

2 Teoria Institucional e Neo-institucionalismo

Este capítulo expõe o referencial teórico utilizado como arcabouço para a descrição e compreensão do conteúdo do estudo.

A inserção da lógica de mercado como discurso dominante em múltiplos setores da sociedade conduz a mudanças nas organizações, das quais não estão isentas as organizações esportivas e, em particular, os clubes de futebol (CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003), sobre os quais se debruça este trabalho. Ocorre, porém, que a lógica de mercado não pode ser diretamente aplicada ao futebol porque, conforme abordado nos capítulos anteriores, este setor de atividades possui um caráter singular, e apresenta padrões de comportamento distintos dos setores industriais tradicionalmente considerados nas teorias de gestão. Entre os elementos que o tornam peculiar estão, por exemplo, os elementos de paixão envolvidos e a necessidade da existência de concorrência para o sucesso do esporte.

De acordo com Prohmann, Castor e Pereira (2002, p.3, *apud* CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003, p. 235), “o esporte é um fenômeno social que permeia a vida diária do homem moderno“. Ainda segundo este autor, o esporte, pela sua crescente relevância social, tornou-se um dos mais importantes fenômenos desde o século XX. E é inegável a presença de componentes não-rationais no futebol que, mesmo oriundos das arquibancadas, acabam certamente por exercer influência sobre a gestão do clube. Dessa forma, optou-se por utilizar uma abordagem que procure entender os fatores sociais do campo organizacional e a influência que estes exercem na gestão do futebol.

A abordagem institucional, sobretudo na versão do chamado neo-institucionalismo, é apontada na literatura especializada como uma tentativa de se contrapor ao modelo racionalista e seu foco nas exigências técnicas dos processos gerenciais e produtivos, ao voltar sua atenção para o exame dos elementos de redes relacionais e de sistemas culturais que modelam e sustentam a estrutura e a ação das organizações (FONSECA, 2003). Os estudos da Teoria Institucional contribuíram para os estudos organizacionais ao seguirem uma ênfase sociológica, introduzindo variáveis como valores compartilhados, busca de legitimidade e

isomorfismo, na análise sobre relações entre organizações, e entre organizações e ambiente (PIZZOLATO, 2004).

Adicionalmente, através da Teoria Institucional é possível estudar o processo de habitualização, as razões e os meios pelos quais o comportamento dos atores do campo se desenvolve de forma padronizada, bem como a objetificação, onde os atores desenvolvem e compartilham significados. Uma vez que o futebol não possui ainda um modelo de gestão de sucesso definido, as mudanças organizacionais ocorrem de forma semelhante, à luz da busca de legitimação pelos gestores sobre as suas ações, de forma que o modelo de análise institucional é aparentemente indicado para o estudo dos fenômenos de seu campo organizacional.

Por estes motivos, optou-se por utilizar a Teoria Institucional como embasamento teórico deste trabalho.

2.1. Origem

Segundo Carvalho e Vieira (2003), a partir da década de 1950 acrescentaram-se aos estudos empíricos realizados no campo das organizações, sob os enfoques estrutural e comportamental, as contribuições da perspectiva institucional. Contudo, Scott (1995a, apud FONSECA, 2003) afirma que a origem da abordagem institucional remonta a conceitos formulados no final do século XIX, sob o impulso de debates empreendidos na Alemanha acerca do método científico.

Philip Selznick, discípulo de Robert Merton, é considerado precursor dessa abordagem (SCOTT, 1987; FACHIN e MENDONÇA, 2003; CARVALHO e VIEIRA, 2003), ao introduzir as bases de um modelo institucional e interpretar as organizações como uma “expressão estrutural da ação racional” que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões do ambiente social e se transformam em sistemas orgânicos. A concepção tradicional, baseada nos modelos racionais, começou, assim, a ser desafiada. Ao rejeitar a concepção racionalista e tratar como variáveis independentes as instituições, passou a vislumbrar a organização como expressão de valores sociais, destacando sua relação com o ambiente.

