

**Modelo de Gestão Organizacional: Uma Análise na Câmara Técnica de  
Relações de Consumo do Desporto da Fundação Procon-SP****RODRIGO MOLINA**GEPE - Grupo de Estudos e Pesquisa em Esportes  
rodcmolina@gmail.com**VANESSA CARVALHO MIRANDA TAVARES**UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
vanemt@yahoo.com.br



## **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**

#### **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 cercam os eventos esportivos atualmente no Brasil e nas grandes metrópoles, principalmente relacionados ao futebol, organizou um colegiado constituído por interessados envolvidos com o intuito de amenizar esse desconforto sobre os problemas mencionados, para tanto, foi criado pela Fundação PROCON a Câmara Técnica do Desporto (CTD). Considerando o PROCON um órgão importante para gestão pública do estado de São Paulo, esse estudo buscou analisar o modelo de gestão pública organizacional e identificar: Como o modelo proposto pela Câmara Técnica do Desporto (CTD) pode contribuir para a gestão esportiva?

Foram utilizadas três fontes de evidências para coletar os dados deste estudo: a análise de artefatos, análise de documentos primários e observação participante para a concretização da pesquisa qualitativa.

Como resultado, foi identificada 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 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.

#### **Abstract**

The PROCON SP Foundation as an agency of the Department of Justice and Defense of Citizenship, considering the situations of insecurity, violence and vandalism surrounding sporting events, mainly related to football, organized a joint committee made up of stakeholders involved in order to alleviate this discomfort under the aforementioned problems, therefore, created the Sport's Technical Chamber (CTD).

Three sources of evidence were used to collect data from this study: the analysis of artifacts, analysis of primary documents and participant observation to the achievement of qualitative research.

As a result, a simple organizational structure has been identified as proposed in the literature. It was concluded that the advantage of having a simple organizational structure is the flexibility and ease of communication with the strategic and operational cupola dome, streamlining decisions and facilitating the processes without further interference, making dynamic and agile sports organization.

Keywords: Management Model, Sport Design, Sports Management.



## Introdução

Partindo do interesse em analisar uma eminente área de atuação, que é a gestão esportiva que consideravelmente vêm ganhando destaque no cenário mundial e principalmente no Brasil e a razão principal é que nos últimos anos o país sediou a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e foi cenário dos jogos Olímpicos RIO 2016, se tornando interessante para investigação, uma vez que se percebe um *déficit* de profissionais que tenham conhecimento multidisciplinar para uma melhor compreensão deste fenômeno, este estudo pode contribuir para uma melhor compreensão e atuação na gestão de projetos esportivos. Para tanto, 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).

A Fundação PROCON SP, órgão vinculado à Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania, considerando os problemas e a realidade de insegurança, violência e vandalismo que cercam os eventos esportivos, especialmente o futebol, contribui para o esvaziamento dos estádios. 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.

Baseados nas situações acima mencionadas, a Câmara Técnica do Desporto (CTD) - grupo colegiado que reúne entidades públicas e privadas responsáveis pela segurança, organização e fiscalização das partidas de futebol, representantes de torcedores e associações que são compostas por moradores das proximidades dos estádios, além dos órgãos ligados ao transporte coletivo, com a intenção de contribuir para que essa realidade seja diferente, despertou o interesse para este relato técnico.

Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados e análise para verificar as ações de funcionamento da organização escolhida diferentes fontes de informação e evidências, por meio de análise de artefatos, documentos primários e observação participante foram dados coletados para concluir a pesquisa qualitativa.

Sendo assim, a pergunta de pesquisa que norteou este estudo foi: Como os modelos de gestão organizacional e de coordenação proposto por Mintzberg (1979) e Slack & Parent (2006), podem contribuir com um modelo para a gestão esportiva?

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 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, este *gap* já foi identificado há muito tempo, não foi sanado.

