UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Cultura organizacional e Valores Olímpicos: estudo de caso de uma ONG

Marina de Lima Sodré

São Paulo

2017

MARINA DE LIMA SODRÉ

Cultura organizacional e Valores Olímpicos: estudo de caso de uma ONG

VERSÃO CORRIGIDA

(versão original disponível no Serviço de Biblioteca)

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte.

Orientadora: Prof. Dra. Flávia da Cunha Bastos

São Paulo

2017

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Autor: SODRÉ, Marina de Lima

Título: Cultura organizacional e Valores Olímpicos: estudo de caso de uma ONG

Dissertação apresentada à Faculdade de Educação Física e Esportes da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Data: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Ary José Rocco Jr.

Instituição: EEFE – Universidade de São Paulo

Julgamento: _____

Profa. Dra. Giselle Helena Tavares

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia

Julgamento: _____

Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira

Instituição: UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Julgamento: _____

Para Marcelino (in memorian) e Antônia.
Para José Joaquim (in memorian) e Bárbara (in memorian).

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente à Prof.^a. Dr.^a Flávia da Cunha Bastos, não somente pela sua generosidade, paciência e dedicação enquanto orientadora, mas principalmente, pela sua sensibilidade e empatia comigo em momentos difíceis que atravessei. Obrigada, Flávia.

Agradeço aos meus amigos da Fundação Tênis de Porto Alegre e aos de São Paulo, Ana Paula, Leonardo e Sônia, pelo apoio constante e pelo prazer e orgulho de sermos mais do que colegas de trabalho. Um agradecimento especial aos que contribuíram diretamente para a realização deste trabalho (em ordem alfabética): Anderson, André, Biba, Gastão, Josiane e Rafael.

Aos queridos colegas do GEPAE.

Ao pessoal da Biblioteca da EEFUEUSP, especialmente, Sérgio e Regiane.

Aos amigos pelos quais tenho imensa gratidão e amor. Fico receosa de deixar algum nome escapar aqui... Amigos, nos últimos três anos vocês me ajudaram das maneiras mais inimagináveis possíveis e quero poder dizer obrigada pessoalmente a cada um de vocês.

À Núbia pela revisão cuidadosa e carinhosa deste trabalho.

Ao Lucas, pelo apoio incondicional, pelo carinho, pela paciência. É tanto o que você me deu, Lucas, que não cabe aqui. Obrigada, amado.

Aos meu pais, Raquel e Vicente, e irmãos, Beatriz e Luizinho, simplesmente por existirem e me ensinarem todos os dias da minha vida o que é amar.

RESUMO

SODRÉ, M.L. **Cultura organizacional e Valores Olímpicos: estudo de caso de uma ONG.** 2017. 82p. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

A escassez de estudos sobre ONGs, esporte e Cultura Organizacional no país despertou o interesse deste trabalho, que teve como objetivo, identificar e descrever a Cultura Organizacional (CO) de uma ONG que realiza um programa socioeducacional e esportivo e, ainda, verificar se a adoção de uma linha pedagógica baseada na Educação Olímpica se manifesta em aspectos da CO da organização. A pesquisa caracteriza-se como exploratória e estudo de caso, com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados de fontes documentais e por meio de entrevistas semiestruturadas com as lideranças da entidade e aplicada análise de conteúdo. Os resultados apontaram que é possível que a Cultura Organizacional de uma entidade esportiva seja influenciada pelos valores culturais e aspectos pedagógicos do esporte. O trabalho limitou-se a pesquisar somente uma ONG e deixa como sugestão para estudos futuros e estudos comparativos.

Palavras-chave: Cultura organizacional; valores Olímpicos; ONG; gestão do esporte.

ABSTRACT

SODRÉ, M. L. **Organizational Culture and Olympic Values: an NGO case study.** 2017. 82p. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2017.

The lack of studies on NGOs, sport and Organizational Culture in the country aroused the interest of this work, whose objective was to identify and describe the Organizational Culture (OC) of an NGO that carries out a socio-educational and sports program. The adoption of a pedagogical line based on Olympic Education manifests itself in aspects of the organization's OC. The research is characterized as exploratory and case study, with qualitative approach. The data were collected from documentary sources and through semi-structured interviews with the leadership of the entity and applied content analysis. The results pointed out that it is possible that the Organizational Culture of a sports entity is influenced by the cultural values and pedagogical aspects of the sport. The work has been limited to researching only one NGO and leaves as a suggestion for future studies and comparative studies.

Keywords: Organizational culture; Olympic values; NGOs; sport management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de Cultura.....	35
Figura 2 - Estrutura organizacional da Fundação Tênis.	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Intersecções entre teoria da cultura e teoria das organizações.	30
Quadro 2 - Como os líderes fixam crenças, valores e suposições.	38
Quadro 3 - Paradigmas da pesquisa em Gestão do Esporte.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AE - Assessora executiva

CBPC - Comitê Brasileiro Pierre de Coubertin

CG - Coordenador geral

CN - Coordenador de núcleo

CN1, CN2 - Coordenadores de núcleos de Porto Alegre

CN3 - