

Modelo de Gestão Organizacional - Uma análise na Câmara Técnica de Relações de Consumo do Desporto da Fundação Procon-SP

Model of Organizational Management: An analysis at the Technical Chamber of Sports Consumer Relations of Procon Foundation-SP

Rodrigo do Carmo Molina¹, Vanessa Carvalho Miranda Tavares²

Submetido em: 12-04-2018

Aprovado em: 01-05-2018

RESUMO

A Fundação Procon-SP, como órgão vinculado à Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania é responsável por manter a segurança e decência em determinados eventos esportivos como corrida de rua, futebol, entre outros. Considerando as situações de insegurança, violência e vandalismo que, atualmente, cercam os eventos esportivos no Brasil e nas grandes metrópoles, principalmente relacionados ao futebol, a Fundação Procon-SP organizou um colegiado constituído por entidades públicas e privadas interessadas em amenizar esse desconforto sobre os problemas mencionados. Para tanto, foi criada a Câmara Técnica do Desporto (CTD). Considerando o Procon um órgão importante para a gestão pública do Estado de São Paulo, este estudo buscou analisar o modelo de Gestão Pública Organizacional e identificar: Como o modelo de Gestão Organizacional proposto por Mintzberg (1979) pode contribuir para a compreensão de um modelo de Gestão Esportiva? Foram utilizadas três fontes de evidências para coletar os dados deste estudo: a análise de artefatos, a análise de documentos primários e a observação participante para a concretização da pesquisa qualitativa. Como resultado, foi identificado uma estrutura organizacional simples corroborando com a literatura pesquisada. Concluiu-se que, há vantagem em trabalhar com uma estrutura organizacional simples, devido a flexibilidade e a facilidade de comunicação com a cúpula estratégica e a cúpula operacional, agilizando as decisões e facilitando os processos, sem maiores interferências, tornando a Organização Esportiva dinâmica e ágil.

PALAVRAS-CHAVE: Modelo de gestão, Projeto desportivo, Gestão Esportiva.

¹ Mestre em Administração de Empresas e Gestão do Esporte pela Universidade Nove de Julho (Uninove). Pesquisador do Grupo de Estudos e Pesquisa em Esportes (GEPE) de São Paulo. Professor da Fatec Itaquera do Centro Paula Souza. E-mail: rodcmolina@gmail.com

² Mestre em Administração e Gestão do Esporte pela Universidade Nove de Julho (Uninove). Professora de Educação Física e Pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisa em Esportes (GEPE) de São Paulo. E-mail: vancmt@yahoo.com.br

ABSTRACT

The Procon Foundation-SP as a body linked to the Secretary of Justice and the Defense of Citizenship is responsible for maintaining safety and decency in some sporting events, such as street racing, soccer, among others. Considering the situations of insecurity, violence and vandalism that surround the sporting events currently in Brazil and in the large metropolises, mainly related to soccer, organized a collegiate constituted by interested parties with the intention to make easy this discomfort on the mentioned problems. Created by the Procon Foundation, the Technical Chamber of Sports. Considering Procon an important body for public management in the state of São Paulo, this study sought to analyze the organizational public management model and identify: How the organizational management model proposed by Mintzberg (1979) can contribute to the understanding a model of sports management ? Three sources of evidence were used to collect the data of this study: the analysis of artifacts, analysis of primary documents and participant observation for the accomplishment of qualitative research. As a result, a simple organizational structure was identified, corroborating the researched literature. It was concluded that there is an advantage in working with a simple organizational structure, due to the flexibility and ease of communication with the strategic summit and operational summit, streamlining the decisions and facilitating the processes without major interferences, making the sports organization dynamic and agile.