Para tanto, analisar e comparar com modelos de gestão apoiado-se em autores e conceitos da administração, pode contribuir com o desenvolvimento de projetos e modelos de gestão esportiva.



## Referencial Teórico

- Gestão Esportiva

A área de gestão do Esporte é considerada recente, e a partir da década de 80, têm se sobre saído como tópico de discussão no meio acadêmico e no senso comum. Contudo, na década de 60, foram surgindo programas de *Sport Management* nos Estados Unidos que contribuíram com a demanda dos esportes Universitários Americanos (Chelladurai, 2009). Para Chelladurai (2009), a maturidade da gestão esportiva se dá pela evidência dos esportes, ou seja, quanto mais fomento, mais maturidade, que podem acontecer por meio da fundação de associações e revistas espalhadas pelo mundo.

Alguns autores mencionam que o termo gestão e administração possam ser sinônimos, enquanto outros não corroboram com a mesma afirmativa (Chelladurai, 2009; Robbins, 1997; Robbins, 1990). As opiniões se divergem quando autores Rue & Byars (200), afirmam que a administração é um poder de alto escalão e seria praticada em órgãos públicos ou em organização sem fins lucrativos, enquanto a gestão aconteceria nos escalões inferiores e praticados em empresas privadas e indústrias. Em discussão, Robbins & Stuart-Kotze (1990), chamam essas diferenças de mitos e as rejeitam, enfatizando que não há diferença entre administração e gestão.

Apoiando-se no conceito de organização definido por Slack & Parents (2006), que afirmam que organizações esportivas têm objetivos claros e bem definidos vista como uma entidade social envolvida da indústria do esporte compreende-se que organizações esportivas podem ser desde clubes, academias, escolas esportivas, até empresas que vendem materiais esportivos, transmitem jogos, ou prestam assessoria a atletas. Entende-se que é um processo de trabalho que envolve pessoas, recursos materiais e objetivos para uma organização esportiva eficaz (Bateman & Snel, 1996).

Aos moldes que acontecem à gestão em qualquer outra área de atuação é preciso desenvolver um trabalho permanente de previsões futuras afirma Hamel & Prahalad (1995), 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. A gestão esportiva, aos mesmos moldes das demais áreas de atuação discutida por Hamel & Prahalad (1995), precisa centrar-se no planejamento visando a perenização das organizações esportivas. (AZEVEDO, 2009).

Para que haja uma gestão profissional, é preciso transparência, lucros, busca constante por parcerias e fiscalização constante, afirmam Azevêdo, Barros & Suaiden (2004), como a única maneira de permanecer no mercado competitivo e obtenção de resultados positivos ao longo dos anos. Neste segmento Azevêdo & Barros (2004), ressaltam a necessidade do preparo do gestor público, que se conduzido de maneira errônea, pode implicar em desperdícios, sendo assim, a profissionalização da gestão pública do esporte brasileiro é fundamental enquanto um direito constitucional e prática relevante diante da sociedade.

- Modelo Organizacional e de Coordenação – Proposto por Slack & Parent (2006)

Uma das tipologias mais utilizadas para organizações é a de Mintzberg (1979), por meio do *designer* de parâmetros que são: Especialização, Formalização das posições, treinamento dos membros, e descentralização de forma natural, relacionando esses parâmetros



com os seguintes fatores: idade da empresa, porte (tamanho), e área de envolvimento. Baseado nessas tipologias, Mintzberg (1979), configura cinco tipos de *designer* que considera importante para a gestão organizacional, apontando como modelo organizacional e de coordenação que seguem apresentados na Figura 1 a seguir:

Tipo de Estrutura	Parte da Organização	Tipo de Coordenação
Estrutura Simples	Cúpula Estratégica	Supervisão Direta
Burocracia Mecanizada	Estrutura Técnica	Uniformização dos Processos de Trabalho
Burocracia Profissional	Núcleo Operacional	Uniformização das Habilidades
Forma Divisionada	Linha Intermediária	Uniformização das Saídas
Adhocracy	Pessoal de Apoio	Ajustamento Mútuo

Figura 1: Modelo organizacional e de Coordenação. Fonte: Adaptado de Slack &Parent (2006).