Como afirma Fonseca (2003), tais idéias apoiaram o desenvolvimento das pesquisas de autores como Meyer, Meyer e Rowan, Meyer e Scott e Zucker, cujos

resultados semearam os componentes centrais do pensamento neo-institucionalista, a ser abordado na seqüência. Mas mesmo o pensamento neo-institucionalista teve ramificações e apresentou origens distintas, tal como nos casos das escolas de institucionalismo identificadas por Hall e Taylor (2003) – que sustentam que todos aqueles autores surgiram em contraposição às perspectivas *behavioristas*, influentes nos anos de 1960 e 1970, buscando elucidar o papel desempenhado pelas instituições na determinação de resultados sociais e políticos - como histórica, de pensamento racional e de Sociologia.

A escola do institucionalismo histórico desenvolveu-se como reação contra a análise da vida política, em termos de grupos, bem como contra o estruturalismo-funcionalismo, correntes que dominavam a política nos anos 1960 e 1970. Esta escola focaliza mais diretamente os temas do poder e dos interesses.

O institucionalismo de escolha racional surgiu no contexto do estudo de comportamentos no interior do Congresso dos Estados Unidos, no final dos anos 1970.

O neo-institucionalismo da Sociologia, por sua vez, surgiu no quadro da teoria das organizações, remontando ao final dos anos 1970, no momento em que certos sociólogos puseram-se a contestar a distinção tradicional entre a esfera do mundo social, vista como o reflexo da racionalidade abstrata de fins e meios (do tipo burocrático) e as esferas influenciadas por um conjunto variado de práticas associadas à cultura (HALL e TAYLOR, 2003).

No Brasil, a Teoria Institucional começou a ser mais utilizada na década de 1980, apoiando pesquisas na área de estudos organizacionais e para compreender os processos de institucionalização dos formatos organizacionais (CARVALHO e VIEIRA, 2003).

2.2. Características

Segundo Bruno Théret (2003), o institucionalismo, que passa por uma fase de renovação em todas as ciências sociais, distingue-se de outros paradigmas intelectuais, especialmente as ortodoxias do individualismo metodológico, ao apontar para a necessidade de se levar em conta, para a compreensão da ação dos indivíduos e suas manifestações coletivas, as mediações entre estruturas sociais e comportamentos individuais. Essas mediações são precisamente as instituições.

Por outro lado, ainda segundo Théret (2003), se seguíssemos Paul DiMaggio e Walter Powell, acreditaríamos que “o institucionalismo tem sentidos variados dependendo das disciplinas” (p.225), sendo difícil defini-lo positivamente, na medida em que “os acadêmicos que trabalham sobre instituições geralmente concedem pouca atenção à sua definição”. Théret afirma, ainda, que os diversos institucionalismos – em Economia, Teoria das Organizações, Ciência Política, *public choice*, História e Sociologia - aproximam-se apenas pelo mesmo ceticismo que revelam a respeito das concepções atomísticas dos processos sociais e pela crença difusa de que os dispositivos institucionais e os processos sociais são importantes.

Por meio de processos de institucionalização, os credos e cognições socialmente criados de forma *taken-for-granted* se tornam a forma natural de ação (ZUCKER, 1983 *apud* SINGH, TUCKER e MEINHARD, 1991). Nesse caso, o que se busca talvez não seja a melhor forma de agir, mas a mais aceitável socialmente, visando à legitimação das suas ações.

O isomorfismo institucional, conforme se verá mais adiante, é um fenômeno inerente ao institucionalismo, que permite que isso ocorra. Através dele, organizações assimilam regras institucionais, tornado-as mais homogêneas dentro de seu campo organizacional (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

O enfoque institucional desenvolveu-se em três orientações distintas: econômica, política e sociológica (CHANLAT, 1989, *apud* CARVALHO e VIEIRA, 2003). O enfoque sociológico foi o escolhido para fins desse trabalho porque, diferentemente dos outros dois, sublinha o papel das normas culturais e dos elementos do amplo contexto institucional, como as normas profissionais e os organismos do Estado no processo de institucionalização. Ora, esse enfoque vai ao encontro do negócio futebol, que sofre influência direta tanto das normas culturais e profissionais quanto dos organismos de Estado.

