

### **3 Metodologia de Pesquisa**

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

Face à crescente atualidade do assunto, e ainda a ser um tema não estudado em toda a sua extensão e diversidade, carecendo, portanto, de maior documentação, este estudo pode ser classificado, segundo critérios apresentados por Gil (1987) e Vergara (1997), como um tipo de pesquisa descritiva, quanto aos seus fins/objetivos gerais, na medida em que visa esclarecer os fatores que contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Nesse caso, busca, de forma lógica e objetiva, identificar os fatores que impactam a profissionalização do modelo de gestão do futebol nos clubes de futebol do Rio de Janeiro.

Adicionalmente, esta pesquisa é também classificada como compreensiva, na medida em que busca, de forma analógica e subjetiva, a compreensão das relações existentes no campo organizacional do futebol e dos fatores que afetam o processo de profissionalização na gestão do futebol.

A pesquisa, no que se refere aos meios de investigação, é então baseada em investigação bibliográfica, documental e de campo. É bibliográfica porque foi reunido e analisado o material publicado sobre o assunto pesquisado. É documental, pois se baseou, ainda que de forma restrita, a documentos públicos das organizações, publicados em seus *websites*, ou em notícias de jornal, para melhor compreensão da estrutura e estágio atual do modelo de gestão utilizado. A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas com os atores do campo organizacional, conforme descrito no tópico a seguir.

#### **3.2. Seleção de Sujeitos**

Através do referencial teórico, foram identificadas algumas categorias de atores na composição do campo organizacional do Futebol, a saber: Governo, Confederações (Brasileira de Futebol e Comitê Olímpico Brasileiro), Federações,

Mídia, Patrocinadores, Empresários, Jogadores/Comissão Técnica e, como atores centrais, os Clubes que possuem times de futebol profissionais.

Em seguida, foi identificado no mínimo um representante de cada categoria para compor o quadro de entrevistas da pesquisa de campo. A exceção foi a categoria Governo, para a qual não se conseguiu acesso a nenhum representante.

Ao longo das entrevistas de campo, outras duas categorias foram identificadas como atores que, de uma forma ou de outra, possuem alguma influência neste campo organizacional: torcedores / torcidas organizadas e a FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*). Para fins de pesquisa, entretanto, não foram entrevistados representantes dessas duas categorias, porque

a) Torcedores/Torcida Organizada – este ator foi citado nas entrevistas e considerado importante devido à força que sua paixão exerce no campo organizacional do futebol. Entretanto, considerou-se que a entrevista com um representante de torcida não seria relevante em termos de agregar novas considerações ao estudo, uma vez que a maioria dos torcedores não tem conhecimento aprofundado sobre a gestão dos clubes que são objeto de sua paixão. Adicionalmente, considerou-se que os atores identificados e entrevistados como representantes dos clubes são também torcedores. Eles também possuem essa paixão pelo seu clube como força motriz de suas atitudes, e ainda, possuem o conhecimento do funcionamento interno dos clubes e do modo como sua gestão é realizada;

b) FIFA – por limitações de orçamento de pesquisa - a sede da FIFA fica em Zurich, Suíça, e mesmo por meios de comunicação alternativos (e-mail, telefone etc.) houve grande dificuldade de contactar um representante da entidade. Adicionalmente, considerou-se que a CBF, representante da FIFA no Brasil, pode, sem perda de qualidade, representar a mesma no estudo das relações institucionais existentes no campo organizacional do futebol.

### **3.3. Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas com os representantes selecionados.

A revisão da literatura foi efetuada através de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, revistas especializadas, periódicos nacionais e internacionais, teses

e dissertações, bem como ferramentas de busca na internet e no acervo de bibliotecas, especialmente a da PUC-Rio (DBD), que forneceram informações a respeito de publicações efetuadas e de periódicos sobre o tema. Entretanto, cabe ressaltar que é nítida a quantidade reduzida de publicações nas áreas de gestão esportiva no Brasil, quando comparado a outras indústrias ou setores. Dessa forma, um leque maior de busca foi aberto, incluindo, por exemplo, publicações na área de marketing esportivo, ou ainda, publicações que não devem ser consideradas recentes (décadas de 1980 e 1990), para poder obter maior quantidade de dados relevantes. Assim, foi de grande utilidade o debate prévio realizado com atores e profissionais do meio do futebol, que fizeram diversas sugestões de literatura.

