

A CULTURA ORGANIZACIONAL APLICADA AO FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM UM TIME MINEIRO

Analu Batista Torquato Araujo ¹
Bárbara Cristina Mendanha Reis²
Beatriz Mendanha Reis³

RESUMO

Um segmento pouco explorado pelos autores, na administração, é o futebol. Entretanto, trata-se de uma das maiores formas de entretenimento presentes no Brasil e no mundo. Mais que um simples esporte, o futebol tornou-se um dos negócios mais lucrativos do mundo, com “clientes” fiéis, apaixonados e, por vezes, fanáticos. Os clubes de futebol na prática, nada mais são que empresas compostas por pessoas estratificadas nos mais diversos níveis hierárquicos e que necessitam de uma gestão qualificada para seu melhor desempenho, seja ele dentro ou fora das quatro linhas. Este trabalho representa um estudo da cultura organizacional em um clube de futebol mineiro localizado na cidade de Belo Horizonte - Minas Gerais. O objetivo foi estudar a influência da cultura organizacional no ambiente interno (empresa) do clube. A metodologia deste trabalho é a abordagem qualitativa, pois se baseia em análises dissertativas, por meio de entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados permitiu concluir que a cultura organizacional advém da história do clube, de seus fundadores e, principalmente, da instituição como lugar para se trabalhar. Apesar de a estrutura do clube não ser exemplarmente definida, afinal trata-se de uma associação, os dirigentes vêm tendo êxito em manter os colaboradores motivados a vestir a camisa do clube não só como um time, mas como uma empresa referência para se trabalhar.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Futebol; Administração de Empresas.

¹Graduada em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Ouro Preto. E-mail: analutqt@gmail.com

²Mestre em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), campus CPNA. E-mail: barbara.mendanha@ufms.br

³Graduanda em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Ouro Preto. E-mail: bia_mreis@hotmail.com

ABSTRACT

One segment little explored by the authors, in administration, is football. However, it is one of the biggest forms of entertainment in Brazil and in the world. More than a simple sport, football has become one of the most profitable businesses in the world, with loyal, passionate and sometimes fanatic "customers." Football clubs, in practice, are nothing more than companies composed of people stratified at the most diverse hierarchical levels and who need a qualified management for their best performance, be it on or off the four lines. This work represents a study of the organizational culture in a soccer club of Minas Gerais, located in the city of Belo Horizonte - Minas Gerais. The objective was to study the influence of organizational culture on the internal environment (company) of the club. The methodology of this work is the qualitative approach because it is based on dissertative analyzes, through semi-structured interviews. The analysis of the data allowed us to conclude that the organizational culture comes from the history of the club, its founders and, above all, the institution as a place to work. Although the structure of the club is not exemplary, it is an association, and managers have been successful in keeping employees motivated to wear the club shirt not only as a team but as a reference company to work for.

Keywords: Organizational culture; Soccer; Business Administration.

1. INTRODUÇÃO

O convívio comum e direcionado aos objetivos das corporações passou a ser algo inerente às organizações, que têm como desafio unir os diferentes colaboradores rumo a sua estratégia organização. Neste contexto, a cultura organizacional caracteriza-se como um fator responsável pelo sucesso ou fracasso das empresas, sendo, portanto seu estudo fundamental, uma vez que as empresas são, em sua essência, associações de pessoas.

Segundo Freitas (2013), a cultura organizacional é capaz de homogenizar a maneira de pensar e viver da organização, criando nos trabalhadores uma imagem positiva da mesma, uma sensação de igualdade e até mesmo a anulação da reflexão.

Um segmento pouco explorado pelos especialistas em cultura organizacional é o futebol. Entretanto, trata-se de uma das maiores formas de entretenimento presentes no Brasil e no mundo, sendo praticado em 186 países, por cerca de 240 milhões de pessoas (RODRIGUES *et al.*, 2015). Mais que um simples esporte, o futebol tornou-se um dos negócios mais lucrativos do planeta, com

“clientes” fiéis, apaixonados e, por vezes, fanáticos. Os clubes de futebol nada mais são que empresas compostas por pessoas estratificadas nos mais diversos níveis hierárquicos e que necessitam de uma gestão qualificada para seu melhor desempenho, seja ele dentro ou fora das quatro linhas.