Carvalho e Vieira (2003) afirmam que, ainda que se utilize a expressão “perspectiva institucional” ou “escola institucional”, existem muitas diferenças entre os estudiosos que, em número crescente, desenvolvem suas investigações sob os pressupostos institucionais. É na vertente sociológica, no entanto, que se constata diferenças significativas entre estes conceitos. Segundo Scott (1995, *apud* CARVALHO e VIEIRA, 2003), a divergência mais freqüente e profunda encontra-se na ênfase atribuída aos elementos institucionais que dividem a

perspectiva em três pilares: regulador, normativo e cognitivo. Contudo, Machado-da-Silva e Gonçalves (1999, p. 220, *apud* PIZZOLATO, 2004) alertam que estes pilares não são mutuamente exclusivos, mas alternativas analíticas que objetivam uma melhor compreensão de aspectos distintos do mesmo fenômeno.

Diferente do paradigma regulador que dá prioridade às normas, leis e sanções, e do normativo que indica a acreditação como mecanismo de funcionamento da organização, a versão cognitiva considera os indivíduos e as organizações como realidades socialmente construídas, e objetivos que variam de acordo com seu contexto institucional (CARVALHO e VIEIRA, 2003). Assim, ao se utilizar o enfoque sociológico da teoria neste estudo, torna-se preciso definir qual dos três pilares é mais adequado como base para o debate acerca do campo organizacional do futebol.

Théret (2003) ressalta o ponto de vista de Durkheim e Mauss, autores que afirmam que a expressão “a Sociologia é a ciência das instituições” representa um verdadeiro pleonasma. A instituição seria, na ordem social, o que a função é para a ordem biológica. Entende-se por instituições tanto os usos como os costumes, os preconceitos como as superstições, as constituições políticas como os organismos jurídicos essenciais. Fauconnet e Mauss (1969, *apud* THÉRET, 2003) afirmam que “todos esses fenômenos têm a mesma natureza e diferem apenas em um grau”. Dessa forma, a ciência da sociedade é a ciência das instituições, assim definida, e as instituições vivas é que constituem os fenômenos sociais, objetos da Sociologia.

Na Sociologia, o institucionalismo sociológico, o institucionalismo de escolha racional e o institucionalismo histórico, aprofundados adiante, se reencontram (Théret, 2003). O importante é ressaltar que as abordagens não são exclusivas; ao contrário, possuem pontos comuns identificados pelo autor deste estudo como importantes para a condução do mesmo, como contra-posição aos modelos racionais, através da utilização de aspectos culturais e sociológicos na análise.

Singh, Tucker e Meinhard (1991) ressaltam ainda um outro ponto importante para o estudo. Nas sociedades modernas, o Estado é uma fonte vital de recursos, bem como de poder coercitivo (DIMAGGIO e POWELL, 1983), e normalmente impõe estruturas uniformes e procedimentos às organizações. Dessa forma, o Estado é considerado pelos autores uma importante fonte de isomorfismo

em campos organizacionais e na modelagem da demografia das populações das organizações. No caso do campo organizacional do futebol, como já visto no capítulo anterior, o Governo brasileiro, ao longo do último século, teve papel destacado como fonte de poder para a utilização do esporte de acordo com seus interesses – ressaltar-se o grande lema dos campeonatos brasileiros de futebol disputados no fim da década de 1970: “Onde a Arena (n.e., partido do Governo) vai mal, põe um (time) no (campeonato) Nacional; onde ela vai bem, põe mais um também”.

Carvalho e Vieira (2003) reconhecem a Teoria Institucional como uma abordagem útil para análise das organizações, e explicam que o principal questionamento teórico é descobrir e analisar quais são os valores que os principais atores sociais compartilham no campo, de que recursos de poder dispõem e como os utilizam para a consecução de seus objetivos.

