas maiores no sentido empresarial. Um clube se destaca no que diz respeito a empresarização, no caso o Figueirense, da mesma forma que os outros clubes vêm nesse um exemplo a ser seguido, assim como foi dito nas entrevistas realizadas no Avaí e no Joinville. Quem sabe se estudando outros clubes do campeonato catarinense tem-se uma idéia de preservação dos valores ou de tender ao processo de empresarização. Todavia o controle como mecanismo de buscar reduzir as incertezas (Silva, 2003), está sendo evidenciado como numa presente transição e mescla do controle por valores culturais (difuso) e do controle burocrático (estrutural).

6.2 Limitações

Como todo estudo científico, apesar das conclusões das a que se pode chegar, algumas características limitem o alcance deste estudo. Em primeiro lugar, o tipo de amostragem não permite que as conclusões sejam generalizadas. Em segundo lugar, a restrição de tempo e recursos limitou o número de entrevistados em cada clube.

Por fim, embora tivéssemos a intenção de, através dos relatos, periodizar a história do clube a fim de identificar as características estudadas em cada período, os dados fornecidos não permitiram tal realização. Acredita-se que um estudo de campo mais longo e que inclua um número maior de entrevistados poderá esclarecer estes dados.

6.3 Recomendações

Este estudo buscou verificar a consequência do processo de empresarização dos clubes de futebol no controle de sete clubes em Santa Catarina. No entanto tal pesquisa esteve limitada ao número de traços estudados, assim como de entrevistados que poderiam ser em média quatro por clube (o que foi difícil de conseguir junto a esses), e também no número de clubes, já que com mais clubes, reforçar-se-ia possivelmente essa tendência do controle difuso como predominante e essa ascendência do controle estrutural. Como sugestão tem-se:

- estudar em maior amplitude o controle difuso em relação aos programas de ação dos clubes, o que poderia ajudar nos estudos das organizações culturais e suas características fundamentais;

- analisar e comparar, quais traços de empresarização são utilizados por empresas que buscam parcerias com clubes de futebol, de vôlei, jogadores de tênis e de outros esportes. Nesse estudo seriam analisados que tipos de controle essas empresas reforçam com as parcerias;

- estudar todos os traços de empresarização em dois clubes de futebol para verificar qual a evolução do controle ou da estrutura nesses.

7

Referências

AIDAR, Antônio Carlos Kfourir. **A nova gestão do futebol**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ARNAL, J., DEL RINCÓN, D. & LATORRE A. **Investigación educativa: fundamentos y metodología**. Barcelona: Labor, 1994

A NOTÍCIA ON LINE – **Associação Chapecoense de Futebol**. Disponível em: <<http://an.uol.com.br/2002/dez/15/0mac.htm>> Domingo, 15 de Dezembro de 2002. Acesso em: 12 de outubro de 2004.

AVAI ESPORTE CLUBE. **História do clube**. Disponível em: <<http://www.avai.com.br/index.php?secao=BD&codigo=5>> Acesso em: 16 de setembro de 2004.

BARLEY, Stephen R., KUNDA, Gideon. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca: Vol.37, Num. 3; pg. 363, 37 pgs, Sep. 1992.

BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral das Organizações: os fundamentos da administração integrada**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BLAU, P. e SCOTT, W. **Organizações Formais**. 1ª edição, São Paulo: Atlas, 1970.

BOURDIEU, Pierre. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BRUNORO, José Carlos. **Futebol 100% Profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

BURRIS, B.H. **Technocratic organization and control**. *Organization Studies*, 10/1, p.01 : 22, 1989.

CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: UFAL, 1998.

_____. El control organizativo em lãs organizaciones no gubernamentales: um estudio de la realidad espanola. IN: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 22; Foz do Iguaçu, 1998. Anais eletrônicos...Rio de Janeiro: Anpad, 1998. 1 CD-Rom

_____. O lúdico, o profissional e o negócio no futebol. Cap. 12, 235 :254. 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

CHAMPION, Dean J. – **A sociologia das Organizações** – São Paulo: Saraiva, 1979.

CHIAPPELLO, Ève. **Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature**. Comptabilité-Contrôle-Audit. Tome 2, v.2, septembre, 1996.

CLEGG, S. Organization and control. **Administrative Science Quartely**, v.26, dec, p.545-562, 1981.