Diante tal contexto, o presente trabalho trata-se de um estudo de caso de como se estrutura a cultura organizacional em um time mineiro, a fim de entender suas influências originais e também seus impactos nos resultados do clube.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Cultura Organizacional

As organizações são compostas, dentre outras coisas, pelo capital humano, que tem vida própria e se adapta às exigências que é submetido. Schein (1994) define cultura organizacional como um modelo de conjecturas inventadas ou desenvolvidas em grupo, em seu processo de aprendizagem com as situações cotidianas, com o objetivo de resolver os problemas de adaptação com o mundo externo e integração entre os próprios membros do grupo. Ademais, o autor acrescenta que, uma vez que os pressupostos tenham operado de maneira correta e tenham sido assimilados como válidos, estes são ensinados aos demais, como a forma mais adequada para se perceber os fatos, para pensar dali em diante e para sentir-se.

Segundo Chiavenato (2004), para conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura organizacional. É imprescindível que essas pessoas assimilem a cultura da empresa para a realização dos objetivos organizacionais, sem abrir mão da visão crítica e das crenças e valores particulares, sendo que quanto mais profunda, maior a dificuldade de mudá-la (CHIAVENATO, 2004).

Nas organizações, pode-se afirmar que a cultura organizacional cumpre diversas funções. Para Freitas (2013), algumas funções da cultura organizacional são: estabelecimentos de comportamentos, construção de

significados e formas de soluções de problemas e indicação de senso de direção e propósitos para os públicos internos e externos da organização.

Percebe-se, portanto, que a cultura organizacional é parte da essência comportamental das empresas, que pode definir a sobrevivência ou não de uma organização. Logo, na presente pesquisa, o objetivo é analisar a cultura organizacional de um time de futebol mineiro verificando se existe alguma influência no desempenho do clube explicitando-se, ainda, sua origem e os principais estímulos que levam os colaboradores a vestir a camisa da empresa no trabalho como fazem os torcedores de futebol.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser classificada como qualitativa. Gil (2002, p. 133) diz que a abordagem qualitativa é uma “(...) sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.” Neste sentido, Godoy (1995) complementa que o pesquisador em campo analisa a perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

O método também pode ser considerado descritivo, pois a organização e seus aspectos foram explanados, bem como os métodos de trabalho, o relacionamento entre os colaboradores, o sentimento dos empregados em relação ao clube e a influência de todo esse sentimento no desempenho pessoal aplicado na gestão da empresa.

Foi realizada, ainda, fundamentação teórica para embasamento teórico do trabalho, mediante a pesquisa em livros e artigos que abordaram assuntos relacionados ao tema. Essa pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Gil (2002), este método é o mais completo por se valer de dados tanto documentais quanto fornecidos por pessoas. Os instrumentos utilizados neste tipo de procedimento podem ser a observação direta, a entrevista e o formulário. Como instrumentos, utilizou-se de aplicação de questionários aos colaboradores de distintos setores, a saber: tecnologia da informação,

telefonía, secretariado, recursos humanos, jurídico, serviços gerais e departamento técnico e entrevista semiestruturada junto à gestora de recursos humanos do clube.

3.1 COLETA DE DADOS

O clube estudado é composto por aproximadamente 50 colaboradores, tendo sido aplicado o questionário a uma amostra de 15 colaboradores do setor administrativo, no dia 21 de março de 2017. O questionário era composto por doze perguntas, as quais foram organizadas de maneira a entender os principais aspectos da cultura organizacional do clube. O Quadro 1, sintetiza os principais aspectos abordados em cada questão bem como sua fundamentação teórica.