2.3. Institucionalismo e Neo-Institucionalismo

Tanto o velho quanto o novo institucionalismo reagiram contra os modelos de organização baseados em concepções racionalistas, destacaram as relações entre a organização e seu ambiente e valorizaram o papel da cultura na formação das organizações (CARVALHO e VIEIRA, 2003). Holanda (2003, *apud* PIZZOLATO, 2004) destaca que, enquanto o velho preferia a orientação econômica e política, o novo segue mais a orientação sociológica.

A distinção também ocorre na utilização do conceito de ambiente. O velho institucionalismo utiliza abordagens em ambientes de pequenas comunidades, enquanto que o novo opta por ambientes mais amplos, abrangendo populações de organizações, como setores industriais, profissões e entidades governamentais (GREENWOOD e HININGS, 1996; DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Mas as divergências não ocorrem apenas entre o velho e o novo institucionalismo. Segundo Hall e Taylor (2003), reina uma grande confusão no que concerne ao sentido preciso do termo “neo-institucionalismo”, às diferenças que o distinguem de outros procedimentos e ao tipo de esperanças e problemas que ele suscita. Uma grande parte da confusão desaparece, porém, quando se admite que ele não constitui uma corrente de pensamento unificada. Ao contrário,

os autores afirmam que pelo menos três diferentes métodos de análise, todos reivindicando o título de “neo-institucionalismo”, apareceram desde a década de 1980. Classificam, assim, esses três diferentes métodos em institucionalismo histórico, institucionalismo de escolha racional e institucionalismo sociológico, ressaltando que poderia até haver um quarto, o neo-institucionalismo em economia, mas que com, poucas diferenças, pode ser enquadrado no método de “escolha racional”. Os autores afirmam que, considerando os objetos que elas têm em comum, é paradoxal que essas três escolas de pensamento tenham se desenvolvido de modo independente, a julgar pelo menos pela escassez de referências cruzadas na literatura. As imagens que apresentam do mundo político, contudo, são muito diferentes.

Hall e Taylor (2003) defendem que o institucionalismo histórico buscou sua teorização na forma como a organização institucional da comunidade política e das estruturas econômicas entram em conflito, de tal modo que determinados interesses são privilegiados em detrimento de outros. Os teóricos dessa corrente definem instituição como os procedimentos, protocolos, normas e convenções oficiais e oficiosas inerentes à estrutura organizacional da comunidade política ou da economia política. Os autores entendem que há quatro características próprias ao institucionalismo histórico. Primeiro, os teóricos tendem a conceituar a relação entre as instituições e o comportamento individual em termos muito gerais. Segundo, enfatizam as assimetrias de poder associadas ao funcionamento e ao desenvolvimento das instituições. Terceiro, tendem a formar uma concepção do desenvolvimento institucional que privilegia as trajetórias, as situações críticas e as conseqüências imprevistas. Buscam, enfim, combinar explicações da contribuição das instituições à determinação de situações políticas com uma avaliação da contribuição de outros tipos de fatores, como as idéias.

O institucionalismo de escolha racional inspirou-se, em larga medida, na observação de um paradoxo significativo. Se os postulados clássicos da escolha racional são exatos, deveria ser difícil reunir maiorias estáveis para votar leis no congresso norte-americano, onde as múltiplas escalas de preferência dos legisladores e o caráter multidimensional das questões deveriam, rapidamente, gerar ciclos, nos quais cada nova maioria invalidaria as leis propostas pela maioria precedente. No entanto, as decisões do Congresso são de notável estabilidade. No final dos anos 1970, teóricos do institucionalismo de escolha racional buscaram

uma resposta pelo lado das instituições. Importaram de maneira fecunda, no domínio da ciência política, recursos teóricos emprestados à “nova economia da organização”, a qual insiste na importância dos direitos de propriedade, das rendas e dos custos de transação para o desenvolvimento e funcionamento das instituições. Assim, a forma de organização da empresa se explica por referência ao modo como ela minimiza os custos de transação, de produção e de influência. Os regulamentos do Congresso norte-americano são explicados em termos dos ganhos obtidos nas trocas entre seus membros (HALL e TAYLOR, 2003).