A pesquisa documental possibilitou a obtenção de dados públicos oferecidos em *websites* relacionados ao objeto de pesquisa. Adicionalmente, ao longo de todo este estudo, realizado entre setembro de 2005 e agosto de 2006, foram notadas, observadas e extraídas informações de jornal relevantes (dados estatísticos, notícias sobre os atores, comentários relacionados etc.).

A pesquisa de campo possibilitou o levantamento de percepções dos envolvidos. Foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas e semi-abertas, e foram conduzidas com representantes de cada conjunto de atores integrantes do Campo Organizacional ilustrado abaixo, conforme conceitos da Teoria Institucional, visando avaliar os impactos que favorecem e dificultam a profissionalização da gestão das organizações esportivas voltadas para o futebol no Brasil.

A seguir, apresenta-se uma breve descrição de cada um dos grupos de atores identificados na revisão da literatura. Para esta descrição, foram extraídas algumas definições utilizadas por Pizzolato (2004) em seu estudo sobre o campo organizacional do voleibol e, em seguida, adaptou-se para o estudo em questão:

- Confederação Brasileira de Futebol (CBF): entidade máxima de direção da modalidade no país, responsável pelo seu desenvolvimento e regulação, bem como pela formação da Seleção Brasileira de Futebol;
- Comitê Olímpico Brasileiro (COB): entidade de direção das modalidades olímpicas no país - entre elas o futebol que, mesmo sendo considerado um esporte profissional, é praticado nas competições Olímpicas e afins (como

- os Jogos Olímpicos e Pan-Americanos) por jogadores cedidos pelos clubes para as seleções olímpicas de cada país;
- Patrocinadores: organizações públicas e privadas que investem no esporte, seja em organizações, equipes ou indivíduos, comumente visando a exposição e valorização de suas marcas;
  - Governo Federal: representado pelo Ministério do Esporte, órgão responsável pela criação de políticas de desenvolvimento dos esportes no país;
  - Federações Estaduais: entidades de direção da modalidade nos respectivos estados, vinculadas à CBF;
  - Mídia: meios de comunicação interessados em divulgar e transmitir eventos esportivos e informações ligadas às atividades, eventos e envolvidos do esporte;
  - Clubes de Futebol: organizações que constituem equipes visando participar de competições esportivas;
  - Jogadores, C.T: indivíduos diretamente envolvidos com a prática do esporte; são apresentados como um mesmo conjunto de atores por compartilharem interesses na busca de viabilizar a dedicação integral ao esporte;
  - Torcedores: indivíduos que apóiam ou simpatizam com um clube de futebol; as Torcidas Organizadas são grupos de torcedores que possuem alguma outra afinidade entre si que não esta citada;
  - Empresários: profissionais que agenciam jogadores de futebol – compra e venda de jogadores – efetuando a intermediação entre um clube que quer contar com um jogador em seu time e o dono dos direitos federativos do mesmo (que pode até ser o próprio jogador); auxiliam o jogador também em outras atividades, como questões legais, adaptação à vida no exterior no caso de transferências internacionais etc.

Os entrevistados foram selecionados pela representatividade perante o referido conjunto de atores, considerando a experiência, participação e função na organização ou grupo de indivíduos.

O Quadro 6 apresenta a lista de entrevistados, bem como seus cargos e o ator que representa. É interessante ressaltar que o meio do futebol permite que

várias pessoas troquem de cargos freqüentemente, passando de um ator a outro, como em uma indústria onde uma pessoa pudesse ser fornecedor, no mês seguinte produtor, e anos depois cliente. Este fenômeno faz com que uma pessoa possa dar sua opinião tanto do ponto de vista de um ator como de outro, ou mesmo a sua própria visão, mais neutra. É o que se verifica no Quadro 1.