Quadro 1- Perguntas do questionário aplicado aos colaboradores do clube

Pergunta(s)	Base Teórica
Você tem conhecimento das expectativas da empresa em relação ao seu trabalho?	O questionamento buscava enfatizar o conhecimento, pelos funcionários, das expectativas da empresa em relação ao seu trabalho. No entendimento de Robbins (2005), a cultura organizacional de uma empresa é forte quando há uma percepção indubitável acerca da maneira como as coisas são feitas numa organização.
Você tem à sua disposição os materiais e recursos necessários para desempenhar um bom trabalho? Você se sente apoiado em fazer o seu melhor todos os dias?	As perguntas tinham como objetivo verificar se os líderes fornecem todos os recursos para a produtividade e, dessa maneira, identificar se o clube possui características de cultura de mercado, segundo a classificação de Robbins (2005).
Nos últimos sete dias, você recebeu reconhecimento ou elogios por fazer um bom trabalho? Há alguém na empresa que incentiva seu desenvolvimento? A empresa faz você sentir importância no que faz?	Identificar os tipos de motivação para o trabalho que são adotados pelo clube.
Seus colegas de trabalho se sentem comprometidos em, juntos, desempenharem um trabalho com qualidade?	Identificar se prevalece o individualismo ou coletivismo na empresa, de acordo com as dimensões culturais trazidas por Chiavenato (2004).
Você acompanha os jogos do clube? Você se considera um torcedor fanático?	Observar regularidades no comportamento dos colaboradores, de acordo com as características de Cultura Organizacional apresentadas por Chiavenato (2004).
Você tem mais prazer em ir aos jogos do que permanecer no ambiente de trabalho?	Ainda de acordo com os ensinamentos de Chiavenato (2004), a pergunta pretendia saber um pouco mais sobre o clima organizacional no clube, ou seja, o sentimento irradiado pelas instalações ou local físico de trabalho.
O que te levou a trabalhar no clube foi o time ou a oportunidade de emprego? Como torcedor, você se sente mais motivado a trabalhar pelo clube.	Origem da cultura no clube conforme Robbins (2005).

Fonte: os autores, (2018)

De acordo com Robbins (2005), uma vez instaurada a Cultura Organizacional em uma empresa, essa se concentra em mantê-la. O setor de Recursos Humanos tem uma grande importância nessa missão, cabendo a ele

“o processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção”. Portanto foi realizada uma entrevista semiestruturada, Quadro 2, com a gestora de recursos humanos, no dia 6 de abril de 2017, com objetivo de verificar qual a influência de tal setor na cultura organizacional instituída no clube. De acordo com Triviños (1987), a entrevista semiestruturada valoriza a presença do investigador e proporciona ao informante a liberdade e espontaneidade necessárias enriquecendo a investigação.

Quadro 2- Perguntas da entrevista semiestruturada aplicada à gestora de recursos humanos do clube