Os teóricos do institucionalismo sociológico começaram a sustentar, no fim dos anos 1970, que muitas das formas e dos procedimentos institucionais utilizados pelas organizações modernas não eram adotados simplesmente porque fossem mais eficazes, tendo em vista as tarefas a cumprir, como implica a noção de racionalidade transcendente, mas em consequência do mesmo tipo de processo de transmissão que dá origem às práticas culturais em geral.

Três características do institucionalismo em Sociologia conferem-lhe certa originalidade. Primeiro, os teóricos dessa escola tendem a definir as instituições de maneira muito mais global do que os pesquisadores em Ciência Política, incluindo não só as regras, procedimentos ou normas formais, mas também os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem “padrões de significação” que guiam a ação humana. Segundo, esse enfoque tende a redefinir a cultura como sinônimo de instituições, aproximando-se de uma concepção que considera a cultura como uma rede de hábitos, de símbolos e de cenários que fornecem modelos de comportamento. Enfim, os neo-institucionalistas da escola sociológica distinguem-se igualmente pelo seu modo de encarar as relações entre as instituições e a ação individual, em consonância com o “enfoque culturalista” mencionado acima (HALL e TAYLOR, 2003).

Nas suas múltiplas variantes, os “neo-institucionalismos” fazem progredir de maneira significativa nossa compreensão do mundo político (HALL e TAYLOR, 2003). Hall e Taylor propõem, entretanto, que um debate estruturado entre as escolas poderia ser de grande contribuição para todos, bem como para as próprias escolas, atualmente atuando de forma bem distinta.

Théret (2003) afirma que o trabalho de Hall e Taylor, baseado na Ciência Política, foi a origem da preocupação de avaliar a variedade de novos institucionalismos presentes no interior de uma mesma disciplina.

Há também diferenças entre o neo-institucionalismo e escolas de pensamento precedentes. Selznick (1996, *apud* FONSECA, 2003) identifica a consideração da legitimidade como “imperativo” organizacional, a preocupação com mitos e símbolos e o reconhecimento da estrutura formal como produto institucionalizado e, portanto, fortemente adaptativo às influências ambientais pelos adeptos do neo-institucionalismo. O neo-institucionalismo difere, assim, das versões anteriores (escolas estruturalista, comportamental e contingencial, ou mesmo a ecologia populacional) tanto no foco conceitual como nos pressupostos ontológicos (SCOTT, 1995c, *apud* FONSECA, 2003).

2.4. As Noções de Campo Organizacional e Isomorfismo

A abordagem institucional utiliza, como um de seus elementos mais fundamentais, o conceito de “Campo Organizacional”, que está associado à idéia de que a sobrevivência organizacional envolve não apenas relações de troca material e recursos, mas também de trocas simbólicas (PIZZOLATO, 2004).

DiMaggio e Powell (1983) entendem que o campo organizacional representa as organizações que, de forma consolidada, constituem uma reconhecida área da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de produtos e de recursos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares. A virtude dessa análise é que ela direciona nossa atenção não apenas para as empresas competidoras, mas para a totalidade relevante dos atores do campo. Os autores ressaltam, ainda, que a estrutura do campo não pode ser determinada a priori, mas precisa ser definida através de investigação empírica.

Assim, não só as empresas em si mas também o ambiente institucional é de grande importância na análise dos fenômenos organizacionais sob a ótica da Teoria Institucional. Conforme afirma Scott (1991, *apud* FONSECA, 2003), a reconceitualização do ambiente se revela como a grande contribuição dos seguidores da abordagem institucional para o tratamento das questões organizacionais.