KEYWORDS: *Management model, Sport design, Sports management.*

1 INTRODUÇÃO

Gestores Esportivos têm atuado em organizações privadas e públicas, com ou sem fins lucrativos e têm, como prática, a Administração. Observações feitas no projeto da Câmara Técnica de Relações de Consumo do Desporto da Fundação do Procon (CTD) em São Paulo denotam uma realidade próxima de pouca afinidade de especialização deixando evidente a necessidade de maior compreensão sobre modelos de gestão, uma vez que a Gestão Esportiva é de atuação. Essa vertente deve ser levada em consideração, pois apesar deste *gap* já ter sido identificado há muito tempo, ainda não foi sanado.

Para tanto, analisar e comparar a gestão da CTD Procon em São Paulo com modelos de gestão oriundos da Administração e apoiando-se em autores e conceitos seminais da área da Administração, pode contribuir com o desenvolvimento de projetos e modelos de Gestão Esportiva.

O interesse em realizar este estudo parte da percepção da eminente área da Gestão Esportiva que vem ganhando, cada dia mais, espaço e destaque no cenário mundial e, principalmente, no Brasil. A razão do destaque decorre, principalmente, dos últimos eventos sediados no país - a Copa do Mundo de Futebol, em 2014, e os jogos Olímpicos RIO 2016 - eventos estes, que tornam interessante esta investigação.

O objetivo do estudo é contribuir para uma melhor compreensão na atuação de Gestores de Projetos Esportivos, uma vez que se percebe um *déficit* de profissionais que tenham conhecimento multidisciplinar para uma melhor compreensão deste fenômeno. Entende-se que o ambiente esportivo necessita de fundamentação administrativa e planejamento realizado e avaliado por meio de competência e qualificação para que haja sucesso, como ocorre em qualquer outro tipo de negócio (Azevêdo, 2009).

Como base teórica deste estudo, foi abordado o modelo organizacional proposto por Mintzberg (1979) que, em seu livro “Estrutura e Dinâmica das Organizações”, apresenta cinco estruturas existentes dentro das organizações: o vértice estratégico, a linha hierárquica, o centro operacional, a estrutura e o pessoal de apoio, cada um deles com funções específicas dentro do sistema organizacional. No livro o autor explica que tais estruturas podem interagir de variadas formas e enfoques para o funcionamento global das organizações.

A CTD Procon-SP é composta por um grupo de colegiado que reúne entidades públicas e privadas responsáveis pela segurança, organização e fiscalização das partidas de futebol, representado em parte, por torcedores e associações locais compostas por moradores das proximidades dos estádios e órgãos ligados ao transporte coletivo, com a intenção de contribuir para que essas situações de insegurança, violência e vandalismo que cercam os eventos esportivos sejam mudadas. Essa realidade afeta mais fortemente o futebol, que lida com o esvaziamento dos estádios, sendo assim, despertou o interesse para este estudo.

Segundo dados da Comissão Paz no Esporte, do Ministério dos Esportes e da Justiça, 79% dos torcedores deixaram de ir aos campos de futebol devido à violência, além de outros 14% motivados pelo desconforto.

A coleta de dados foi realizada nos anos de 2006 e 2009, em estádios da capital de São Paulo. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados, diferentes fontes de evidências. Análise de artefatos, análise de documentos primários e observação participante foram dados coletados para concluir a pesquisa qualitativa (Yin, 2010).

Sendo assim, a pergunta de pesquisa que norteou este estudo foi: Como o modelo de Gestão Organizacional proposto por Mintzberg (1979) pode contribuir para a compreensão de um modelo de Gestão Esportiva?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda literaturas sobre as temáticas de Gestão Esportiva e Modelo de Gestão Organizacional, buscando realizar uma análise paralela das teorias.

2.1 Gestão Esportiva

A área de Gestão do Esporte é considerada recente, pois somente a partir da década de 1980 tem galgado novos rumos e ganhado espaço, chamando a atenção de acadêmicos e profissionais da área.

No Brasil, embora o esporte seja um assunto que sempre esteve em evidência, é ainda embrionário em sua gestão. Em países com maior desenvolvimento econômico, como os Estados Unidos, foram surgindo programas de *Sport Management* ao longo do tempo que contribuíram com a demanda dos esportes em termos globais, explica Chelladurai (2009). Para o autor a maturidade da Gestão Esportiva se dá pela evidencição dos esportes e estrutura de suas organizações, ou seja, quanto mais fomento, mais estrutura, pesquisas e profissionalismo.