Pergunta(s)	Base Teórica
Quais as técnicas utilizadas para capacitação e desenvolvimento dos funcionários? Existe plano de carreiras na empresa? Existe plano de metas e desempenho na empresa? A empresa possui um conjunto de metas para avaliar o seu funcionário? Como se dá o processo de avaliação de desempenho dos funcionários? Como se estrutura o processo de motivação da equipe? Existe algum programa? Quais são instrumentos utilizados?	Tais perguntas, conforme Robbins (2005), buscavam compreender o nível de comprometimento do clube com a manutenção da cultura organizacional da organização.
No momento da seleção de candidatos, há preocupação em contratar alguém que convirja com os objetivos da empresa? A cultura da organização é transportada para o processo seletivo?	De acordo com Robbins (2005), “três forças têm um papel particularmente importante na manutenção da cultura organização: as práticas de seleção, as ações dos dirigentes e os métodos de socialização”.
Qual a missão da empresa? Qual a visão da empresa? Quais os valores da empresa?	Tais perguntas buscavam identificar a missão, visão e os valores do clube, como meio de dar um embasamento maior ao trabalho e identificar as características do clube. Pretendia-se, ainda, saber os valores dominantes da empresa, segundo classificação de Chiavenato (2004).
A empresa tem preocupação com os concorrentes? As atividades dos outros clubes influenciam na tomada de decisões dentro do clube?	A pergunta buscava identificar se os concorrentes seriam uma influência externa para o clube, de acordo com os ensinamentos de Freitas (2013).
A inovação e o empreendedorismo no desenvolvimento das atividades são características valorizadas pelo clube? Ou as atividades seguem padrões estabelecidos e regras já existentes e tradicionais?	A fim de verificar se a inovação é estimulada no ambiente de trabalho, tal pergunta buscava entender se a cultura do clube é inovativa ou hierárquica, segundo classificação de Cameron e Quinn (2006).
Qual a forma de trabalho mais comum no clube? Individual ou em equipe? A tomada de decisões na empresa é feita de forma participativa ou pelos líderes da empresa?	Tais perguntas foram realizada para indicar a prevalência entre individualismo ou coletivismo, segundo as dimensões apresentadas por Chiavenato (2004), verificando o conhecimento a cerca da distância do poder, bem como características de uma cultura clã, segundo a classificação de Cameron e Quinn (2006).
A empresa controla o seu índice de turnover (rotatividade)? E em relação ao absenteísmo, este é considerado alto ou não? Existe algum controle para estes itens?	Tal pergunta foi realizada no intuito de saber se a cultura do clube é forte ou fraca, segundo a classificação de Robbins (2005), já mencionada.
A empresa realiza pesquisa sobre o clima organizacional? Quais as variáveis mensuradas? Ocorreu alguma mudança após a implementação dessa ferramenta?	Segundo Maximiano (2010), “todos os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos” e o clima organizacional é o produto desses sentimentos. Neste sentido, buscou-se saber se a empresa mensura seu clima organizacional por meio de variáveis.

Fonte: os autores, (2018)

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização do Clube

Neste trabalho optou-se por manter o anonimato do clube. De acordo com o seu estatuto, o mesmo é uma associação civil de utilidade pública, sem fins lucrativos, que tem por objetivo fomentar a prática desportiva. Isso não significa dizer que o mesmo não vise lucro, pois o retorno financeiro permite que o clube faça investimentos estruturais tornando-o um time competitivo.

A missão do clube “é promover atividades esportivas, sociais, recreativas, culturais, cívicas, em especial a de futebol, fomentando a prática desportiva e cooperando para a realização do dever do Estado, previsto no artigo 217 da Constituição da República Federativa do Brasil”. Sua visão é apresentar um futebol de alta performance e seus valores não são formalmente definidos. As atuais fontes de renda do clube são mensalidades de associados do clube oficial e do programa de sócio torcedor, as receitas decorrentes dos jogos, doações, repasses e venda do direito de transmissão televisiva dos jogos.

Os dirigentes do clube são instituídos mediante votação e seu mandato tem duração de três anos, sendo permitida apenas uma reeleição. Atualmente, a direção do clube é constituída de acordo com o organograma apresentado na Figura 1 a seguir.

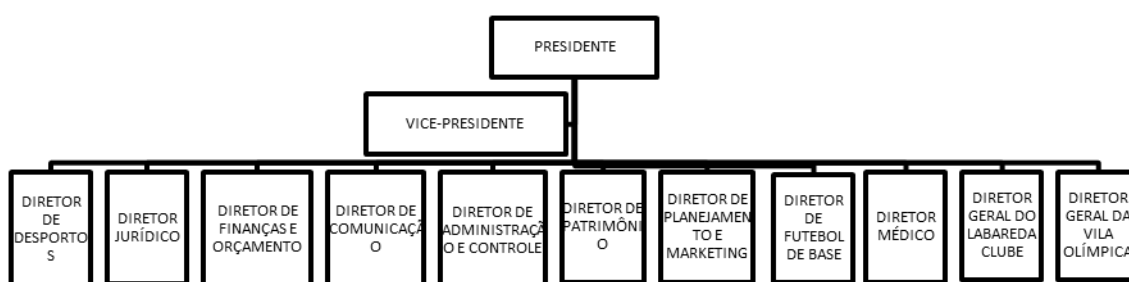


Figura 1: Organograma do clube. Fonte: os autores, (2018)

O clube é composto, ainda, por um conselho deliberativo composto por 411 conselheiros atuando em funções de fiscalizadores. Não há relação de hierarquia entre estes e as diretorias ou presidências. Trata-se de órgãos independentes que, portanto, não foram representados no organograma acima.