Inspirados em Perrow, autores como Fonseca (2003) e Carvalho e Vieira (2003) ressaltam que a principal contribuição da abordagem neo-institucional à

teoria organizacional é a ênfase na influência do ambiente, ao colocar a legitimidade e o isomorfismo - similaridade de forma e estrutura com o ambiente institucional (PIZZOLATO, 2004) - como fatores vitais para a sobrevivência das organizações.

Assim, faz-se necessário entender o ambiente do futebol e seu respectivo “Campo Organizacional”, para poder articular o debate sobre a sua gestão sob o enfoque da teoria institucional.

É importante ressaltar que nesta abordagem o isomorfismo age como mecanismo institucionalizador (CARVALHO e VIEIRA, 2003). Fonseca (2003) afirma que o isomorfismo é vantajoso para as organizações, pois a similaridade facilita as transações interorganizacionais e favorece o seu funcionamento interno pela incorporação de regras socialmente aceitas. Entretanto, admite que

“reconhecer que estratégias e estruturas organizacionais estão sujeitas às pressões isomórficas não elimina a tentativa, por parte da organização, de exercer certo grau de autonomia e de controle sobre as condições do ambiente, visando à consecução dos seus objetivos e à manutenção dos seus interesses”. (FONSECA, 2003, p. 54)

Dois tipos de isomorfismo são identificados por Fonseca (2003) entre trabalhos de variados autores que abordam a Teoria Institucional: o competitivo, decorrente de pressões do mercado e de relações de troca entre os integrantes de um espaço organizacional, e o institucional, que incluiria a luta por legitimidade.

DiMaggio e Powell (1983) identificam três mecanismos através dos quais mudanças isomórficas institucionais ocorrem: isomorfismos coercitivos, miméticos ou normativos.

No primeiro caso, o isomorfismo coercitivo, uma organização mais forte exerce pressões, formais e informais, sobre outra que lhe seja dependente. Por exemplo, embora ainda existam dúvidas sobre quais organizações esportivas estariam sujeitas ao procedimento, a publicação de demonstrações financeiras passou a ser obrigatória, a partir de 2002, conforme determinação do Governo Federal, caracterizando assim uma forma de isomorfismo coercitivo (PIZZOLATO, 2004).

O segundo caso, o isomorfismo mimético, ocorre quando uma organização, por razões diversas, adota os procedimentos e práticas que já foram desenvolvidos e provados em outras organizações que pertencem a seu ambiente específico. É a

prática conhecida no mercado como *benchmarking*, largamente utilizada por empresas de consultoria (DIMAGGIO e POWELL,1983).

O isomorfismo por mecanismo normativo refere-se, principalmente, a formas comuns de interpretação e de ação frente aos problemas que se põem em evidência na vida organizacional (DIMAGGIO e POWELL,1983). Carvalho e Vieira (2003) citam um importante exemplo deste mecanismo, especialmente para este trabalho: a profissionalização, ou seja, ter uma determinada ocupação que leve a compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos, é uma das formas mais freqüentes de pressão normativa, e implica certa tendência isomórfica das organizações. O sistema de ensino e, em particular, as universidades, onde se forma grande parte dos profissionais, são veículos privilegiados dos conjuntos de normas, regulamentos e práticas comuns a uma profissão.

2.5.

Alguns Estudos que Focalizam Campos Organizacionais Ligados ao Esporte

Em um esforço de investigação empírica, Slack e Hinings (1994) examinam trabalho que ilustra e auxilia na compreensão do conceito de Campo Organizacional (ou Institucional), avaliando a institucionalização do ambiente esportivo no Canadá. Os autores pesquisam o que ocorre numa trintena de organizações desportivas, pressionadas pelos seus ambientes para adotar procedimentos mais profissionais e uma estrutura burocrática, e avaliam a evolução de aspectos como a especialização dos funcionários, a proporção do número de funcionários em relação ao de voluntários e a burocratização de atividades. O estudo os conduz à identificação dos três tipos de isomorfismo descritos por DiMaggio e Powell (1983), coercitivos, miméticos ou normativos.