O autor Mintzberg (1979), descreve em seus estudos que há cinco partes em uma organização e cinco métodos para coordenar e alcançar o propósito estabelecido.

### Modelo Organizacional e de Coordenação – Proposto por Mintzberg (1979)

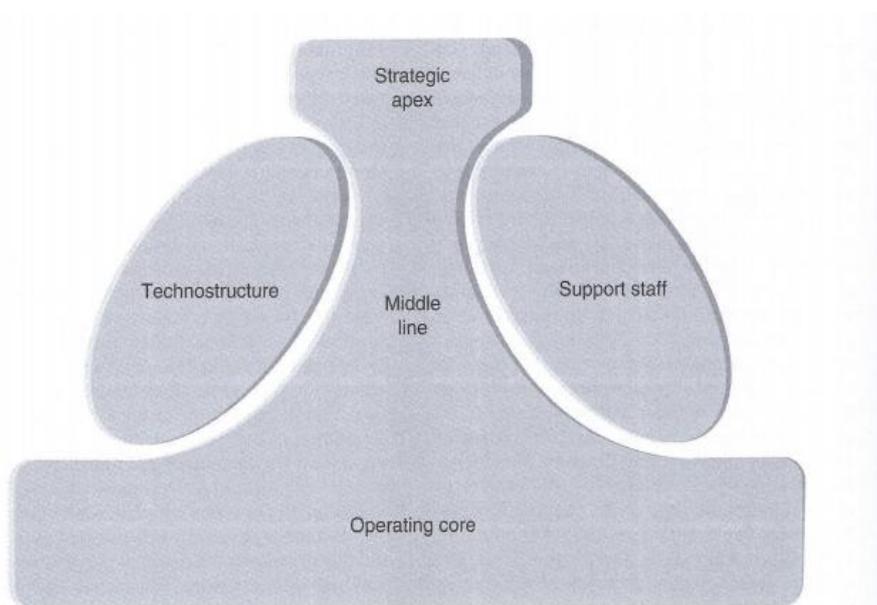


Figura 2: Cinco partes básicas de uma organização. Fonte: Mintzberg, H. (1979). *Structuring of Organizations*, 1ª Edição.

Partes de uma Organização, iniciando-se da base para o topo:

- *Operating Core* (Núcleo Operacional): Onde estão as pessoas que são responsáveis por tarefas básicas e necessárias na área de operações, e fazem o trabalho necessário produzindo e organizando produtos e serviços ofertados. Na área esportiva, podemos considerar que fazem parte deste núcleo, os médicos, os fisioterapeutas, entre outros.



- *Strategic Apex* (Vértice Estratégico): Onde encontramos os gerentes da organização.
- *MidleLine* (Linha Mediana): São as pessoas e departamentos que fazem a ligação entre o núcleo operacional e o vértice estratégico.
- *Techonstructure* (Tecnologia e Estrutura): Encontramos pessoas responsáveis pela tecnologia e sistemas de informações. No esporte, podemos dizer que são os produtores de equipamentos esportivos, engenheiros que planejam o processo de trabalho.
- *The Support Staff*: Encontramos neste patamar pessoas que dão todo o suporte a organização e atletas.

## Métodos de Coordenação

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

**Supervisão direta:** Um líder dará ordens para que os subordinados executem; **Padronização do processo de trabalho:** Esse método é utilizado quando o trabalho é determinado por alguém que não está presente. Como 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. **Padronização das saídas:** Esse método é utilizado quando os resultados do trabalho, tipo de produto ou desempenho a serem alcançados são específicos; **Padronização de qualificações:** Essas qualificações são padronizadas por meio de programas desenhados especificamente para se certificar que coordenadores estão cientes do processo de trabalho. **Exemplo:** quando um atleta necessita de tratamento em meio a um jogo, e a equipe médica sabe exatamente o tratamento a ser oferecido a esse atleta. **Ajustamentos mútuos:** O coordenador do trabalho atinge o objetivo informalmente. Permite a aproximação sem formalidades.