Quadro 1: Relação de Entrevistados

Nome	Cargo	Ator que representa
Americo Faria	Supervisor	CBF*
Giullite Coutinho	Presidente da CBF (80 a 86); Presidente do CND (79/80); Presidente do América (56/57 e 70-71)	CBF* e Clubes
Andre Richer	Presidente interino e Vice-Presidente do COB; Ex-Presidente do Flamengo por dois mandatos.	COB**
Telmo Zanini	Assessor da Direção - Globo Esportes	Mídia
Marcelo Penha	Vice-Presidente da FERJ; Assessor da Presidência do Fluminense; Ex vice-Presidente de Futebol do Fluminense;	FERJ*** Clubes (Fluminense)
Hugo Mósca Filho	Benemérito	Clubes (Fluminense)
Leo Almada	Presidente interino; Benemérito	Clubes (América)
Luis Otavio de F. B. Vieira	Benemérito	Clubes (Botafogo)
Renato Souza	Sócio da Ability Sports	Empresário
Oswaldo de Oliveira	Técnico do Fluminense (2006)	Jogador e C. Técnica
Cristiane Ferreira	Diretora de Marketing - Mastercard	Patrocinadores

Legenda: \*Confederação Brasileira de Futebol

\*\*Comitê Olímpico Brasileiro

\*\*\*Federação Estadual de Futebol do Rio de Janeiro

Todas as entrevistas foram realizadas por meio de encontro pessoal. Um roteiro de perguntas semi-abertas foi desenvolvido para auxiliar na condução das entrevistas. Optou-se por perguntas semi-abertas para poder oferecer liberdade de expressão aos entrevistados para compartilhar suas visões quanto aos assuntos levantados, não limitando as respostas a um determinado número e tipo de respostas (AAKER, KUMAR e DAY, 2001, *apud* PIZZOLATO, 2004). As perguntas foram realizadas seqüencialmente, quando o desenvolvimento do debate permitia; mas em muitos casos ocorreu do entrevistado aglutinar assuntos de mais de uma pergunta em apenas uma resposta. Para facilitar a análise posterior, o pesquisador utilizou-se de uma metodologia de tomada de anotações durante as entrevistas, a despeito de elas estarem sendo gravadas, já visando o foco do estudo. Todas as entrevistas foram gravadas em meio magnético, e tiveram duração de 40 a 75 minutos.

O questionário foi elaborado a partir do modelo idealizado por Pizzolato (2004) para o estudo do campo organizacional do voleibol, que sofreu adaptações para ser utilizado para o estudo em questão.

As perguntas foram desenvolvidas considerando os aspectos relevantes identificados na revisão da literatura contida no Referencial Teórico, a saber:

- A. Conceito de gestão profissional;
- B. Razões para se profissionalizar;
- C. Caminhos para se profissionalizar;
- D. Futebol sendo considerado um negócio;
- E. Legitimidade deste conceito perante atores do campo organizacional da modalidade;
- F. Dinâmica do campo organizacional;
- G. Comportamento organizacional como resposta a pressões de mercado e institucionais;
- H. Formas organizacionais adequadas;
- I. Isomorfismo: conjunto de condições que levam uma organização parecer-se com outras que se colocam em um mesmo ambiente;
- J. Pressões coercitivas, miméticas e normativas;
- K. Paixão interferindo na tomada de decisão.