O conceito de Organizações Esportivas definido por Slack e Parents (2006), diz que uma organização atuante em esportes tem objetivos claros e bem definidos, seja ela vista como uma entidade social ou em outras ramificações desde clubes, academias, escolas de esportes, até empresas que vendem materiais esportivos, transmitem jogos ou prestam assessoria a atletas. Complementam Bateman e Snel (1996), que a gestão envolve um processo de trabalho que unem pessoas, recursos materiais em prol de objetivos a serem alcançados por uma Organização Esportiva eficaz.

Nos moldes que acontece a gestão em qualquer organização, na Gestão Esportiva não é diferente. É preciso desenvolver um trabalho permanente de previsões futuras, como afirmam Prahalad e Hamel (2005) já que, no ambiente de estratégias e negócios, igualar-se ao concorrente é necessário, embora não seja o suficiente para manter-se na liderança do mercado. Entende-se assim, que a Gestão Esportiva precisa centrar-se no planejamento, visando a perenização das Organizações Esportivas e sua maior profissionalização (Azevêdo, 2009).

Corroboram Azevêdo, Barros e Suaiden (2004) com a afirmação supracitada por Prahalad e Hamel (2005) no sentido de profissionalizar a gestão, que é preciso transparência e busca constante por parcerias e fiscalização. Neste segmento, Azevêdo e Barros (2004) ressaltam a necessidade do preparo do gestor público em seus estudos e explicam que, conduzir a organização de maneira errônea, pode levar a desperdícios de recursos, sejam eles de cunho pessoal ou financeiro.

O aumento de interesse pela Gestão do Esporte no Brasil vem contribuindo e elucidando, cada vez mais, essa área de atuação conforme afirmam Rocha e Bastos (2011) e Mazzei e Rocco (2017).

Gerir o Esporte é diferente de todas as demais áreas de atuação, explicam Mazzei e Rocco (2017), pois possui suas peculiaridades, ou seja, sua Gestão deve ser composta por profissionais com conhecimentos de Esporte e de Administração, e complementam pontuando que a qualificação dos interessados no assunto é importante para que haja crescimento nesta área de atuação de Gestão Esportiva, principalmente no Brasil.

2.2 Modelo Organizacional e de Coordenação

Uma das tipologias mais utilizadas para organizações, enquanto modelo de estrutura organizacional, é a de Mintzberg (1979), por meio do *designer* dos seguintes parâmetros: especialização, formalização das posições, treinamento dos membros e descentralização de forma natural. O autor ainda relaciona esses parâmetros com os seguintes fatores: idade da empresa, porte (tamanho) e área de envolvimento.

Com base nessas tipologias, Mintzberg (1979) configura cinco tipos de *designers* os quais considera importantes para a Gestão Organizacional, apontando-os como modelos organizacionais e de coordenação, conforme mostram as Figuras 1 e 2.

Tipo de estrutura	Parte da organização	Tipo de coordenação
Estrutura simples	Cúpula estratégica (Vértice estratégico)	Supervisão direta
Burocracia mecanizada	Estrutura técnica (Linha hierárquica)	Uniformização dos processos de trabalho
Burocracia profissional	Núcleo operacional (Centro operacional)	Uniformização das habilidades
Forma divisionada	Linha intermediária (Estrutura)	Uniformização das saídas
<i>Adhocracy</i>	Pessoal de apoio	Ajustamento mútuo

Figura 1 - Cinco tipos de modelos organizacionais, segundo Mintzberg (1979)