Ainda o clube conta com uma série de outros colaboradores, tais como jogadores, treinadores, médicos, jardineiros, dentre outros, divididos nos diversos setores conforme formações acadêmicas diferentes constituindo uma equipe heterogênea.

4.2 Análise dos Dados

Após a aplicação dos questionários para uma amostra de 15 colaboradores, percebeu-se que existia um grande equilíbrio entre o número de homens e mulheres que trabalham no clube. O percentual de homens entrevistados foi de 53% (cinquenta e três por cento), enquanto o percentual de mulheres, de 47% (quarenta e sete por cento), evidenciando que o futebol é um campo de trabalho atrativo para ambos os sexos.

Apesar de a média de idade dos funcionários ser de 39 anos, a faixa etária dos funcionários era bem diversificada, não se apresentando como uma variável tendencial na empresa. Todas as pessoas contratadas com idade até 20 anos são do sexo feminino. Na faixa etária compreendida entre 20 e 30 anos, há um equilíbrio entre homens e mulheres. Existem mais representantes do sexo feminino também na faixa etária entre 30 e 40 anos. Acima de 40 anos, os colaboradores do sexo masculino são maioria na empresa.

Apesar de o questionário ter sido aplicado na sede administrativa, a maioria dos entrevistados (nove dos quinze entrevistados) não concluiu o ensino superior, mesmo aqueles que trabalham em setores como RH. Apenas 40% (quarenta por cento) dos entrevistados possui nível superior completo.

O número de funcionários com ensino superior completo é equilibrado entre os sexos masculino e feminino, porém, apenas um funcionário do sexo masculino relatou ser pós-graduado. O número de funcionários com nível de escolaridade superior incompleto também é equilibrado entre homens e mulheres. Já os funcionários sem ensino superior (completo ou incompleto) são, em sua maioria, do sexo masculino. É possível observar, ainda, que a maioria das pessoas com apenas 1º e 2º grau completos tem idade mais avançada. Já

quem tem ensino médio completo, tem idade próxima aos 20 anos. As pessoas com superior incompleto têm, em média, 30 anos. Já aqueles com ensino superior completo têm mais de 40 anos. O único pós-graduado tem 30 anos de idade.

Apesar de o número de mulheres admitidas na organização ter crescido nos últimos anos, não se percebe a presença de mulheres no alto escalão do clube. Conforme se pode extrair do site do clube, nenhuma das diretorias tem uma mulher à frente.

A todos os entrevistados foi aplicado o questionário detalhado no Quadro 1. Em relação à primeira pergunta, 80% (oitenta por cento) dos entrevistados responderam que tem conhecimento das expectativas da empresa em relação ao seu trabalho. Isso é um fator importante, que traz aos colaboradores segurança sobre a forma de desenvolvimento de seu trabalho. De acordo com Robbins (2005), uma cultura organizacional forte é capaz de direcionar os funcionários e formar a compreensão plena de como as coisas são feitas na organização. Portanto, pode-se dizer que a cultura organizacional do clube é forte.

Das perguntas dois e três pôde-se extrair que o clube é uma instituição que proporciona todos os recursos necessários para a execução do trabalho, pois 100% (cem por cento) dos colaboradores entrevistados disseram-se apoiados pelo clube para desempenhar as tarefas da melhor maneira possível e ainda afirmaram que possuem todas as ferramentas necessárias para desempenhar um bom trabalho no dia-a-dia.

A cultura de *feedbacks* positivos aos colaboradores não se mostrou muito forte na empresa. Apenas metade dos entrevistados disseram que são elogiados pelo bom desempenho de uma atividade. Porém, falta de elogios não influenciou o sentimento dos funcionários de se sentirem incentivados a desenvolver suas carreiras.