Ao final, os autores concluem que os resultados sugerem a institucionalização do campo e que as organizações esportivas consideradas, graças às pressões do ambiente, estariam tendendo a se assemelhar, na direção de terem uma estrutura burocrática e profissional, decorrente de processo de mudança isomórfica. Não obstante, num esforço de contribuição original para a teoria, também identificam movimentos de resistência às pressões do ambiente. Os autores relatam terem identificado resistência de dirigentes das organizações

esportivas à implementação da profissionalização, especialmente quanto à delegação de poder de decisão a funcionários profissionais.

Pizzolato (2004), em seu estudo sobre a profissionalização da gestão de organizações esportivas no Brasil, especificamente do Voleibol no Brasil, analisa o campo organizacional e os fatores institucionais que afetam esse campo, bem como os aspectos isomórficos. Uma de suas conclusões é de que o conceito de profissionalização, a visão de esporte como negócio e a lógica de mercado estão institucionalizados no campo organizacional do Voleibol no Brasil. Conforme observado no estudo, o objetivo do negócio esporte, principalmente em competições de alto nível, não se limitaria a dinheiro, mas englobaria também o desenvolvimento do esporte e o aumento do número de envolvidos e de investidores. E conclui-se que os objetivos podem ser divididos em dois níveis: os macro-objetivos, entre eles, o desenvolvimento do esporte e a ampliação do número de envolvidos; e os micro-objetivos, tais como o de satisfazer e atrair patrocinadores, que seriam importantes para o alcance dos macro-objetivos.

Pizzolato relata que seus resultados sugerem que a institucionalização da profissionalização emerge tanto por pressões da legislação, sociedade e integrantes da comunidade esportiva, como de forma espontânea, embora haja discordâncias observadas quanto ao modo de se reforçar a estrutura das organizações esportivas. No campo organizacional estudado também foram identificadas possibilidades de ocorrência de isomorfismos coercitivo, mimético e normativo propostos por DiMaggio e Powell (1991b).

Cabe citar também o trabalho realizado por Cunningham e Ashley (2001), que se baseou em um estudo sobre as atividades de gestão de diretores de esportes colegiais do Canadá realizado por Danylchuk and Chelladurai (1999). Estes notaram a presença de tendências isomórficas no ambiente, forçando organizações a se assemelharem a outras. Cunningham e Ashley expandiram o estudo original e investigaram a presença de isomorfismo nos programas de esportes da *National Collegiate Athletic Association* (NCAA), incorporando outras duas teorias concorrentes: ecologia populacional e escolha estratégica, através da análise das percepções dos diretores das organizações e seus assistentes, à luz da importância e da delegação das atividades de gestão.

Diferentemente do estudo no qual se basearam, os dados colhidos por Cunningham e Ashley indicam que o isomorfismo institucional não contribuiu

para essas similaridades específicas, uma vez que variações estruturais foram observadas entre organizações esportivas de performance semelhante. Independentemente da homogeneidade das respostas, organizações endomórficas (que não seguem as normas institucionais do campo; nesse caso, foram definidos como endomórficas pelos autores as organizações que apresentavam respostas superiores a um desvio-padrão da média) apresentaram performances semelhantes às isomórficas, permitindo suportar de forma consistente, segundo os autores, a perspectiva da escolha estratégica. Por outro lado, o isomorfismo demonstrou estar presente em toda NCAA, pois nenhuma diferença na importância ou delegação das atividades foi observada entre as divisões. O estudo concluiu ainda que, independentemente da causa, aparentemente as diferenças de ambiente entre as organizações esportivas estudantis dos Estados Unidos e do Canadá (tamanho, diferentes unidades, geração de renda) não afetam as organizações de formas distintas.