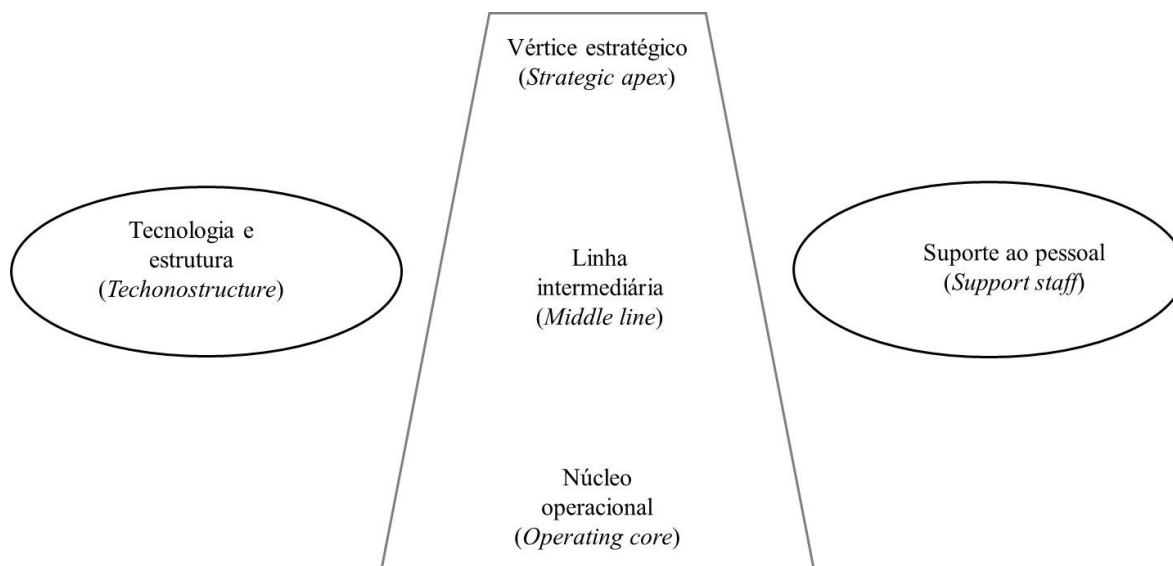


Figura 2 - Cinco partes básicas de uma organização.
Fonte: Mintzberg, 1979.

Os detalhes de cada parte da organização sugeridas por Mintzberg (1979) estão apresentadas a seguir:

1. *Strategic apex* (Vértice estratégico) – Parte da organização em que ficam os gerentes;
2. *MiddleLine* (Linha mediana) - São as pessoas e departamentos que fazem a ligação entre o núcleo operacional e o vértice estratégico;
3. *Operating core* (Núcleo operacional) – Parte da organização em que ficam as pessoas responsáveis por tarefas básicas e necessárias à área de Operações. Fazem o trabalho necessário produzindo e organizando produtos e serviços ofertados. Na área Esportiva, pode-se considerar que fazem parte deste núcleo os médicos, os fisioterapeutas, entre outros;
4. *Techonostructure* (Tecnologia e estrutura) - Parte da organização em que ficam as pessoas responsáveis pela tecnologia e sistemas de informações. No esporte, pode-se dizer que são os produtores de equipamentos esportivos, os engenheiros que planejam o processo de trabalho;
5. *Support staff* – Local em que ficam as pessoas que dão todo o suporte à organização e aos atletas.

Mintzberg (1979), também descreve cinco métodos de coordenação e explica como eles devem ser colocados em prática em uma Organização Esportiva:

1. Supervisão direta - Um líder dá ordens para que os subordinados executem;
2. Padronização do processo de trabalho - Esse método é utilizado quando o trabalho é determinado por alguém que não está presente. Por exemplo, uma indústria que produz jaquetas para *Sky* é direcionada por pessoas que controlam o *designer* computadorizado em

parceria com o sistema de produção e não diretamente pelas pessoas que fisicamente realizam a operação de fabricação;