A grande maioria dos entrevistados disse que se sente importante pelo papel que desempenha na organização e que, juntos, se sentem comprometidos a desempenhar um trabalho de qualidade. Essa característica é muito semelhante à paixão que os torcedores demonstram pelos seus times.

Segundo informações concedidas pela gestora de RH, os colaboradores que trabalham no clube têm, necessariamente, que nutrir simpatia pela equipe. Isso explica o fato de que 100% dos entrevistados disseram que acompanham assiduamente os jogos do clube. Apesar de todo funcionário se auto declarar torcedor do time estudado, apenas 40% (quarenta por cento) dos colaboradores disseram que não são fanáticos pelo clube.

Em conversa informal com um dos funcionários do clube, ele disse que todos se preocupam em assistir aos jogos para se inserir melhor no ambiente de trabalho. Normalmente os colegas comentam sobre os jogos, na maioria das vezes de forma muito técnica, então entender de futebol é uma forma de inserção no grupo. É possível perceber, então, uma das características citadas por Chiavenato (2004), qual seja, a presença de regras neste caso implícitas.

Outra característica da Cultura Organizacional da empresa é a regularidade nos comportamentos observados. Isso significa dizer que as interações entre os colaboradores se caracterizam por uma linguagem comum, a do futebol, que possui terminologias próprias e rituais relacionados com condutas e deferências.

Apesar de demonstrarem interesse em ir aos jogos do time, a maioria prefere permanecer no clube desempenhando as atividades de seus respectivos ofícios. Percebe-se, aqui, outra característica das citadas pelo autor: clima organizacional. O sentimento transmitido pelo local físico da sede administrativa, a interação entre os colegas, o trabalho desempenhado, dentre outras coisas, são extremamente valorizados.

A pergunta que mais caracteriza o time como uma empresa e não como um clube, na visão dos funcionários, foi a pergunta de número onze, que questiona

o que levou o entrevistado a trabalhar no clube. Apenas 20% (vinte por cento) dos entrevistados disseram que a motivação em trabalhar no clube foi o amor ao time. A maioria dos entrevistados ingressou no clube, principalmente, pela oportunidade de emprego. Somente um funcionário respondeu que ambos os fatores o motivam a trabalhar no clube.

Em relação a motivação dos colaboradores em trabalhar no clube destacou-se a total falta de motivação dos funcionários pelo amor da torcida ao clube. Trata-se do único fator que não influencia os funcionários da sede administrativa. É importante ressaltar que o questionário não foi aplicado aos jogadores do clube e que, portanto, não se pode dizer que o amor da torcida não seja um fator motivador para o desempenho do time de futebol profissional.

A grande maioria dos colaboradores se sente motivada pela relação de emprego com o clube. Menos da metade se sente motivada pela grandiosidade da história do clube e seus fundadores. E apenas 4 pessoas se sentem motivadas pelo amor que sente pelo time de futebol e respectivo elenco. Tais análises encontram-se representadas pela Figura 2.



Figura 2: Gráfico de Fatores de Motivação Fonte: os autores, (2018).

Tal fato realça que os funcionários-torcedores enxergam o clube como, antes de tudo, uma empresa e o vínculo predominante entre eles é o profissional. Porém, não se pode deixar de notar a influência interna dos fundadores que em consonância com o entendimento de Freitas (2013), foram grupo de pessoas que fundaram o clube e atraíram outras pessoas que compartilham de seus aspectos culturais.

Outra influência interna citada pela gestora foi o setor de recursos humanos. Logo, em relação à entrevista com a gestora de recursos humanos foi possível

verificar alguns pontos, conforme dissertado abaixo e descrito detalhadamente no Quadro 2.

Quanto a introdução da cultura organizacional da empresa nos processos seletivos a gestora afirmou que encontra-se em fase inicial. O principal critério de seleção relatado pela entrevistada é a necessidade de que o candidato tenha o sentimento de fazer parte de um clube de futebol. O clube não é uma empresa típica e tem um segmento de atuação diferenciado das empresas comuns. O candidato deve saber e querer fazer parte disso. Ainda segundo ela, a tendência é que pessoas mais simpáticas ao time participem do processo seletivo. O amor pelo futebol é algo valorizado no candidato, pois se trata da essência da organização.

