

Relações de Controle Difusas e Burocráticas: Transformação em Clubes de Futebol no Processo de Profissionalização do Trabalho

Carlos Everaldo
Silva da Costa

Julio Cesar
Gonçalves

Marcio Silva
Rodrigues

Arquimercia Silva
Cedrim Azevedo de
Diego

Universidade Federal de Alagoas - UFAL

RESUMO

Este artigo analisa como base científica à transformação do controle em clubes de futebol, e o quanto esse modifica as relações de trabalho nos clubes de futebol. O estudo é baseado em quatro clubes no sul do Brasil entre 2004 a 2006 e que a partir da inclusão de práticas burocráticas e empresariais em dois desses (Figueirense- SC e Sport Club Internacional – RS), nota-se um impacto maior sobre a noção que seus integrantes/ funcionários passam a ter da organização. Os outros dois clubes (Marcílio Dias e Tubarão, ambos de Santa Catarina) como casos comparativos, ainda refletem à utilização de práticas de controle difusas e menos voltadas as variáveis empresariais e de profissionalização entre seus integrantes. O estudo tem como metodologia uma análise descritivo-interpretativa, sendo a escolha dos clubes, intencional e não probabilística, mas que reúnem características visíveis sobre esse processo de transformação no controle e sua relação com aspectos empresariais. Dessa forma, o artigo traz esse paralelo entre ações lúdicas e difusas com as burocráticas, profissionais e mais impessoais formando assim uma discussão científica sobre os modelos de trabalho que se configuram quando as organizações alcançam características de burocratização através do controle.

1. INTRODUÇÃO

Sobre as organizações, já é de entendimento científico e prático que suas existências se dão através da união de pessoas com determinados objetivos em comum. Esses são praticados a partir dos valores compartilhados e com isso há pessoas que promulgam determinadas crenças. Dessas crenças, as organizações podem se tornar atuantes sobre as pessoas que as compõem através de ações míticas, regras, normas (escritas ou verbais), que se configuram através do controle, como um regulador social. Dessa regulação, há organizações que utilizam supervisões diretas como forma de controlar, como as tradicionais fábricas e as pequenas organizações empreendedoras. No processo de transformação, as organizações buscam através de regras escritas e pré-estabelecidas uma outra forma de caracterização e vínculo com os cargos que as pessoas ocupam, sendo assim denominadas burocráticas. Porém, em um outro extremo, existem ainda as organizações consideradas lúdicas que são baseadas em valores culturais e difusos como meio de ação. O presente artigo tem a intenção de mostrar essas caracterizações de controle através de clubes de futebol. O objetivo básico é de analisar como alguns clubes ainda possuem características de controle difusas, ao passo que com as pressões de mercado outros buscam cada vez mais uma caracterização burocrática e empresarial, o que tem implicações nas relações internas de trabalho.

Para nortear o entendimento desse artigo, há inicialmente uma análise científica sobre os tipos de controle organizacional, enfatizando os controles burocrático e difuso, para que em seguida sejam visualizadas características de empresarização de acordo com Solè (2004) como resultantes da burocratização nos clubes.

2. ABORDAGEM TEÓRICA: CONTROLE, EMPRESARIZAÇÃO E CLUBES ESTUDADOS

TIPOS DE CONTROLE ORGANIZACIONAL: ÊNFASE NO ESTRUTURAL E DIFUSO

Como características de controle estudadas pelas ciências sociais é possível ter como base a explicação de Chiapello (1996), ao dizer que estar numa situação de controle vem a significar que o comportamento de uma pessoa é influenciado por seu próprio grupo de indivíduos. É a prática de redução dos graus de liberdade deixado às pessoas nas organizações. De acordo com Faria (2004), essa redução 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 nas relações de trabalho.

É possível utilizar para tal conceito a definição de Tanenbaum (1975, p.18), ao afirmar que 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”.

Desse conceito aplicado ao surgimento das organizações, surgem também as noções de controle que são aplicadas, desde as pequenas organizações que utilizam mecanismos de supervisão direta (Mintzberg, 2003) e ordens rígidas, até as organizações que estão baseadas em valores culturais, crenças e desejo de pertença.

Sobre esses dois tipos específicos de controle (o estrutural e o difuso), é necessário frisar que esses podem coexistir nas organizações. Em uma organização mais burocrática, “o controle se fundamenta em normas pré-estabelecidas, na estrutura hierárquica e as tarefas passam a ser mais especializadas” (MONTE, 2003, p.271). Em tal caso, os requisitos técnicos irão indicar previamente a função, de forma específica para cada profissional. Do mesmo modo que há também a complexidade em suas funções de acordo com o nível ao qual o trabalhador se encontra (HALL, 2004). Hatch (1997) trabalha a complexidade tanto como sendo a diferenciação horizontal como a diferenciação vertical. 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. Este, segundo Hatch (1997), está associado ao nível, dentro da organização, em que as decisões são tomadas. O controle estrutural pode ser visto em organizações burocráticas e segundo Ouchi (1980) e Mintzberg (2003), ficam dentro de um ajuste burocrático. Estes combinam uma afiliação preliminar a um corpo profissional com uma orientação de carreira que aumente o sentido de afiliação ou de solidariedade. Assim, 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 é que o controle estrutural pode também ser conhecido como menos intrusivo segundo Perrow (1990).

Essa impessoalidade é refletida também com a formalização. Segundo Hatch (1997, p.68), as “normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização fazem parte do que se chama formalização” (HATCH, 1997, p.68). o que tende a controlar, segundo Wagner e Hollenbeck (2000, p.309), “o comportamento organizacional”.