Apresentam-se, abaixo, as perguntas do roteiro e os assuntos iniciais aos quais estavam relacionados:

- Quais seriam os objetivos das organizações esportivas voltadas para o futebol? Para que existem os clubes, federações, confederação etc?  
F /G /H
- Nas primeiras décadas do século XX, o futebol não era encarado como um negócio. Na sua opinião, o futebol atualmente pode ser considerado um negócio? Haveria alguma dificuldade /conflito em organizações/clubes de futebol encararem o esporte como negócio em termos de seus laços sociais com a comunidade do esporte?  
D/E/K

- Como você vê a gestão do Futebol no Brasil hoje? Quais suas virtudes e problemas? F/G
- Quais seriam as características de uma organização/clube de futebol com gestão profissional? O que significa profissionalizar a gestão do futebol? A
- Como profissionalizar a gestão do futebol? Existe mundialmente algum modelo de gestão a ser seguido? E no Brasil, existe algum modelo sendo seguido? C/G/J/K
- Você vê a profissionalização da gestão das organizações de futebol (federações, clubes, confederação) no Brasil como necessária? Por quê? Em que ela iria beneficiar ou prejudicar a sua classe (ator)? A/B/G/I/J
- Como você avalia o processo de profissionalização da gestão de organizações de futebol no Brasil atualmente? Quais são os aspectos facilitadores e quais são as dificuldades (Legislação, pressões externas, modelos estrangeiros sendo importados etc)? F/G/K
- Na sua opinião, o que tem levado essas organizações a buscar a profissionalização de sua gestão? B/E/G/I/J
- Os dirigentes têm que ter sido atletas/técnicos do esporte? Como você vê a participação de dirigentes profissionais em gestão não-originários do esporte? F/H
- Qual é o seu papel, ou de sua classe/organização, para o Futebol? Quais as suas expectativas com o Futebol? F/K
- Quais são as organizações que têm maior poder de influência no processo de profissionalização da gestão no Futebol? Que tipo de influência exercem? F/I/J
- Na sua opinião, qual é o papel de: Clubes, Federações, CBF, Governo, Patrocinadores, Mídia, Atletas, Comissão Técnica, para o futebol? F/I/J
- É possível ou recomendável a paixão interferir na tomada de decisão da organização? Por exemplo, um torcedor do Vasco da Gama poderia, caso fosse competente, ser convidado para trabalhar no

Fluminense? Como se dá isso atualmente? Há alguma mudança em curso para esta questão? I/K

É interessante ressaltar que o diálogo ou debate entre duas pessoas sobre temas afins é normalmente agradável; quando se trata de futebol, essa verdade é potencializada, especialmente quando os participantes do debate possuem e demonstram a paixão pelo futebol, descrita e exemplificada tanto no referencial teórico quanto nas conclusões, como a mais poderosa pelo menos dentre todos os demais esportes, e em alguns casos maior até que o amor ou apego aos amigos, à pátria ou mesmo à família.

Esse inexplicável sentimento existente entre os aficionados por este esporte fez com que as entrevistas sofressem as habituais barreiras de agendamento enfrentado por qualquer pesquisador, mas, uma vez iniciadas, a receptividade era tal que o debate fluía agradável e naturalmente, e o próprio pesquisador, em alguns casos, foi o responsável por dá-la por encerrada. Isso facilitou também a indicação, pelo entrevistado, de referências bibliográficas para pesquisa ou mesmo de sugestões de nomes de outros entrevistados, efetuadas por atores que demonstraram ter tido prazer em participar do estudo e dos seus objetivos.

### **3.4. Tratamento dos dados**

Na investigação bibliográfica a análise dos textos obtidos foi efetuada da seguinte forma:

- varredura em todos os títulos levantados, buscando temas relacionados com o conteúdo desse estudo;
- leitura dos resumos das publicações que se enquadravam nessa condição, selecionando aquelas que se relacionavam mais estritamente;
- leitura da publicação ou dos capítulos relevantes para o texto, baseado no bom senso e experiência prévia do autor desse estudo.

A investigação documental ocorreu através da análise dos dados disponíveis em fontes públicas (*websites*). Adicionalmente, o pesquisador utilizou dados publicados em jornais ao longo do período de pesquisa (setembro de 2005 a



agosto de 2006) para subsidiar ou criticar tanto o referencial teórico como os demais dados colhidos na pesquisa de campo.