Em relação a capacitação dos colaboradores atuais do clube, hoje, essa é feita de forma pontual, sob demanda. Não existe um plano formal de capacitação e a história do clube não é transportada para os treinamentos, que são em sua maioria de cunho técnico. Os treinamentos são direcionados para o desempenho operacional das funções exercidas pelos colaboradores. Porém existe, hoje, uma proposta neste sentido, formulada pela psicóloga do clube. O que se pretende é criar instrumentos de cunho emocional para a motivação dos colaboradores da administração.

Já no time de futebol profissional, a capacitação e treinamento dá-se por meio de treinamentos coletivos, tratamento médico especializado, acompanhamento nutricional, dentre outras atividades realizadas com os jogadores para que eles tenham um alto rendimento. Aqui, por outro lado, existe o treinamento por meio de depoimento de heróis e sagas, como forma de motivação do time.

Outra forma de incentivo utilizada pelo setor de RH são as promoções internas. Sempre que uma vaga de trabalho é aberta no clube, os funcionários são considerados de forma prioritária para a ocupação destas vagas. Um plano de carreira formal está em processo de estruturação e será formalizado futuramente pelo setor, o que revela a preocupação em, cada vez mais, trazer um sistema de recompensas que fará do clube um lugar ainda melhor para se trabalhar.

Da mesma forma, o plano de metas e desempenho não é presente em todos os setores da empresa. Apenas a área responsável pela gestão do programa de sócios torcedores têm meta de vendas devidamente instituída e acompanhada.

A avaliação de desempenho dos funcionários da administração do clube é realizada pelos próprios gestores dos setores. Não existe uma forma definida pelo setor de RH, o que é levado em consideração, segundo a entrevistada, é o *feeling* do gestor da área. No entanto, o objetivo do clube é que o setor de RH assuma essa responsabilidade, atuando de forma significativa e se tornando o guardião da Cultura Organizacional da empresa.

Os torcedores, hoje, são a maior influência externa do clube. Eles são os “clientes” do clube. A renda do clube depende dos sócios do clube, dos cotistas da vila olímpica, das mensalidades do sócio torcedor, dos ingressos vendidos nos jogos e também da venda do direito de transmissão dos jogos, que está diretamente associada ao interesse dos torcedores. Quanto mais telespectadores, maior o interesse das redes de televisão na compra do direito de transmissão. Portanto, os torcedores podem ser considerados a maior influência externa da associação.

Os demais clubes de futebol são outra influência externa. Hoje, o *benchmarking* é um método presente no clube. Por *benchmarking* entende-se o processo de auto avaliação da empresa com base na concorrência (VIEIRA, 1995). O objetivo é incorporar os métodos de sucesso dos concorrentes para aperfeiçoar os seus próprios métodos. Entretanto, atualmente o *benchmarking* está sendo realizado somente pelo time de futebol profissional, mas a tendência é que seja inserido nos setores da administração do clube. Segundo a entrevistada, a Confederação Brasileira de Futebol tem proporcionado o *benchmarking* entre os clubes brasileiros, como uma espécie de intermediadora, no entanto, mais detalhes não foram informados.

Em relação as dimensões culturais existentes no clube, verificou-se a distância do poder, aversão à incerteza, presença de normas e coletivismo. A primeira deve-se ao poder restrito aos diretores, que mensalmente fazem uma reunião

entre si para a tomada de decisões. A aversão à incerteza justifica-se no fato de apenas dois setores (comunicação e *marketing*) serem citados como exemplo de valorização da inovação e empreendedorismo o que deve-se à própria natureza dessas atividades. A existência de padrões de comportamento e guias sobre a maneira de fazer as coisas caracteriza a dimensão presença de normas conforme Chiavenato (2004). Por fim, em relação ao “individualismo x coletivismo”, a gestora respondeu que o coletivismo é priorizado no clube. O trabalho em equipe é muito valorizado pela própria natureza dos clubes de futebol. A união do grupo e o sentimento de pertencimento à organização prevalecem.