Antes de tratar de um terceiro tipo de controle faz-se necessário entender a relação organização para com os valores do indivíduo e o impacto dessas praticas organizações na mente dos trabalhadores. Isso porque através de um “bombardeio” ideológico da organização para com o funcionário – a partir da disseminação de valores que por esse é compartilhado, é 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 que se torna mais seduzido e vinculado à mesma (FARIA, 2004). 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. O controle difuso 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. É o controle não intrusivo (PERROW, 1990) e para que haja ênfase, 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). Nesse sentido um quadro pode servir como referência aos tipos de controle enfatizados: estrutural e difuso.

Quadro 1. Tipos de controle Estrutural e difuso e suas características
Fonte: Adaptação dos próprios autores

Tipos	Alvo do controle	Meios	Característica de conformidade
Estrutural	Comportamento	Normas; Regulamentos; Hierarquia; Critérios de Seleção; Requisitos técnicos; Complexidade	Certificação; Reconhecimento e titulação; Regulação.
Difuso	Visão do mundo	Pressupostos culturais	Conformidade profunda; Auto-controle; Laços de compromissos; Premissas culturais.

As pessoas tornam-se replicadoras dos modelos e visões organizacionais através do que Faria (2004) diz sobre a política do ganha-ganha. Nesse fluxo migratório de regras e normas na direção: organização pessoas, as características empresariais podem ser estabelecidas como segue abaixo.

CARACTERÍSTICAS EMPRESARIAIS DECORRENTES

Tal estabelecimento decorre do fato de que é cada vez mais presente no nosso mundo, o discurso empresarial orientado para o mercado. Esse discurso passa a exercer forte influência sobre outros tipos de organizações. Assim, nos dias presentes, não é raro encontrar organizações que estão passando a adotar algumas dessas características anteriormente exclusivas das empresas (SOLÉ, 2004). Dessa forma, utiliza-se o tema empresariais como um meio para identificar a existência de indícios de mercantilização em organizações, inclusive nas culturais como é o caso dos clubes de futebol.

Para Simon (1979), o termo organização refere-se ao complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz. É a forma como tais integrantes vão passar a se estabelecerem como pessoas e de que forma suas atitudes devem estar vinculadas a aspectos e premissas organizacionais e coletivas.

As organizações, desde as mais simples até as mais complexas, necessitam de duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para obter resultados (MINTZBERG, 2003).

Dentre essas características Solé (2004) sustenta a abordagem de que o tipo específico de organização que mais se estabelece atualmente é a empresa. Empresa que possui características predominantemente burocráticas. Sendo assim, para Solé (2004) uma

organização é definida como um conjunto de relações entre humanos (Exército, Igreja, Clubes de Futebol, etc) e empresa é definida, pois essa relação entre humanos é modificada pelo fim, no caso o lucro.

Somos, baseados em Etzioni (1967), uma sociedade de organizações e para Solé (2004) a empresa sobressai. Do nascimento a morte as organizações, ou empresas estão presentes. Sua razão orientada pelo lucro torna a empresa capaz de empregar regras e normas às pessoas para que suas visões sejam as visões de mundo da empresa. Weber (1987) em outra obra sua define empresa como sendo um sistema de atividade contínua perseguindo um fim de uma espécie definida. As pessoas que fazem parte da empresa não necessariamente estão pela relação de afeto ou cultural pela organização. A relação utilitária de troca mão-de-obra pelo salário é existente e o desejo de pertença passa a existir de acordo com o que a mesma oferece como forma de tornar invisíveis tais regras. Essas questões tornam-se aparentes com os processos de privatizações, as conversões de organizações em empresas (como é o caso de clubes de futebol), a disseminação da linguagem empresarial (mercadoria, produto, clientes, eficiência), o aumento do uso de métodos (benchmarking, brainstorm, downsizing) e de ferramentas (marketing, produção, metas de serviços) por organizações que não são empresas (Estado, igrejas) e a premissa de que tudo deve ser transformado em produto. Dessa forma são alteradas também as possibilidades de se fazer parte de uma organização quando ela passa a se comportar como empresa, já que critérios de seleção, habilidades profissionais e técnicas passam a coexistir. Ao momento que estão nas empresas, as pessoas passam a concorrer com as outras empresas e para isso é necessário enquadramento dos valores empresariais.

Solé (2004) trabalha com um tipo ideal de empresa, o que pode ser segundo Weber (2003), uma utopia, uma abstração de certa forma. Contudo, dentre seus vinte e dois traços, muitos são utilizados cada vez mais pelas empresas. O presente estudo analisa como forma de enfatizar o controle estrutural/ burocrático, o processo de empresarização, ao analisar algumas de suas vinte e duas características. Alguns desses traços são utilizados para que seja possível compreender a relação com o controle :

a) 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”.

b) A empresa é uma propriedade privada

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.

c) A empresa é uma organização salarial

Uma empresa emprega assalariados e implica em humanos que se vendem a outros humanos.

Dessas características complementa-se a parte de fundamentação do artigo através da apresentação dos clubes: Figueirense, Internacional, Marcílio Dias e Tubarão.

CLUBES EM ESTUDO: FIGUEIRENSE, INTERNACIONAL, MARCÍLIO DIAS E TUBARÃO

FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE

A história do Figueirense Futebol Clube começa nos meses de abril e maio de 1921, quando alguns jovens, pertencentes à elite social da cidade de Florianópolis na época, lançaram a idéia de junto a amigos e desportistas simpatizantes do futebol, fundar um novo

clube de futebol na Capital. No dia 21 de junho de 1921, após uma reunião com vários desportistas da cidade, foi fundado o Figueirense Futebol Clube. O clube levou esse nome em homenagem à localidade da Figueira (confluência entre as ruas Felipe Schmidt e Conselheiro Mafra), em Florianópolis (MACHADO, 2000). Segundo um integrante do clube, a história do Figueirense Futebol Clube pode ser dividida em dois momentos: o primeiro, compreendido entre os anos de 1921 e 1998 e um segundo, que inicia em 1999 e se mantém até o presente momento.