A análise da pesquisa de campo buscou identificar nos dados obtidos aqueles que respondessem aos temas relevantes identificados no referencial teórico, descritos na Seção anterior. Entretanto, a vantagem de liberdade de expressão conferida pelo método semi-aberto trouxe, a reboque, a desvantagem de um aglutinamento dos dados, dificultando sua categorização. Ainda assim, acredita-se que foi a escolha correta de método de entrevista, pois seguramente a maior liberdade e segurança dos entrevistados possibilitou uma quantidade de dados maior e de maior qualidade.

A categorização dos dados foi efetuada após a análise da pesquisa de campo, em consonância com os temas destacados no referencial teórico e com base na proposta de pesquisa.

Para resolver a questão do aglutinamento de dados e possibilitar sua categorização em uma seqüência que possibilitasse a obtenção de subsídios para responder a pergunta de pesquisa, foi utilizado o seguinte método:

- Com base nos dados obtidos, foram criadas categorias de análise;
- Foram relacionados quais aspectos relevantes, identificados no referencial teórico e descritos na Seção anterior, estavam contidos em cada categoria de análise;
- Verificou-se se os dados colhidos efetivamente tratavam todos os aspectos relevantes;
- Em seguida, uma vez reunidos todos os subsídios para responder a pergunta de pesquisa, bastava somente organizar sua seqüência de apresentação. Assim, as categorias de análise foram para este fim seqüenciadas.

As categorias de análise criadas, e seus respectivos aspectos relevantes relacionados, são demonstradas no Quadro abaixo:

Quadro 2: Categorias de Análise e Aspectos Relevantes

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Aspectos Relevantes</b>
Características de gestão profissional	A
Situação atual dos clubes	B, F, G, H, I
Legislação atual (Leis Pelé e Zico)	H, I, J
A profissionalização da gestão é benéfica?	E, F
Paixão x Gestão	D, E, J, K
Futebol como um produto de venda	B, D, G
Modelos de gestão profissional	C, E, H, I
Considerações para a criação de um modelo	A, B, C, H, I, J
Barreiras e aspectos facilitadores	C, F, I, J, K

### 3.5.

#### Limitações do Método

O método de entrevistas apresenta suas próprias limitações implícitas, além da exigência natural de cuidados necessários. Especialmente no tocante ao assunto futebol, tanto o entrevistador quanto o entrevistado podem ser levados pelo sentimento e fornecer dados irracionais, que não necessariamente correspondem à realidade.

A opção de realizar as entrevistas utilizando perguntas semi-abertas também pode ser considerada uma limitação, em virtude da variabilidade e profundidade das respostas dependerem, em grande parte, da disposição e capacidade dos entrevistados (AAKER, KUMAR e DAY, 2001, *apud* PIZZOLATO, 2004). Mas esse método possibilitou a obtenção de dados importantes, na medida em que confere maior informalidade e conforto para os entrevistados fornecerem suas percepções, e por este motivo foi o escolhido.

A seleção dos representantes dos atores a serem entrevistados envolveu julgamento pessoal do pesquisador quanto às suas efetivas representatividades em relação ao ator em questão. Esta subjetividade faz com que seja possível haver outros representantes do ator que tenham visões diferentes das do entrevistado.

Contudo, os entrevistados foram selecionados considerando aspectos como experiência, participação e função na organização ou grupo de indivíduos.

Restrições de orçamento e tempo também limitaram à cidade do Rio de Janeiro a escolha dos representantes do grupo de atores do campo para as entrevistas – embora tenha sido necessário efetuar uma entrevista em São Paulo, com o representante do grupo de atores Patrocinador.

Por fim, o método de entrevistas sofreu ainda outra limitação: devido à dificuldade de acesso ao Ministério dos Esportes e ao orçamento de pesquisa, não foi entrevistado nenhum representante do ator Governo. A habitual dificuldade de agenda para este tipo de estudo sofreu um agravo devido à atual época de campanha eleitoral para as eleições que irão ocorrer em outubro deste ano, que toma a agenda de eventuais entrevistados. Adicionalmente, o fato da metodologia de pesquisa demandar a gravação das entrevistas para posterior transcrição e análise é uma grande barreira para a realização da entrevista, especificamente com representantes de atores do Governo.