_____. **Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações**. RAE, v. 32, n.5, dezembro, 1992.

COURPASSON, D. **Managerial strategies of domination – power in soft bureaucracies**. Organization Studies, v.21, n.1, p.141-161, 2000.

DAS, T. K. Organizational Control: na evolutionary perspective. **Journal of management Studies**. New York, v.26, n.5, p.459 – 475, set. 1989.

DEMO, P. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ETZIONI, Amitai. – **Organizações Modernas** – São Paulo: Pioneira, 1967.

FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004.

FRAMIL, L.F.A **Gestão dos Clubes de futebol como clube empresa: Estratégias de negócio**. Porto Alegre, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Porto Alegre)

FRANZINI, Fábio. **Corações na ponta da chuteira: capítulos iniciais da história do futebol brasileiro (1919 – 1938)**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

FUTEBOL NA REDE. **Campeonato Catarinense**. Disponível em: <<http://www.futebolnarede.com/camp/sc>> Acesso em 10 junho de 2004.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

_____. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004

HATCH, Mary Jo. Organization theory. **Modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997. Cap.9, p.297 – 310.

_____. Organization theory. **Modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997. Cap.11

HOFSTEDE, Geert. **Management Control of Public and Not-for-Profit Activies**. Accounting, Organizations and Society. Vol. 6, No. 3, pp. 193-211,1981.

JAPIASSU, Moacir. Primeiro tempo – pontapé inicial. In.:Witter, J.S. **O que é futebol**. São Paulo: Brasiliense, p.19 : 21, 1990.

JOINVILLE ESPORTE CLUBE. **História do Joinville Esporte Clube**. Disponível em: <<http://www.jec.com.br/clube/historia.asp>>. Acesso em: 20 de outubro de 2004.

KASZNAR, Istvan Karoly. **O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego**. Rio de Janeiro. Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.

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, E. V., MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1992

MACHADO, César do Canto.**História do futebol catarinense**. Florianópolis: Insular, 2000.

MARCÍLIO DIAS. **História do clube**. Disponível em: <<http://www.marciliodias.com.br/historia.php>>. Acesso em: 02 de novembro de 2004.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

MELO NETO, F. P. de. **Administração e marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MILAN, Betty. **O país da bola**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19.ed., Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTE, Távnia Correia. Parcerias entre ONGs e empresas: uma relação de poder camuflada. Cap. 13, 255 : 274. In: **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local: a Agenda de Pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

OUCHI, W. **Markets, bureaucracies and clans**. Administrative Science Quarterly, v.25, march, 1980.

PAGÈS, Max. - **O Poder das Organizações: A Dominação das Multinacionais Sobre os Indivíduos** – São Paulo, Atlas, 1993.

PANDOLFI, Mauro A., MARTINS, Paulo H., SCARDUELLI, Paulo. Avaí. In: **Revista Avaí – 64 anos de história**, Florianópolis, 1987.

PERROW, Charles B. – **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo, Atlas, 1990.

PILLATI, Luiz Alberto. Reflexões sobre o Esporte Moderno: Perspectivas Históricas. Cap 4, 257 : 288. In: **I Prêmio INDESP de literatura desportiva**. Brasília: Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, v.1, 1999.

PORCARI, Rafael. Funcionamento Estrutural do Futebol Brasileiro e a Utilização do Marketing. São Paulo/SP: **Revista Nife**, N. 7, Ano 08, p. 47:54 Março, 2001.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **A Metamorfose do Futebol**. São Paulo: UNICAMP, 2000.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

REIS, Lúcia da Costa. A mulher que joga futebol. In: **I Prêmio INDESP de literatura desportiva**. Cap. 2, 105 : 174. Brasília: Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, v.1, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBINSON, Edwin e HALL, J. **Organização e Administração de Negócios**. Rio de Janeiro. Mc Graw-Hill, 1971

ROCHE, Fernando P. **Gestão Desportiva – Planejamento Estratégia nas Organizações Desportivas**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SALDANHA, João. **O futebol**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1971.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. pp. 43: 66 São Paulo: Nova Cultural,1988.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de Pesquisa nas Ciências Sociais**. v. 2 – Medidas na Pesquisa Social. São Paulo:EPU, 1987.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle Organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro (37) 4: 797 – 816, Jul/Ago 2003.