Durante os anos 30 e 40, considerando a escassez de recursos, característica da época, para manter suas atividades, o clube via-se obrigado a contar com a voluntariedade laboral e financeira de seus diretores e colaboradores, ou seja, dos laços comunitários para sobreviver. Um exemplo que ilustra essa situação foi quando o empresário e desportista Orlando Scarpelli, durante a vigência de seu mandato como presidente do clube, doou oficialmente um terreno, em 1945, no bairro Estreito, destinado à construção do que seria o atual estádio do Figueirense Futebol Clube.

Durante a década de 50, foi criada uma comissão em prol da construção do estádio. A diretoria era composta por membros com representatividade social e, por exemplo, quando havia algum problema jurídico, para evitar gastos, sempre buscavam conseguir alguém que fizesse o serviço de graça, podia ser um amigo, ou alguém que quisesse contribuir.

O modelo de gestão adotado pelo clube era caracterizado pelo amadorismo na gestão, pelo voluntariado da presidência e pela dificuldade em obter recursos e patrocínios. Tais características impediam o clube de obter resultados dentro de campo e, conseqüentemente, impossibilitavam-no de estar na elite do futebol brasileiro. Além disso, os entrevistados argumentaram que o número de pessoas que realizavam atividades remuneradas era baixíssimo. Houve épocas, por exemplo, em que o setor administrativo do clube era composto por seis funcionários (dois na secretaria e quatro destinados a manter a conservação do gramado).

A primeira tentativa de reverter o quadro no qual o clube se encontrava ocorreu em 1996, quando o então presidente tentou reorganizar o clube e viu que não tinha condições financeiras e havia a busca por uma solução alternativa para que os bens do clube não fossem penhorados. Daí que em 1999, quatorze empresários da região realizaram um aporte financeiro e lançaram uma nova proposta de administração do clube: a gestão profissional. A figura do presidente como o cargo mais alto do Conselho Administrativo, foi substituída pelo Conselho de Gestão, formado por esses quatorze empresários e responsável pela administração do clube. Logo após uma reforma estatutária desaparece o Conselho de Gestão e surge, concomitantemente, a Figueirense Participações S/A, a qual, a partir de um contrato estabelecido, passa a ser o órgão oficial de gestão do clube. Essa empresa, que começou como um conselho de gestão e tornou-se, depois que esses empresários transformaram seus créditos em ações, na Figueirense Participações S/A. Segundo um funcionário do clube, a Figueirense Participações cumpre um papel muito importante na transformação do Figueirense em clube-empresa constituindo-se como um braço do Figueirense responsável por explorar esse “business” que é o futebol.

O quadro funcional do clube atualmente gera em torno de 139 funcionários divididos em três categorias: 49 atletas profissionais, 42 atletas em formação e 48 funcionários do setor administrativo. Torna-se importante salientar que os trabalhadores voluntários (presidente, vice-presidentes e consultores) não foram contabilizados por não fazerem parte da folha de pagamento do clube.

Finalmente, ao serem questionados a respeito dos planos futuros do clube, alguns integrantes do clube foram concisos em dizer que o objetivo do clube é um título nacional nos próximos cinco anos. Além disso, segundo eles, a tendência é continuar se profissionalizando,

modernizando-se, fortalecer a marca Figueirense, estar na vanguarda do futebol brasileiro, buscar, através da organização administrativa, o melhor resultado dentro de campo.

SPORT CLUB INTERNACIONAL

A história do Sport Club Internacional começa com a não aceitação dos irmãos Poppe (vindos de São Paulo) como membros do Grêmio Footbal Portoalegrense. Esse fato está diretamente articulado com o elitismo que marcou os primeiros tempos do futebol no país, uma vez que, segundo Coimbra e Noronha (1994), eles não tinham nenhuma indicação nem conhecidos ilustres na cidade. Por não terem sido aceitos em outros clubes de Porto Alegre, Henrique Poppe Leão, José Thomáz Poppe Leão e Luiz Madeira Poppe decidiram fundar seu próprio clube. Então, no dia 4 de abril de 1909, em Porto Alegre, foi fundado o Sport Club Internacional. De acordo com Braga, (2000), no ato de fundação estavam presentes os irmãos Poppe e mais 40 pessoas (comerciários, estudantes, empregados, gente de todas as classes sociais). O nome do clube faz referência ao Internazionale de Milão, país de origem da família Poppe. Segundo entrevistado, até hoje esse clube é conhecido como “o clube do povo”. Dado esse contexto, logo após a sua fundação, em 1927, o Internacional inicia um processo bastante lento de profissionalização dos jogadores. Diz-se bastante lento porque, no começo, a remuneração não era, necessariamente, monetária, a maioria dos jogadores recebia alimentos, moradia e outros benefícios (OSTERMANN, 1999).

Entre 1940 e 1960, o processo de profissionalização acontece por completo em todo o Rio Grande do Sul e os jogadores das classes menos favorecidas passaram a integrar praticamente todos os clubes de futebol o que segundo Rodrigues (2003), proporcionou uma maior qualidade dos jogos, porque os jogadores possuíam tempo e recursos, além de uma melhor preparação física e técnica.

Segundo os integrantes do clube, logo após esse período, os membros do clube começaram a realizar uma mobilização com vistas a arrecadar dinheiro a partir de doações da torcida, dos jogadores e dos dirigentes, para construir o seu atual estádio, o Beira-Rio (concluído em 1969).

Para um funcionário do clube, durante esse período, o clube já possuía uma grande quantidade de trabalhadores assalariados e, quando foi questionado a respeito dos trabalhadores voluntários, ele argumentou que podem ter existido alguns trabalhadores voluntários ajudando na construção do estádio, mas, “nos dias normais”, os únicos voluntários eram os dirigentes.