3. Padronização das saídas - Esse método é utilizado quando os resultados do trabalho, tipo de produto ou desempenho a serem alcançados são específicos;
4. Padronização de qualificações - Essas qualificações são padronizadas por meio de programas desenhados, especificamente, para se certificar que coordenadores estão cientes do processo de trabalho. Por exemplo, quando um atleta necessita de tratamento no meio de um jogo e a equipe médica sabe exatamente que tipo de tratamento deve ser oferecido ele;
5. Ajustamentos mútuos - O coordenador do trabalho atinge o objetivo informalmente. Permite a aproximação sem formalidades.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de análise qualitativa mostrou-se o mais adequado para a natureza desta pesquisa, pois se deriva de modelos teóricos testados sobre a evidência empírica. Para Flick (2009) é a forma de destacar ideias centrais para se conduzir uma pesquisa qualitativa. O objetivo do estudo é contribuir para melhor compreensão na atuação de Gestores Esportivos, uma vez que se percebe um *déficit* de profissionais que tenham conhecimento multidisciplinar para uma melhor compreensão deste fenômeno. Entende-se que o ambiente esportivo necessita de fundamentação administrativa e planejamento realizado e avaliado por meio de competência e qualificação para que haja sucesso, como ocorre em qualquer outro tipo de negócio (Azevêdo, 2009, Mazzei & Rocco (2017).

Com o intuito de compreender com maior profundidade o objeto de estudo escolhido, no caso, a Câmara Técnica do Desporto (CTD) criada pela Fundação Procon-SP, em 2006, optou-se pelo Estudo de Caso que, conforme Yin (2010), é a forma ideal para a compreensão detalhada desse tipo de estudo.

A questão que norteou a pesquisa foi: Como o modelo de Gestão Organizacional proposto por Mintzberg (1979) pode contribuir com um modelo para a Gestão Esportiva?

Para Creswell (2013) compreender o funcionamento natural do ambiente, na pesquisa qualitativa, é fundamental para manter o rigor do estudo. Corroboram Miller, Dingwall e Murphy (2004) no sentido de que o pesquisador, obtendo a oportunidade de uma perspectiva interna da organização estudada, tem a possibilidade de entender como os resultados podem ser atingidos pela organização, para isso, um dos pesquisadores acompanhou o projeto CTD da Fundação Procon-SP no período de 2006 a 2009.

Para a coleta dos dados, foi realizada a participação assídua de um dos pesquisadores no contexto do projeto estudado que, para Corbin e Strauss (2014), é a forma adequada em que o pesquisador coleta e interpreta dados no ambiente escolhido, se envolvendo o máximo possível com o ambiente de pesquisa e com os participantes, sendo flexível, porém sem perder o rigor que a pesquisa qualitativa exige, se enquadrando muito próximo ao conceito de investigação-ação (Tripp, 2005).

Foram utilizadas três fontes de evidências para a concretização do estudo: a **análise de artefatos**, composta por recortes de jornais, pesquisas realizadas pelo Procon quando se decidiram pela fundação da Câmara Técnica do Desporto; a **análise dos documentos primários**, na qual foram vistas as documentações do CTD e as informações coletadas no *website* e, finalmente, a **observação participante**, que contou com a presença ativa, por 36 meses, de um dos pesquisadores, que assim concretizou a pesquisa qualitativa (Yin, 2010; Corbin & Strauss, 2014).

Para a análise dos dados coletados, foi realizada a triangulação das fontes de evidências (Yin, 2010).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados basearam-se na triangulação dos dados coletados (Yin, 2010) e na literatura, conforme modelo proposto por Mintzberg (1979), que sugere um modelo desenvolvido às organizações de modo generalizado, ou seja, não específico para esporte.

Realizada a análise na Câmara Técnica de Relações de Consumo do Desporto – Procon-SP e analisando paralelamente o modelo organizacional de Mintzberg (1979), que sugere a seguinte estrutura: Vértice estratégico, Estrutura técnica, Núcleo operacional, Linha intermediária e Pessoal de apoio, desenvolveu-se a Figura 3, com intuito de compreender como esse modelo pode se encaixar e contribuir para a Gestão de Organizações Esportivas.