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

TANNENBAUM, A. S. **Control in Organizations**. New York: Mcgraw-Hill, 1968

_____. **O controle nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 1975.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUBARÃO FUTEBOL CLUBE. **História do Tubarão**. Disponível em: <<http://www.tubaraofc.com/historia.htm index.php>>. Acesso em: 20 de novembro de 2004

WAGNER III, 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.

_____. **Os economistas**. Textos selecionados. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

_____. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin-Claret, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice

Apêndice 1. Roteiro da entrevista

Identificação

- Clube:
- Ano de Fundação
- CNPJ:
- Número de funcionários remunerados:
- Número de voluntários:
- Nome do entrevistado:
- Cargo/função:
- Vínculo da atividade (remunerada ou não-remunerada):
- Tempo como funcionário/integrante do clube:
- Tempo de serviço no cargo/função:

A - Histórico

1.

- O Senhor pode me falar sobre a história do clube?

1.1.

- Quem eram as pessoas envolvidas (tipo de ligação com o clube, tipo/nível de formação) que formavam o clube?
- O que era importante para fazer parte do clube?
- Quais as perspectivas do clube quando este se formou?
- Havia um planejamento por parte do clube em relação às suas ações?
- Que tipo de planejamento era realizado antes?
- Quem planejava as ações, ou seja, quem decidia o que deveria ser feito?
- Como as atividades eram distribuídas (quem fazia o que, de que forma, havia documentos escritos, eram sempre as mesmas pessoas que faziam as mesmas tarefas, eram grupos de pessoas, eram contratados ou voluntários, como as pessoas eram escolhidas)?
- Como era a dedicação das pessoas ao clube (tinham horários, dedicavam-se somente ao clube)?
- Como o horário de trabalho das pessoas era coordenado?
- Quem supervisionava as atividades? De que forma?
- A quem o funcionário/ integrante do clube se reportava para resolver algum problema em seu trabalho?
- Compartilhamento dos valores (todos pensavam da mesma forma, abraçavam a causa)?
- O clube antes tinha alguma (alguma outra atividade) relação como clube recreativo (com sócios) ou sempre foi só voltado ao futebol?

2.

- Como era organizado juridicamente o clube?
- Utilizava documentos jurídicos ou contábeis? Em que ações?
- Tinha relação com organizações externas (alguma parceria)? Pertencia a alguma organização ou alguém?
- Como funcionava, com assalariados ou voluntários?
- Como obtinha recursos?
- Quais eram os principais investimentos do clube?
- O clube comercializava produtos ou serviços?
- Qual era a maior preocupação do clube antes?

B - Atualmente

1.

- Que pessoas fazem parte do clube (que pessoas passaram a ser diretores, gerentes, funcionários em termos de profissões e cargos na cidade)? Continuaram as mesmas pessoas de antes?
- O que é importante para fazer parte do clube hoje em dia?
- Há um planejamento nas atividades do clube? Em que sentido?
- Como as ações de planejamento são colocadas em prática?
- Quem decide e quem se envolve nas decisões sobre as atividades de planejamento?
- Em todos os tipos de decisões é assim?
- Como as ações de planejamento são conhecidas pelos integrantes da organização?
- Quem avalia se a ação planejada deu certo?
- Como é feita a seleção de funcionários e jogadores no clube?
- Como a ação/ atividade de um funcionário/integrante do clube é avaliada?
- Em todos os níveis é assim?
- Qual a formação necessária para ocupar algum cargo no clube?
- Qual a relação entre os antigos e os novos funcionários nas decisões a serem tomadas?
- O que mais importa na hora de tomar uma decisão?
- Há algum cargo no clube que necessite de treinamento no próprio clube para que o mesmo seja realizado?
- Como as atividades são distribuídas (quem faz o que, de que forma, há documentos escritos, são sempre as mesmas pessoas que fazem as mesmas tarefas, são grupos de pessoas, são contratados ou voluntários, como as pessoas são escolhidas)?
- Como as atividades são comunicadas às pessoas (através de documentos escritos, através das ordens do superior, elas sabem naturalmente o que devem fazer, sabem porque fazem parte do processo de decisão)?
- Quais são os objetivos do clube?
- Como é a dedicação das pessoas ao clube (tem horário fixo, dedicam-se somente ao clube)?
- Como os horários de trabalhos são coordenados/cumpridos (alguém coordena, há cartão de ponto)?
- O que acontece com as pessoas se algo em sua ação de trabalho der errado?
- E quando ele realiza uma ação de forma muito satisfatória?
- Compartilhamento dos valores (todos pensam da mesma forma, abraçam a causa)?