Durante os anos 80, conforme o relato de um funcionário, “todos os clubes grandes começaram a apresentar problemas financeiros, problemas patrimoniais [...] e isso obrigou os clubes a se modificarem [...] a fazer trabalhos mais sérios e deixar de ser só paixão, ou seja, se eles não comessem a olhar um pouco para o lado organizacional, ele estariam fadados a fechar”. E um outro integrante complementa que “até bem pouco tempo atrás, os clubes não pensavam dessa forma. Imposto? Que imposto? Dinheiro? Que dinheiro? Isso não existia há dez anos”. Alguns entrevistados argumentam que as grandes mudanças com relação a uma nova modificação do Internacional (futebol-empresa) começaram a surgir no final da década de 90. Assim, segundo um integrante do clube “os dirigentes passaram a entender que é necessária a ocupação de outros espaços e não somente aquele espaço no qual ele está focado, já que por culpa da entrada de grandes empresas no país e por causa da globalização, as pessoas passaram a ter um entendimento completamente diferente, passaram a visualizar o mercado”. Em busca dessa nova postura de gestão, o Internacional aderiu, em 2003, ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) e, em 2004, após um remodelamento e uma modificação das atividades do clube, a partir dos critérios estabelecidos por esse programa, foi conferido ao Sport Club Internacional o certificado ISO 9001. Segundo o presidente do clube, esse programa busca a “modernização da administração do clube.

Sempre se reclamou que o Inter era administrado por um sistema arcaico, e nós estamos tentando nos adaptar a uma modernidade por intermédio da busca pela excelência dentro da nossa gestão. Atualmente seu quadro funcional é composto por cerca de 380 funcionários, se for considerado apenas os funcionários da área administrativa, esse número fica em torno de 270 funcionários mais 30 estagiários.

CLUBE NÁUTICO MARCÍLIO DIAS

O Clube Náutico Marcílio Dias foi fundado em dezessete de março de 1919 e hoje em dia na primeira divisão é o clube mais antigo em atividade no Estado Catarinense, mais antigo até que a própria Federação Catarinense que foi criada em 1924. 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.

As primeiras atividades do novo clube foram de remo. Hoje, somente o futebol de campo é disputado no clube e esse só se profissionalizou em 25 de setembro de 1926.

Nos anos 1990 o Marcílio tem uma crise financeira. Segundo um funcionário do clube, 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. Atualmente o clube 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. Em 2004 o clube conseguiu pagar várias dívidas, mas ainda tem mais de um milhão de reais, pois o presidente anterior trazia time bom, mas não pagava.

As pessoas que formavam e que formam o clube antigamente eram pessoas das famílias tradicionais de Itajaí. Pessoas envolvidas com comércio, empresários da cidade, autoridades da Marinha.

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. Em relação a fazer parte do clube hoje, de acordo com um integrante, a pessoa tem que ser capacitada para a função que vai exercer. Por fim, o objetivo maior do clube atualmente, é ser campeão do Estado.

TUBARÃO FUTEBOL CLUBE

O Tubarão surgiu da dissolução do Esporte Clube Ferroviário que vinha em queda nos Campeonatos Catarinenses. O objetivo dos dirigentes era criar um time com maior apelo popular (<http://www.tubaraofc.com/historia.htm>). 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. O Ferroviário se fundiu com o Hercílio Luz, já que aos poucos o futebol foi se profissionalizando, e com isso as dificuldades foram aparecendo segundo um integrante do clube. Então foi fundado o Tubarão Futebol Clube. Foi feita em 1995 uma união de patrimônios entre as duas equipes. União essa que seria por dez anos, mas houve um desentendimento entre as partes e a rescisão do contrato foi antecipada.

As pessoas que formavam o clube eram ex-diretores do Ferroviário, do Hercílio Luz, empresários, funcionários da rede ferroviária, comerciantes e autônomos. Um entrevistado diz que foi o primeiro presidente de 1992 até final de 1995, voltando em 2005 ao cargo. De acordo com um outro integrante, 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. O Tubarão não conseguiu ainda ser campeão Catarinense. Hoje as pessoas estão ajudando o Tubarão que está passando por uma situação muito complicada financeiramente.

Nos dias atuais, as pessoas que formam o clube, em geral são as mesmas da época de fundação. De acordo com a visão de um funcionário do clube, “primeiro para fazer parte do Tubarão é importante que goste de futebol, ter a capacidade de trazer mais gente para dirigir, para ficar menos oneroso pra ele já que na direção a pessoa gasta muito do seu dinheiro o que gera prejuízo pessoal, já que é o carro pessoal”. No depoimento de um funcionário do clube, “é preciso que o clube venha a sanear dívidas e depois partir para a construção de um estádio novo que poderá ser construído com auxílio também da prefeitura, pois o clube para seus integrantes é da cidade e por ser da cidade, a prefeitura possivelmente tem que ajudar”.

O objetivo do clube é criar um espaço de lazer para a cidade e aumentar o quadro social, pois já houve casos de se ter uma folha de R\$ 90 mil para arrecadação de R\$ 30 mil.

Dos casos relatados, há agora através da metodologia a forma pelo qual as pesquisas foram assim construídas.

3. METODOLOGIA

O artigo é resultado de dois trabalhos de mestrado que envolveu clubes de futebol, dentre eles o Figueirense, o Marcílio Dias, o Internacional e o Tubarão. Classificaram-se os estudos como predominantemente qualitativos. Além disso, considerando que se buscou descrever as Relações de Controle Difusas e Burocráticas para analisar a Transformação em Clubes de Futebol no Processo de Profissionalização do Trabalho, como afirmou Godoy (1995), identificar as causas dessas transformações e descrever suas implicações torna-se ponto relevante para as pesquisas realizadas e, por conseguinte, para o artigo. Sendo assim, as pesquisas foram classificadas como descritivo-interpretativas, em que se buscou descrever a realidade analisada, identificar concepções, perspectivas e interpretar as informações levantadas. Para complementar tais questões no que diz respeito aos aspectos profissionais houve o foco nas seguintes categorias de análise: a) a empresa é uma organização com escritura e contabilidade; b) a empresa é uma propriedade privada; c) a empresa é uma organização salarial; e d) a empresa é uma organização que produz linguagem.