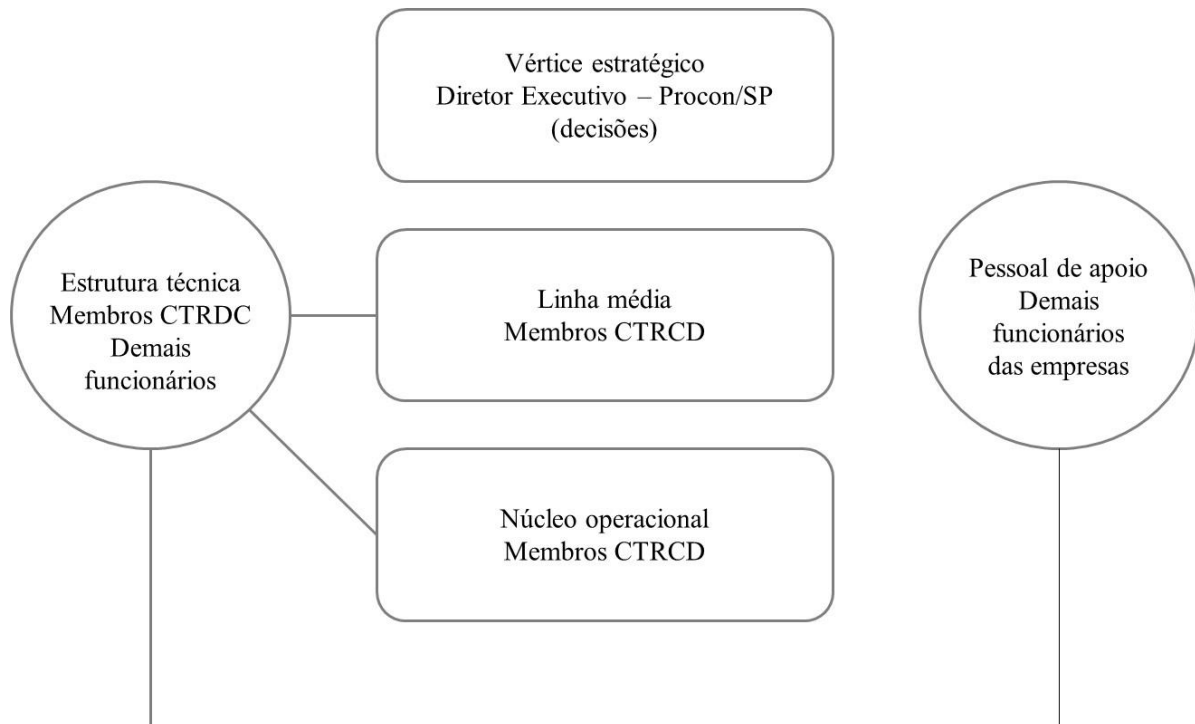


Figura 3 - Organograma da Câmara Técnica de Relações de Consumo do Desporto do Procon-SP
Fonte: Adaptado do modelo de gestão proposto por Mintzberg, 1979.

Observando a Figura 3 nota-se que, o vértice estratégico, onde se concentram os diretores da CDT, estão diretamente ligados com os membros da organização e, por conseguinte, com o núcleo operacional, exatamente como proposto por Mintzberg (1979).

A Estrutura técnica está alinhada com as vertentes da Linha média e do Núcleo operacional, o que é favorável, porém existe um grande desalinhamento na ligação do Pessoal de apoio e demais funcionários da empresa com outros núcleos do projeto que, por sua vez, estabelece ligação direta somente com a Estrutura técnica.

Detectou-se que o desalinhamento do Pessoal de apoio e demais funcionários da empresa analisado e identificado no organograma, aconteceu porque a maioria das pessoas que foram recrutadas ou envolvidas com o Projeto na Câmara Técnica de Relações de Consumo do Desporto – Procon-SP não tinham fortes relações e nem interesse por esportes. Essas pessoas recrutadas eram funcionários da organização Procon e foram designados para executar tal projeto.