2.6. Os Conceitos Aplicados ao Campo Organizacional do Futebol

Aparentemente, a finalidade perseguida pelas organizações que demonstram um comportamento isomórfico em relação a outras parece ser a autodefesa frente a problemas para os quais ainda não têm soluções próprias. O caso do campo organizacional do futebol brasileiro aparentemente segue esta linha, uma vez que ainda não há casos de sucesso consolidados nessa indústria. Assim, a questão que se coloca é se a atividade isomórfica pode ou não ser verificada nos atores do campo organizacional do futebol.

No esporte, atualmente, percebe-se transformações no ambiente das organizações esportivas com influência nas formas de suas gestões (CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003) e, particularmente, no futebol. A competição tem se tornado cada vez mais complexa e sofisticada, e a preparação dos atletas e equipes, que envolve investimentos em logística, pesquisa, materiais e equipamentos, requer cada vez mais recursos. Outrossim, as organizações esportivas sofrem pressões da sociedade, desejosa do desenvolvimento e de uma moralização da gestão do esporte no Brasil, dos patrocinadores, que exigem retorno dos investimentos realizados, e do Estado, que determina normas estruturais e a possibilidade de captação de verbas públicas.

Dessa forma, as organizações esportivas se vêm pressionadas a adotar uma gestão responsável e que possa aumentar a captação e otimizar a utilização de recursos (PIZZOLATO, 2004).

Adicionalmente, a lógica de mercado no discurso e atitudes dos dirigentes esportivos, cada vez mais considerando o esporte como um negócio, vem sendo cada vez mais efetiva (LEONCINI e SILVA, 2001; CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003; PIZZOLATO, 2004).

Entretanto, há uma clara dicotomia entre o histórico de dominação oligárquica do poder nas organizações do futebol e a necessidade de mudança rumo à profissionalização da gestão dessas organizações. Como já visto no capítulo anterior, desde a década de 1940, quando o esporte, e particularmente o futebol, passou a ser utilizado cada vez mais como instrumento de manobra política, e seu controle de poder foi estabelecido de forma a permitir a manutenção desse poder por quem o possui (SANTOS, 2002; FRANZINI, 2003; AIDAR, 2002), até a última década do século XX o futebol talvez não tenha sofrido tão intenso choque institucional em seu campo organizacional. Entretanto, a pressão por resultados financeiros vem levando as organizações a reverem seu modelo de gestão, e isso constitui o antagonismo atual entre o antigo modelo de gestão amador e oligárquico e a busca por formas financeiramente mais eficientes de gestão.

Como ainda não há modelo de sucesso consolidado, as organizações, em especial os clubes de futebol, vêm, aparentemente, demonstrando um comportamento isomórfico de tentativa de conciliação dessa dicotomia institucional.

Outro dilema sofrido por instituições esportivas pode ser observado nos seus esforços de conciliar a preservação dos laços sociais que mantêm com as comunidades de onde surgiram e seguir a lógica do mercado, além de variadas outras inconsistências, como grande parte dessas organizações serem consideradas sem fins lucrativos e fins econômicos, mas estarem adotando ou tentando adotar estratégias de mercado (CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003; PIZZOLATO, 2004), possivelmente através de práticas isomórficas.

Na busca por profissionalização, os atores (clubes de futebol, confederação, federações etc.) podem também buscar desenvolver uma imagem junto aos demais atores e sociedade, objetivando a legitimidade de suas ações através da adoção de

ferramentas estratégicas modernas, consideradas garantia da qualidade e da seriedade da gestão em outras indústrias. Não necessariamente, nesse caso, buscariam o melhor, mas o mais aceitável socialmente, como já citado anteriormente.

O presente estudo aborda a profissionalização da gestão do futebol nas organizações que compõem seu campo organizacional. Este conceito pode ter emergido dentro da comunidade, fruto de imposições do Governo ou por pressões de atores do campo organizacional do meio em questão. Dessa forma, torna-se relevante observar a opinião dos atores do meio sobre o assunto, e de que forma ela impacta o desenvolvimento, habitualização e sedimentação dos valores do campo.