O estudo de casos múltiplos teve a escolha intencional e não-probabilística dos clubes para que fosse possível comparar o processo de profissionalização entre eles. A tentativa de escolha esteve baseada no fato de que alguns clubes possuem representatividade em seus estados (como no caso do internacional) e que outros mesmo sendo clubes pequenos há poucos anos, começam a modificar sua mentalidade no que diz respeito à organização do trabalho (como o Figueirense). O estudo comparativo então, permite uma melhor compreensão sobre o objeto investigado.

A unidade de análise foi o clube de futebol e nesse sentido buscou-se analisar também o histórico dos clubes até os dias atuais e por isso enquadra-se o presente estudo como longitudinal, com corte seccional em novembro de 2004 e julho de 2005, o qual possibilitou identificar quais foram as mudanças percebidas ao longo de um determinado.

O nível de análise destas pesquisas foi, de acordo com Chanlat (1993), organizacional e a unidade de observação constituiu-se por sujeitos selecionados por julgamento, ou seja, pessoas que possuíam conhecimento do assunto a ser pesquisado ou tiveram maior representatividade perante outros membros da organização, tais como: presidentes, vice-presidentes, diretores, gerentes, representantes e funcionários dessas organizações.

Assim, foram coletados dados secundários, a partir de um levantamento documental, referente às organizações, a partir de documentos como: estatutos, atas de reuniões, documentos contábeis, algumas normas de funcionamento, informativos internos (destinados aos funcionários) e externos (destinados ao público externo), folders, revistas de cada um dos clubes, regimentos internos, regulamentos, sites, revistas especializadas, programas de televisão e de rádio.

Os dados coletados nesta etapa serviram tanto para fornecer informações que auxiliassem na construção do instrumento de coleta de dados primários, como para complementar as informações obtidas nas entrevistas semi-estruturadas.

Considerando a perspectiva predominantemente qualitativa deste estudo, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo como método adotado para a análise dos dados coletados nas entrevistas, segundo Bardin (1988). Nesta perspectiva de análise metodológica, trabalha-se agora as características visualizadas durante as pesquisas para os quatro clubes escolhidos para o artigo.

4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CLUBES

A análise é apresentada através da divisão dos clubes em dois blocos: o dos menos profissionalizados (Marcílio Dias e o Tubarão) e o dos mais profissionalizados (Figueirense e Internacional). No Marcílio Dias a relação com as características de controle e de empresarização foi menos atuante, devido ao fato de que sobre o controle estrutural, a formalização representou a existência de poucas normas e regulamentos existentes na organização. No Marcílio Dias, os depoimentos não mostram, no início das atividades do clube, o uso de regulamentos e normas escritas. Segundo os entrevistados, há atas de reuniões, contabilidade em dia, prestação de contas, um quadro fiscal, e têm os sócios que fiscalizam. As comunicações internas que existem. Os requisitos técnicos, que significa treinamento para realização de alguma função quando a pessoa se insere na organização, foi dito que “não há, nem nunca houve”.

Quanto à Complexidade, um integrante disse que “antes havia o presidente, o técnico e cada vice-presidente dentro de uma área. De acordo com outro entrevistado, às vezes uma área ou outra está bagunçada mesmo com os cargos voluntários que são preenchidos com as pessoas de confiança e amigos”. O indicador Profissionalização, de maneira teórica, tem como característica a entrada de pessoas formadas para realizar a função na organização com requisitos pré-estabelecidos. No Marcílio Dias, segundo um integrante: “não vejo isso aqui também ainda e não há esse critério. O presidente do clube pode até ser analfabeto. Não existe formação para isso. Na área de treinamento já há, pois para ser técnico segundo um entrevistado tem que ser formado em educação física, mas no geral não precisa ser formado”.

No que diz respeito ao controle difuso no clube, um integrante disse que “cada um que vem trabalhar aqui, vem em função do clube, não vivem do clube, mas se dedicam a ele. Há um amor pelo clube, uma paixão e essa relação é bem diferenciada das empresas onde a hierarquia faz com que a pessoa desvalorize a outra”. Dessas informações pode-se considerar mais um indício de não-profissionalização.

A seleção de pessoal, principalmente dos diretores, é feita a partir de laços de amizade com pessoas do clube. No clube o presidente eleito escolhe seus diretores. Os funcionários são contratados pela parte administrativa e tal seleção atualmente ocorre, segundo um entrevistado: “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. Daí depois o currículo é levado para o setor onde a pessoa está se candidatando, pois não há setor que faz essa seleção”. Na verdade, “a gente procura dar oportunidade para pessoas. Auxiliar administrativo são as pessoas que nunca trabalharam e assim damos oportunidade às pessoas. As empresas querem experiências e essas pessoas não têm ainda”.

Os programas de ação no Marcílio, segundo os funcionários ocorre de forma interessante, pois “antes tudo era e é feito aqui depois do expediente deles que é fora daqui e eles se reuniam e vamos lá, tem isso e aquilo para a gente fazer. Hoje, temos o planejamento para o time, 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”. Aspectos que tentam ser visíveis no que diz respeito a impessoalidade são verificados com o argumento de um integrante ao dizer que “existe uma hierarquia, mas as coisas são tratadas como uma família. É ter a política de fazer um pouco a mais do que pode fazer”. Assim, como resultado dessa pouca influência dos aspectos burocráticos e profissionais no clube, muitas das ações realizadas atualmente são pouco exploradas devido a forte crença do clube ser um lugar familiar e devido a isso que, por exemplo: “sobre a comercialização de produtos ou serviços, historicamente 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 também”(entrevistado).