2.

- De que forma o clube está organizado juridicamente (é uma associação, com ou sem fins lucrativos, é uma S.A. etc.)?
- Quais instrumentos contábeis, jurídicos ou financeiros são utilizados com maior frequência pelo clube? Qual a importância destes instrumentos?
- Há no clube assessoria jurídica ou é terceirizada?
- O clube pertence a alguém ou a alguma organização? Alguma organização externa influencia o funcionamento do clube? (como isto foi decidido e por quê?)
- O clube possui trabalhadores assalariados? Quantos? Desde quando? Há hoje mais do que havia antes? Pretende-se contratar mais? Em que áreas há uma maior necessidade de contratação? Sempre foi assim?
- Há trabalhadores voluntários? Quantos? Vê necessidade de ter mais? Em que áreas há uma maior necessidade para esses voluntários?
- Como o clube obtém os recursos necessários para o seu funcionamento? (doações, sócios, venda de ingressos, contratados com Tv e rádio, venda de produtos, venda de jogadores)?
- Se no final do período há saldo positivo como é utilizado?
- Quais são as perspectivas do clube em relação a investimentos?
- O clube comercializa produtos ou serviços? Quais as perspectivas com relação à comercialização?
- Quais departamentos existem no clube hoje em dia?
- Pretende-se aumentar o número de departamentos?
- O clube mantém registro formal de suas ações? Qual a importância dessas?
- O clube é associado/parceiro de alguma organização?
- Qual a relação (caso haja) dos parceiros com o clube?
- As decisões do clube são tomadas em conjunto com o parceiro? Quais?
- Qual a maior preocupação do clube hoje em dia?
- Como o torcedor é visto hoje em dia pelo clube? Sempre foi assim?
- Como o clube se mantém fora do período de campeonatos?
- Quais são as perspectivas do clube hoje em dia?

FINAL

- Formação:
- Outra atividade que exerce:
- O que o Senhor acha que mais mudou no clube? E por que acha que mudou?

Apêndice 2. Lista dos Entrevistados

I. Avaí Futebol Clube

1.

Nome: (entrevistado 1)

Cargo: Contadora

Formação: Contabilidade

Outra atividade que exerce: não

Vínculo: remunerado

Tempo como integrante do clube: desde 1999

Tempo de serviço no cargo/função: desde 1999

2.

Nome: (entrevistado 2)

Cargo: Auxiliar de escritório (registro que há na carteira)

Formação: 2º grau incompleto

Outra atividade que exerce: não

Vínculo: remunerado

Tempo como integrante do clube: desde 1992

Tempo de serviço no cargo/função: desde 1992

II. Associação Chapecoense de Futebol

1.

Nome: (entrevistado 3)

Cargo: Gerente de Futebol

Formação: 2º grau

Outra atividade que exerce: não

Vínculo: remunerado

Tempo como integrante do clube: desde 2002

Tempo de serviço no cargo/função: desde 2002

2.

Nome: (entrevistado 4)

Cargo: Auxiliar técnico

Formação: 2º grau

Outra atividade que exerce: cerígrafia

Vínculo: remunerado

Tempo como integrante do clube: desde 1993

Tempo de serviço no cargo/função: desde 2003

Observação: foi presidente do clube em 2001

III. Criciúma Esporte Clube

1.

Nome: (entrevistado 5)

Cargo: Assessor da Diretoria na área Administrativa e Financeira

Formação: Engenheiro Mecânico (aposentado)

Outra atividade que exerce: não

Vínculo: não-remunerado
Tempo como integrante do clube: desde 1978
Tempo de serviço no cargo/função: desde 2001

2.

Nome: (entrevistado 6)
Cargo: Auxiliar Administrativo
Formação: 2º grau
Outra atividade que exerce: não
Vínculo: remunerado
Tempo como integrante do clube: desde 1985
Tempo de serviço no cargo/função: desde 1985

3.

Nome: (entrevistado 7)
Cargo: Presidente
Formação: Engenharia Civil
Outra atividade que exerce: empresário
Vínculo: não-remunerado
Tempo como integrante do clube: desde 1975
Tempo de serviço no cargo/função: desde 1975
Observação: integrante mais antigo do clube atualmente

IV. Figueirense Futebol Clube

1.