## Procedimentos metodológicos

O método de análise qualitativa mostrou-se o mais adequado para a natureza desta pesquisa, e foi adotado o estudo de caso proposto por Yin (2010), que ocorreu por meio da observação empírica para a compreensão do fenômeno, a interpretação e descrição dos fatos para responder a questão de pesquisa: Como os modelos de gestão Organizacional e de coordenação proposto por Mintzberg (1979) e Slack & Parent (2006), podem contribuir com um modelo para a gestão esportiva?

Apesar da pesquisa não derivar de hipóteses, deriva-se de modelos teóricos testados sobre a evidência empírica, que afirma Flick (2009), como forma de destacar idéias centrais para se conduzir uma pesquisa qualitativa, tendo os conceitos embasados e influenciados por um conhecimento teórico prévio, que neste caso foram os modelos de gestão apresentados por Mintzberg (1979) e Slack & Parent (2006).

Creswell (2013), afirma que a pesquisa qualitativa deve ser usada quando se quer compreender o funcionamento do ambiente natural, que para Miller, Dingwall & Murphy (2004), o pesquisador tem a oportunidade de obter uma perspectiva interna da organização



estudada, buscando entender como os resultados podem ser atingidos pela organização, que será adotado para este estudo.

Para a coleta dos dados, apoiou-se na revisão bibliográfica em modelos de gestão seminiais da literatura da administração, e os autores mais profícuos encontrados na literatura sobre modelos de gestão para essa pesquisa foram o modelo de Mintzberg (1979), e os que citam a gestão esportiva na administração foram os estudos de Slack & Parent (2006). Nessa linha, foi adotado o estudo exploratório que por sua natureza investiga fenômenos poucos conhecidos de acordo com um problema ou questionamento carecem de estudos anteriores (Collins & Hussey, 2005).

A coleta de dados foi realizada pela participação assídua de um dos pesquisadores no contexto do projeto estudado, que para Corbin & 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.

Os dados primários para entendimento do contexto estudado foram fontes de informações coletadas por documentos fornecidos pela organização em questão, além de informações coletadas no *website*, a fim de confrontar os dados obtidos por meios dos documentos fornecidos durante a observação participante, além da análise de artefatos provenientes também da atividade do pesquisador no local (Corbin & Strauss, 2014). Creswell (2013, p.3), destaca a importância de explorar e entender o significado individual ou de um grupo a qual foi atribuído um problema social ou humano. Sendo uma pesquisa empírica, o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real, bem como seus limites entre o fenômeno e o contexto que não são evidentes, afirma Yin (2010).

Seguindo as orientações de Biancolino, Kniess, Macari & Rabechini (2012), quando afirmam a experiência nas organizações, refletindo o pensamento dos autores, além de ser escrito com base no rigor científico e metodológico, foi desenvolvido este relato técnico na organização escolhida.

Contudo, pretendeu-se identificar as semelhanças entre um modelo organizacional segundo o modelo de Mintzberg (1979) na Câmara Técnica de Relações de Consumo do Desporto da Fundação do PROCON em São Paulo, e neste sentido sugerir uma estrutura organizacional para desenvolver uma melhor gestão em seus projetos.

## **Análise e Discussão dos Resultados**

A análise e discussão dos resultados basearam-se nos dados coletados e na literatura segundo o modelo proposto por Mintzberg (1979) que sugere um modelo desenvolvido às organizações de modo generalizado e por se tratar da Câmara de Desporto, foram utilizados como fonte de pesquisa os estudos de Slack & Parent (2006), que abrange um viés em organizações esportivas.