No tocante à classificação da cultura organizacional trazida por Cameron e Quinn (2006), a gestão do clube atualmente é, em sua essência, conservadora, com exceção das áreas em que a inovação é necessária. Pode-se dizer que o clube possui características de uma cultura de mercado. Por não se tratar de uma empresa, as tendências de mercado e histórico de clientes não são fatores que regem o clube. Por outro lado, os líderes possuem características de serem realizadores, competidores, orientados para o resultado e oferecem os recursos e discursos incentivando a produtividade.

É possível afirmar, também, que o clube encaixa-se no tipo de cultura hierárquica, posto que sua cultura organizacional é embasada por pressupostos de estabilidade e conservadorismo. Os funcionários são submissos aos líderes e seus papéis são formalmente estabelecidos de maneira amigável.

Um fator que comprova a boa aceitação dos colaboradores à cultura organizacional instituída no clube é o baixo índice de absenteísmo e *turnover*. Apesar de não haver um controle formal de tais índices, a entrevistada afirma que “a rotatividade de funcionários no clube é muito baixa”. Isso corroborado o fato do time ter uma cultura forte com impacto visível sobre os colaboradores, conforme anteriormente mencionado. Segundo Robbins (2005), empresas de cultura forte tem menor rotatividade de funcionários.

Apesar de não haver um instrumento que formalize por escrito os valores do clube, a essência destes pode ser claramente percebida na primeira pergunta respondida pela gestora de RH. O desejo de fazer parte de um clube de futebol é um dos requisitos de seleção dos candidatos. Logo, o interesse pelo futebol pode ser identificado como um valor implícito. Outro valor que pode ser citado é o espírito de equipe, que pode ser percebido tanto no futebol profissional quanto na gestão administrativa do clube. O trabalho em equipe é parte essencial do esporte, em especial do futebol. Tal valor é transportado para a administração do time.

Por fim, observou-se que as crenças são outro elemento facilmente identificável na organização. Todos os colaboradores creem na equipe do clube como a melhor. Todos buscam executar bem as tarefas, de forma que o clube funcione de forma equilibrada. Existe um esforço dos dirigentes no sentido de contratar os melhores jogadores, montar uma elenco forte para apresentar um futebol de qualidade aos torcedores.

CONCLUSÃO

Das dimensões culturais, conforme a classificação de Chiavenato (2004), realça-se no clube estudado a “distância do poder”, a “aversão à incerteza” e o “coletivismo”.

Em relação as características de cultura organizacional no clube, destaca-se: a regularidade no comportamento dos colaboradores, a presença de normas na empresa, uma filosofia totalmente correlacionada ao futebol, regras definidas e a influência do clima organizacional sobre os colaboradores.

Fundadores do clube e sua história foram apontados como principais influências internas à organização, enquanto que, torcedores e os demais clubes de futebol, por meio da prática do *benchmarking* foram considerados as principais influências externas ao clube.

A história do time e suas conquistas podem ser mais exploradas no ambiente interno para solidificar a cultura organizacional entre os colaboradores e assim

garantir processos internos ainda mais coesos, compatíveis com a trajetória do time nos gramados.

O interesse pelo futebol e o espírito de equipe, nutridos pelos colaboradores, fazem com que estes se sintam motivados a caminhar rumo a um objetivo comum, que é fazer do clube uma organização viável e lucrativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMERON, K. S., QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.** John Wiley & Sons, 2006.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr de 1995.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à evolução digital.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

RODRIGUES, M. C., HUNGER, M. S., DELBIM, L. R., & MARTELLI, A. **O futebol como uma modalidade esportiva popular no Brasil e as lesões mais incidentes nessa prática.** Saúde em Foco, 2(2), 14-28, 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Editora Pearson, 2005.

SCHEIN, E.H. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture.** Sloan Management Review Winter, Massachusetts Institute of Technology, 1984.

VIEIRA, C.J. **As 10 armadilhas do Benchmarking.** Revista Quality Progress. Janeiro, 1995.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.