Entende-se que, parte do desalinhamento na estrutura organizacional deste projeto, aconteceu pela falta de proximidade, interesse e conhecimento no ambiente esportivo, sendo um ponto negativo para o engajamento dos envolvidos com o projeto, sendo um ponto fraco para o andamento das práticas organizacionais, comprometendo, de certa forma, toda a estrutura desse nicho de atuação. A prática supracitada vai de encontro às ideias de Azevêdo (2009) e Mazzei & Rocco

(2017), no sentido que, para haver uma Gestão do Esporte adequada é necessário não somente conhecimentos na área de Administração, mas conhecer também o esporte e, no caso da CDT, ficou evidente o conhecimento somente na área da Administração, além da falta de interesse pelo projeto a ser desenvolvido, o que também explica a sua descontinuidade.

Outro aspecto identificado foi a possível interferência de políticas e interesses, onde foi gerada maior atenção ao projeto pelas partes envolvidas, como por exemplo, as inspeções realizadas nos estádios de futebol de grandes times no Estado de São Paulo e as limitações para colocar em prática as advertências pela qual o CDT foi criado.

5 CONCLUSÕES

Neste estudo, foi identificada uma estrutura organizacional simples adotada pela Câmara Técnica de Relações de Consumo do Desporto – Procon-SP.

A razão pela qual se encaixa neste tipo de estrutura corrobora com a justificativa exposta por Slack e Parent (2006) de que, geralmente, o poder fica concentrado em uma única pessoa, sendo essa a vantagem de se enquadrar na estrutura simples. Mitzberg (1979) comenta que é a flexibilidade e a facilidade de comunicação com as cúpulas estratégica e operacional, agilizando as decisões e facilitando os processos sem maiores interferências, tornando a Organização Esportiva dinâmica e ágil.

Concluiu-se, que a Câmara Técnica de Relações de Consumo do Desporto – Procon-SP, no desenho de seu organograma sugerido pelos autores deste estudo, adota, de maneira inconsciente, uma forma simples e eficaz de gerir um projeto esportivo, podendo servir de exemplo para outros projetos que podem facilmente se adequar a este modelo e funcionarem com maior fluidez.

Identificou-se que os conhecimentos nas áreas de Administração e Esporte é essencial para o sucesso e gestão eficaz em projetos e Organizações Esportivas.

Sugere-se para futuros estudos, a comparação de modelos de gestão ou identificação de qual é o modelo de gestão utilizado em Organizações Esportivas por meio de estudos de caso, a fim de apontar *gaps* para sugestões de modelos de Gestão Esportiva como ferramentas adequadas para Organizações Esportivas privadas e públicas.

REFERÊNCIAS

- Azevêdo, P. H. (2009). O Esporte como Negócio: Uma visão sobre a Gestão do Esporte nos dias atuais. *Estudos*, 36(5), 929-939.
- Azevêdo, P. H., & Barros, J. de F. (2004). A necessidade de Administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, (74), 19.
- Azevêdo, P. H., Barros, J. de F., & Suaidem, S. (2004). Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. *Revista da Educação Física/UEM*, 15(1), 33-42.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (1996). *Management: Building competitive advantage* (3rd ed.). Chicago: Irwin.
- Chelladurai, P. (1994). Sport management: Defining the field. *European Journal for Sport Management*, 1(1), 7-21.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. Sage publications.

- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Sage publications.
- Mazzei L. C., & Rocco A. J., Jr. (2017). Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)* 2(1), 96-109.
- Miller, G., Dingwall, R., & Murphy, E. (2004). Using a qualitative data x Analysis. *Qualitative research: Theory, method and practice*, 325.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2005). Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Rocha, C. M., & Bastos, F. da C. (2011, dez.). Gestão do Esporte: Definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25(n. esp.), 91-103, São Paulo.
- Slack T., & Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: Uma Introdução Metodológica. *Educação e Pesquisa*, 31(3), 443-466.
- Yin, R. K. (2010) *Estudo de caso: Planejamento e Métodos* (4a ed., p. 248). Porto Alegre: Bookman.