Nome: (entrevistado 8)
Cargos: Vice-Presidente Financeiro e Diretor Administrativo da Figueirense Participações
Formação: Administração (especialização em R.H., Gestão do Desporto e aluno especial do Mestrado em Administração da UFSC)
Outra atividade que exerce: não
Vínculo: remunerado
Tempo como integrante do clube: desde 1998
Tempo de serviço no cargo/função: desde 1998

2.

Nome: (entrevistado 9)
Cargo: Assessor de Imprensa
Formação: Jornalismo
Outra atividade que exerce: Fotógrafo
Vínculo: remunerado
Tempo como integrante do clube: desde 2001
Tempo de serviço no cargo/função: desde 2001

3.

Nome: (entrevistado 10)
Cargos: Conselheiro (1971), Diretor de Planejamento (1972), Vice-Presidente Patrimonial (1978)
Formação: Direito (pós-graduado em Administração Pública) (aposentado)
Outra atividade que exercia: Cargo do governo e empresário

Vínculo: não-remunerado

Tempo como integrante do clube: de 1971 a 1980

V. Joinville Esporte Clube

1.

Nome: (entrevistado 11)

Cargos: Gerente de Marketing e Negócios

Formação: Educação Física

Outra atividade que exerce: Professor de Educação Física

Vínculo: remunerado

Tempo como integrante do clube: desde 2001

Tempo de serviço no cargo/função: desde 2001

2.

Nome: (entrevistado 12)

Cargo: Departamento de Futebol (documentação e contratos)

Formação: Técnico em Contabilidade

Outra atividade que exerce: não

Vínculo: remunerado

Tempo como integrante do clube: desde 1976

Tempo de serviço no cargo/função: desde 1976

Observação: funcionário mais antigo do clube

VI. Clube Náutico Marcílio Dias

1.

Nome: (entrevistado 13)

Cargos: Supervisor Administrativo e Financeiro e Gerente do restaurante do clube

Formação: Superior (Direito) Incompleto

Outra atividade que exerce: não

Vínculo: remunerado

Tempo como integrante do clube: desde 1990

Tempo de serviço no cargo/função: desde 2001

2.

Nome: (entrevistado 14)

Cargo: Administrador do estádio

Formação: Ginásio (5ª a 8ª série do ensino médio)

Outra atividade que exerce: massagista de um clube de campo

Vínculo: remunerado (desde 2001)

Tempo como integrante do clube: desde 1962

Tempo de serviço no cargo/função: desde 1997

Observação: Integrante mais antigo do clube

3.

Nome: (entrevistado 15)

Cargo: Assessor de Imprensa

Formação: Jornalismo

Outra atividade que exerce: Assessor de eventos

Vínculo: não-remunerado
Tempo como integrante do clube: desde 2003
Tempo de serviço no cargo/função: desde 2003

VII. Tubarão Futebol Clube

1.

Nome: (entrevistado 16)
Cargo: Secretário Executivo (Tesouraria)
Formação: 2º grau
Outra atividade que exerce: não
Vínculo: remunerado
Tempo como integrante do clube: desde 1992
Tempo de serviço no cargo/função: desde 1992
Observação: no clube desde a fundação

2.

Nome: (entrevistado 17)
Cargo: Presidente
Formação: 2º grau
Outra atividade que exerce: Empresário
Vínculo: não-remunerado
Tempo como integrante do clube: desde 1992 (desde 1956 com o Ferroviário)
Tempo de serviço no cargo/função: desde 2002
Observação: no clube desde a fundação

3.

Nome: (entrevistado 18)
Cargo: Vice-Presidente
Formação: Primário (até a 4ª série do ensino fundamental)
Outra atividade que exerce: Empresário
Vínculo: não-remunerado
Tempo como integrante do clube: desde 1992
Tempo de serviço no cargo/função: desde 2002
Observações: primeiro presidente e fundador do clube