A figura 3 foi desenvolvida pelos autores baseando-se nos modelos supracitados para a análise do modelo de gestão na Câmara Técnica de Relações de Consumo do Desporto – PROCON SP, com a finalidade de identificar e compreender qual o modelo utilizado e como os modelos pesquisados neste estudo podem contribuir para os modelos de organizações esportivas.



Figura 3: Organograma da Câmara Técnica de Relações de Consumo do Desporto do PROCON SP

Fonte: Os autores, baseados e adaptado dos modelos de gestão propostos por Mintzberg (1979) e Slack & Parent (2006).

Observando o organograma desenvolvido pelos autores deste estudo, notou-se na Figura 3 que o vértice estratégico, onde se concentram os diretores do projeto organizacional, estão diretamente ligados com os membros da organização e, por conseguinte com o núcleo operacional. A Estrutura técnica está alinhada com as vertentes da linha média e núcleo operacional, e percebe-se um grande desalinhamento na ligação dos funcionários da empresa com outros núcleos do projeto, estabelecendo ligação direta somente com a estrutura técnica.

Devido ao desalinhamento identificado no organograma proposto para a Câmara Técnico de Relações de Consumo do desporto do PROCON SP desenhado pelos autores deste estudo, de acordo com as teorias de Mintzberg (1979) e Slack & Parents (2006), percebeu-se que a grande maioria das pessoas que foram recrutadas ou envolvidas na Câmara Técnica de Relações de Consumo do Desporto – PROCON SP, não tinham fortes relações e nem interesse por esportes, eram funcionários da organização PROCON que foram designados para tal projeto a ser executado. Entendeu-se então 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 toda a estrutura.

No funcionamento da Câmara Técnica de Relações de Consumo do Desporto – PROCON foi percebido durante a análise de documentos e artefatos que obtiveram resultados eficazes, para tanto, o ápice foram os momentos onde houve interferência de políticas e interesses, onde foi gerada maior atenção ao projeto pelas partes envolvidas.

As estruturas organizacionais são desenhadas e compostas por diferentes arranjos, e na literatura pesquisada, encontrou-se que a mais comum utilizada em organizações esportivas são as apresentadas por Slack & Parent (2006), que estão apoiadas nos cinco modelos de Mintzberg (1979), como citados nas Figuras 1 e 2 são as de estruturas simples, se encaixando adequadamente na Câmara Técnica de Relações de Consumo do Desporto – PROCON SP.

## Conclusões

Neste estudo, foi identificada uma estrutura organizacional simples conforme proposto na literatura pesquisada comparado ao modelo de gestão adotado pela Câmara Técnica de



Relações de Consumo do Desporto – PROCON SP, na qual o diretor ou gestor exercem praticamente a supervisão direta (SLACK & PARENT, 2006).

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

Identificou-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 ser exemplos para outros projetos que podem facilmente se adequar a este modelo e funcionarem com maior fluidez.

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 esportivas como ferramentas adequadas para organizações esportivas privadas e públicas.

## Referencial

Azevêdo, P. H., & de Franca Barros, J. (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., de França Barros, J., Suaidem, S. (2008). 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.

Azevêdo, P. H. (2009). O Esporte como Negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Estudos*, 36(5), 929-939.

Bateman, T. S., Snell, S. A. (1996). *Management: Building Competitive Advantage*. 3rd Edit. Chicago: Irwin.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

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.

Collis, J., Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração*.

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, 1995. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.



Miller, G., Dingwall, R., Murphy, E. (2004). Using qualitative data x and 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*.

Robbins, S.P. (1997). *Organizational theory: structure, design, and applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. *Managing today!* Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Robbins, S.P.; Stuart-Kotze, R. (1990). *Management: concepts and applications*. Scarborough: Prentice-Hall Canada.

Rue, L. W., & Byars, L. L. (2000). *Administración: teoría y aplicaciones*. Alfaomega.

Site: <https://www.procon.sp.gov.br/>

Slack T.; Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics.

Yin, R. K. (2010) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 4ª ed. p.248.