Quando se fala de empresa, sua manutenção vem da própria empresa, mas como o clube tem características amadoras uma das fontes de manutenção do estádio é o Porto Municipal de Itajaí. “Hoje a sua boutique é muito pequena e não arrecada valores que mantenham o clube, assim como o restaurante que temos aqui” (entrevistado).

Sobre as ações jurídicas e contábeis trabalhadas pelo clube até os dias atuais elas são realizadas por voluntários que possuem cartórios.

O clube é uma “Sociedade Privada de Bem Público” (entrevistado), ou seja, 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.

No que diz respeito a remuneração através do salário, ordem básica em uma empresa, no Marcílio Dias algumas questões são expostas pelos entrevistados. Historicamente “nem jogadores tinham salários e jogava-se por amor a camisa, mas na parte de funcionários alguns já recebiam”. Da mesma forma, outro funcionário diz “que nunca houve quem cobrasse para ser diretor do Marcílio, mas com funcionários veio bem depois”.

Nos dias atuais, segundo o entrevistado, “existem quinze funcionários assalariados na parte administrativa. Na parte de futebol mais 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 de mais funcionários”. Enfim, quem comanda o clube na verdade são os diretores e o presidente. Esses são voluntários. Assim como estagiários na área de comunicação social. O que o clube está em busca de fazer é “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 e nutrição”.

A linguagem do clube é ainda muito voltada a questões de o torcedor ser a razão do clube, de o time ser campeão do estado e de representar a região com um time para o “povão”. Nem mesmo no setor responsável pelo marketing foram verificados aspectos empresariais na linguagem. As questões profissionais não terminam tendo efeitos sobre como as pessoas organizavam o clube historicamente, assim como nos dias atuais.

No Tubarão, de forma semelhante, as ações são passadas verbalmente por cada vice-presidente do clube que são todos voluntários. Existem atas como fator de representação burocrática, mas fora isso, outras ações formais como metas não existem no clube segundo os entrevistados. Segundo um outro funcionário “por ter uma estrutura pequena, todo mundo fica sabendo logo de tudo”. Em consonância com o Marcílio, no Tubarão não é necessário como requisito técnico ter habilidades adquiridas fora da instituição para poder ingressar nessa. As funções, segundo um dos entrevistados 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”.

Pelos cargos não serem remunerados todos os amigos dos diretores que pudessem e que possam colaborar de alguma forma seriam e são enquadrados como diretor(es) em alguma área. Não há aí a especialização de funções como característica de uma empresa.

Existem os departamentos de futebol, social, financeiro, administrativo e de patrimônio em que seus responsáveis não são remunerados, mas sim alguns funcionários.

Para se trabalhar ou fazer parte do clube, “quase não existe uma formação necessária”(ENTREVISTADO). Na diretoria jurídica o 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. Um relato se mostra importante para demonstrar outro aspecto da não profissionalização do clube: “aí tem arquiteto que faz quando a gente chama, vai ter contador que vai fazer parte. Tem um contador do clube que cuida de tudo lá”. Na verdade esse “contador” só chegou a fazer curso técnico em contabilidade.

Se de um lado as características burocráticas são apresentadas no clube de forma pouco visíveis, por outro as questões amadoras, culturais e difusas se sobressaem. O principal relato para essa crítica está no discurso de um funcionário ao dizer que “aqui é tudo gente antiga e de confiança. É tudo bem tranquilo. Em todos os níveis é assim. Nosso jeito é esse”. No clube “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” (ENTREVISTADO). 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. Quem não abraçar está fora. Ele tem que está aqui com o propósito de ajudar. Mesmo que não seja remunerado”. Com esse raciocínio, a fonte de recursos para manter o clube sempre esteve voltada “a patrocínios, publicidade de placas no estádio feitas como parcerias entre as empresas da cidade, associados, bingos, a RBS que ajudava nas transmissões, mensalidades de sócios e com a Prefeitura Municipal de Tubarão que ajudava com uma parcela mensal (entrevistado). A renda de jogos para os funcionários e diretores são poucas, e às vezes não cobrem as despesas”. No que diz respeito a produtos do clube como forma de arrecadação, não há até os dias atuais essa comercialização visando retorno financeiro ao clube.

O clube, Instituição Sem Fins Lucrativos, nunca teve um advogado como funcionário. Antigamente e nos dias atuais segundo um funcionário, é “que quase tudo é feito na base da amizade”. E como última variável de análise, sobre a linguagem empresarial, assim como no Marcílio Dias a visão do torcedor no Tubarão, como razão para o clube foi constantemente enfatizada pelos entrevistados, mas sem ter o aspecto de lucrativo.

Como parte do segundo bloco, o dos mais profissionalizados, no Figueirense, o controle estrutural ou burocrático nesse clube, se configura desde 1999, inicialmente através das atas de reuniões, já que no processo histórico as ações eram verbalmente direcionadas. Atualmente, quem direciona as ações é a Figueirense Participações. Dando seguimento, há no Figueirense, requisitos técnicos no que diz respeito a treinamentos para as pessoas que trabalham no fluxo de caixa, assim como para as pessoas que trabalham com as catracas eletrônicas. Existem funcionários de mídia especializados para trabalhar com programas de configuração e com os códigos magnéticos para os ingressos.

Nos dias atuais sua diretoria é bem definida com o presidente do conselho, o presidente administrativo, e as demais doze vice-presidências bem especializadas, sendo que a diretoria financeira é composta por um profissional remunerado, o que não foi verificado nos outros clubes já citados (Marcílio Dias e Tubarão). Sobre os aspectos profissionais, anteriormente os cargos eram baseados, segundo um integrante do clube, “pelo amor a arte e o presidente só não fazia massagem”. Nos dias atuais tem uma empresa de Recursos Humanos que contrata profissionais formados nas determinadas áreas.