Apêndice 3. Quadros de Controle e Empresarização Detalhados

Historicamente							
Controle/Clubes	Avaiá	Chapecoense	Criciúma	Figueirense	Joinville	Marcilio Dias	Tubarão
Direto							
clareza ordens	A	A	A	A	A	A	A
rigidez horario	A	A	A	A	A	A	A
supervisao direta	A	A	A	A	A	A	A
autoridade coercitiva	A	A	A	A	A	A	A
Estrutural							
formalização	A	A	A	A	B	A	A
Requisitos tec.	A	A	A	A	A	A	A
complexidade	A	A	A	A	A	A	E
tomada de decisao	C	A	B	A	B	B	C
Profissionalização	A	A	A	A	A	A	A
Difuso							
premissas	E	E	D	E	E	E	E
seleção	E	E	E	E	E	E	E
programas de ação	E	E	D	E	E	E	E
Valores promulgados	E	E	E	E	E	E	E
Atualmente							
Controle/Clubes	Avaiá	Chapecoense	Criciúma	Figueirense	Joinville	Marcilio Dias	Tubarão
Direto							
clareza ordens	A	A	A	A	A	A	A
rigidez horario	A	A	B	A	A	A	A
supervisao direta	A	A	B	A	A	A	A
autoridade coercitiva	A	A	A	A	A	A	A
Estrutural							
formalização	C	D	C	D	B	A	A
Requisitos tec.	B	B	B	B	A	A	A
complexidade	C	E	E	E	E	B	E
tomada de decisao	C	D	B	E	B	B	C
Profissionalização	C	B	D	E	A	A	A
Difuso							
premissas	C	B	D	C	E	E	E
seleção	D	E	D	A	D	E	E
programas de ação	E	C	D	A	E	D	E
Valores promulgados	D	C	E	C	D	E	E

Quadro 10. Evolução detalhada dos Tipos de Controle

Fonte: elaborado pelo autor e orientador, baseados em Carvalho (1998)

Nível de controle

Fraco	A
Fraco/Moderado	B
Moderado	C
Moderado/Forte	D
Forte	E

Historicamente							
Empresarização/clubes	Avai	Chapecoense	Criciúma	Figueirense	Joinville	Marcilio Dias	Tubarão
Concepção							
Produção	A	A	A	A	A	A	A
Produtos	A	A	A	A	A	A	A
Serviços	A	A	A	A	B	A	B
Escritura							
Uso de documentos	A	B	A	A	B	B	B
Contratos Escritos	A	B	A	A	D	A	D
Prestação de contas	A	B	A	A	B	B	B
Propriedade Privada							
Pertencer da organização	A	A	A	A	A	A	A
Relação entre quem possui	A	A	A	A	A	A	A
Organização Salarial							
Assalariados	A	A	A	A	B	A	A
Lucro							
Investimentos	A	A	B	B	A	B	A
Retorno do dinheiro	A	A	B	A	A	A	A
Linguagem							
Tipo de linguagem percebido	A	A	A	A	A	A	A
Atualmente							
Empresarização/clubes	Avai	Chapecoense	Criciúma	Figueirense	Joinville	Marcilio Dias	Tubarão
Concepção							
Produção	A	A	A	A	A	A	A
Produtos	B	B	C	C	A	A	A
Serviços	A	A	B	B	A	A	A
Escritura							
Uso de documentos	E	C	E	E	C	B	B
Contratos Escritos	E	B	B	D	D	B	B
Prestação de contas	E	A	D	E	B	B	B
Propriedade Privada							
Pertencer da organização	A	A	A	A	A	A	A
Relação entre quem possui	A	C	A	D	A	A	B
Organização Salarial							
Assalariados	C	B	C	D	C	B	A
Lucro							
Investimentos	A	B	C	D	B	A	A
Retorno do dinheiro	A	A	A	D	B	A	A
Linguagem							
Tipo de linguagem percebido	B	D	B	E	E	A	A

Quadro 11. Processo de Empresarização detalhado: histórico atual

Fonte: elaborado pelo autor e orientador baseado nos traços de Solè (2004)

Nível de empresarização

Fraco	A
Fraco/Moderado	B
Moderado	C
Moderado/Forte	D
Forte	E

Apêndice 4. Símbolos dos Clubes Estudados

1. Avaí Futebol Clube



2. Associação Chapecoense de Futebol



3. Criciúma Esporte Clube



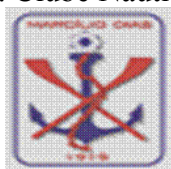
4. Figueirense Futebol Clube



5. Joinville Esporte Clube



6. Clube Náutico Marcílio Dias



7. Tubarão Futebol Clube



Anexo