O compartilhamento de valores e a ênfase no controle difuso pôde ser facilmente percebida na história do Figueirense quando os entrevistados afirmaram que antes se tinha “a administração do futebol como um lazer e o futebol era apenas paixão. Já a partir de 1999, unimos no Figueirense o útil ao agradável. Une o trabalho com a paixão de ser torcedor” (entrevistado). Um dos funcionários entrevistados disse que o “Figueirense, com a 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”. Junto a esse modelo de perfil já existe um planejamento para o clube, tanto no que diz respeito a conquista de títulos como no quesito de ágil financeiro. O que antes era feito a partir da boa vontade e com dinheiro do próprio bolso como disse um integrante do clube na entrevista, hoje é analisado através das condições reais das finanças do clube. Dessa mudança no sentido burocrático e com as ações mais impessoais entre as pessoas especializadas que trabalham no clube, uma das questões são os cento e vinte produtos vendidos com a marca do clube. Sobre isso, um dos entrevistados disse que atualmente os “sócios clientes são boas

fontes de recursos, pois o Figueirense é um dos 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, 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 outro entrevistado, são: primeiro receitas de TV, segundo bilheteria, terceiro quadro associativo, quarto publicidade, patrocínio, placas de campo e venda de jogadores”. Os jogos considerados produtos não têm como fonte de renda apenas os ingressos.

Se antes o clube possuía um livro caixa, nos dias atuais segundo um integrante do clube “tem contabilidade e jurídico normais. É um processo semelhante a uma empresa. Livro caixa, contabilidade, livro razão. 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, assim como um departamento jurídico. Sem contar o departamento de marketing que é responsável pelas partes contratuais de propaganda”.

Dessas relações de venda de produtos, o Figueirense também se enquadra como Instituição sem Fins Lucrativos, apesar de que as ações estratégicas são responsabilidade da Figueirense Participações que excluem toda antiga participação dos cartolas amadores segundo eles.

Nos dias atuais, como já demonstrado no histórico do clube, há bem mais remunerados do que antes. E como complemento, nos dias de jogos há funcionários terceirizados como os seguranças e serviços gerais. No Figueirense ao contrário dos clubes do bloco menos profissionalizado, o torcedor é considerado cliente, o futebol é um negócio voltado ao entretenimento segundo o entrevistado ao comentar que “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 assim como o teatro, cinema”. Antes segundo ele “O torcedor era o torcedor clubilístico para dar renda na bilheteria. Era tudo junto, mas não era diferenciado muito. Já hoje tem as numeradas que diferenciam”.

O Internacional, já trabalha com a idéia de vendas de produtos há mais tempo que o Figueirense. Um entrevistado comenta que “o torcedor sempre foi o cliente do clube. Hoje, existe uma dificuldade se a gente comparar o torcedor de ontem com o de hoje, o de ontem era mais fiel, o de hoje não é tão fiel, hoje ele quer resultado. Fundamentalmente ele tem informação, coisa que o torcedor antigo não tinha. Era paixão, ele comprava qualquer coisa do clube. Hoje, é o clube que tem que comprar esse torcedor, que tem que ir atrás como qualquer cliente”. Para isso o clube busca que o torcedor tenha relação com o clube. Dessa forma, o Sport Club Internacional começou a desenvolver ações que, primeiramente, caracterizassem o sócio como um torcedor diferente dos demais e, em seguida, oferecessem a oportunidade do associado estar mais perto do clube. Atualmente, esse clube oferece um grande número de promoções como por exemplo, há a possibilidade desse torcedor “concorrer, nos jogos em Porto Alegre, à camisa do melhor em campo; concorre à bola do jogo; ele tem a possibilidade de assistir ao jogo no camarote; concorre à entrada em campo com os jogadores; visita às instalações do clube que termina com uma reunião com o presidente. Para jogos fora do Beira-Rio, nós sorteamos 5 sócios que sejam assinantes da Net, para ganharem o pay-per-view do jogo em casa; para os sócios que estão fora do Rio Grande do Sul, por exemplo, de Belém, é sorteado, entre os sócios residentes neste local, um torcedor que irá acompanhar a delegação do Inter enquanto estiver fora de casa”(Entrevistado).

A divulgação dos produtos é feita pelo departamento de Marketing, com mala-direta virtual enviada aos sócios, mídia televisiva, radiofônica e impressa.

O Internacional contratou a Pró Entertainment, empresa de porte nacional, responsável pela intermediação e captação de empresas de médio e grande porte de todo o Brasil

interessadas em licenciar produtos. Nesse sentido o clube tem planos ambiciosos, como afirma um gerente do clube: “o Internacional está adequando-se ao novo momento do esporte mundial, no qual o seu espaço deverá ter utilização que traga maior rentabilidade, novas fontes financeiras. E após iniciar as reformas no Estádio chegou a vez de ver o Ginásio Gigantinho ganhar cara nova. O Gigantinho passará por uma completa remodelação, ao estilo das arenas norte-americanas de basquete e hóquei. Assim, o ginásio será transformado em um palco multiuso”. Atualmente, os principais patrocinadores e/ou parceiros comerciais do clube são: Banrisul, Vonppar, Topper (substituída pela Rebok em 2006), Unimed, Tramontina, Rede Globo e Brasil Telecom. Desses, exceto a Rede Globo e o Banrisul, segundo os entrevistados, todos são parceiros com, no máximo, 3 anos de relacionamento com o clube.

Um relato de um entrevistado demonstra o quanto às relações de mercado são atuantes: “a partir do momento em que o investidor está colocando dinheiro do clube de futebol, ele está pensando no clube como uma empresa. O clube não precisa assinar S.A. para entender que o patrocinador quer retorno de seu investimento, ninguém mais dá dinheiro ao clube e diz: pode gastar do jeito que quiser [...] as pessoas querem um retorno”. A relação de trabalho se modifica muito das visualizadas nos clubes do primeiro bloco (Marcílio Dias e Tubarão).

As informações contábeis no Internacional são publicadas desde 2000 e feitas pro uma equipe profissional. Dessa consciência empresarial no clube há sempre uma linguagem mais empresarial por parte de seus integrantes. Palavras como Marketing, mix de produtos, investimento, fidelização dos associados, negócios, dentre outras. No Internacional, ao contrário do Figueirense, ao invés de expansão do número de funcionários, há a preocupação com o enxugamento da estrutura, como afirma o Vice-Presidente de Administração: “em 2002, tínhamos 68 funcionários, em 2003, 47 funcionários e, em 2004, 45 funcionários; conseguimos reduzir o número de funcionários e aqueles que ficaram, vamos desenvolvê-los”. Mesmo sendo um torcedor do clube, a nova mentalidade é a de trabalhar com uma estrutura enxuta e que possibilite redução nos custos fixos.

Para os contratados, uma empresa de Recursos Humanos faz um processo complexo de seleção como uma grande empresa tendo quatro ou cinco etapas até o diretor assinar a contratação dando o aval final. Sobre requisitos técnicos um integrante do clube comenta que “após a contratação de um funcionário, é comum nessas organizações que alguém da vice-presidência, departamento ou setor, o qual o funcionário passará a integrar, realize um processo de descrição e/ou transmissão dos conhecimentos necessários para desenvolver a tarefa que foi atribuída a esse novo funcionário. E isso até hoje é assim, quando um funcionário está para se afastar do clube, nós colocamos o seu substituto para trabalhar com ele e para que aprenda todas as atribuições da função, para que este novo funcionário continue desenvolvendo o mesmo trabalho realizado pelo outro”.

Quadro 2. Divisão dos clubes em blocos (menos e mais profissionalizados)

Fonte: Elaborado própria

Clubes	
Bloco 1	Bloco 2
Menos Profissionalizados	Mais Profissionalizados
Marcílio Dias e Tubarão	Figueirense e Internacional
Características	Características
1. Seleção por indicação	1. Departamento de RH
2. Pouca ou inexistência de comercialização de produtos	2. Boutiques com muitos produtos
3. Parcerias com os comerciantes locais	3. Parcerias com grandes empresas nacionais e internacionais
4. Torcedor	4. Cliente
5. Representar a cidade	5. Buscar lucro
6. Clube como uma família	6. Diminuição dos laços de fanatismo

Nesse sentido o clube possui muitos profissionais formados como nas áreas de comunicação, marketing, médica, dentre outras. Sendo assim o quadro acima busca diferenciar os clubes em dois blocos. No primeiro os menos profissionalizados, em que as relações de trabalho são baseadas muito mais nas relações de amizade e crenças culturais, e do outro lado, no bloco dos mais profissionalizados, o Figueirense e o Internacional que são compostos por ações profissionalizantes semelhantes, tornando as relações de trabalho cada vez mais impessoais e voltadas ao negócio.

5. CONSIDERAÇÕES

Dentre as caracterizações aqui abordadas, torna-se visível que as relações de trabalho nas organizações culturais passam por um processo de empresarização. Mecanismos de controle passam a ser um ponto regulador e com isso, as relações antes difusas e “amadoras” passam a se modificar, já que o lucro e o mercado é que passam a ditar o ritmo de ação. Clubes como o Marcílio Dias e o Tubarão são cada vez mais colocados à margem de um campo formal de atividade. Se o futebol tinha como ação social básica poder unir pessoas com um objetivo comum que era o do lazer e o de representatividade local, as relações profissionais de trabalho excluem de forma contínua essa razão de existência. Os clubes, Internacional e Figueirense, com um processo de reformulação interna passaram a buscar compor seu quadro organizacional, através de parcerias e com pessoas que acima do clube que torcem, trouxessem a possibilidade de lucro. Dentre as modificações cargos são incorporados como as áreas de gestão de pessoas e as parcerias realizadas com empresas de fora do estado ou do país. O quadro profissional tende a crescer nesses casos. O lado do mercado floresce ao passo que as ações lúdicas são cada vez mais excluídas. O processo de controle que foi citado por vários autores, tem sua influência nas ações de trabalho através da venda de produtos (nesse caso há a necessidade de empresas capacitadas para tal ação e não alguém que torce pelo clube e tenha boa vontade); um departamento jurídico e contábil (pois há empresas que querem ver retorno do seu investimento); organização salarial (já que a parte voluntária se restringe aos diretores, mas que na prática, também ganham retorno financeiro com o clube) e a Linguagem (capaz de ser fortemente influenciadora das relações de trabalho fazendo com que a eficiência se torne um meio de ação). Dessa forma o artigo aqui apresentado buscou alcançar essa modificação nas relações de trabalho através da explanação de organizações com grande representatividade nacional, que são os clubes de futebol.

6. REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1988.

BRAGA, K. Inter 90 Anos de Paixão. Porto Alegre: JA Editores, 2000.

- 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.
- CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. v.3.
- 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.
- COIMBRA, D. e NORONHA, N. A História dos Grenais. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 1994.
- ETZIONI, Amitai. – Organizações Modernas – São Paulo: Pioneira, 1967.
- FARIA, José Henrique de. Economia política do poder. Curitiba: Juruá, 2004.
- GODOY, Arlinda S. Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, nº3, p. 20-29, 1995.
- HALL, R. 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.
- MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.
- MONTE, Tália 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.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira, 2002.
- OSTERMANN, R.C. Meu coração é vermelho. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1999.
- PERROW, Charles B. – Análise Organizacional: um enfoque sociológico. São Paulo, Atlas, 1990.
- RODRIGUES, F. X. F. A formação do jogador de futebol no Sport Club Internacional (1997-2002). Dissertação de Mestrado Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGS/UFRGS), 2001.
- 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.
- SIMON, H. Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- 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
- 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, M. Conceitos Básicos de Sociologia. São Paulo: Moraes, 1987.
- _____. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Pioneira, 2003.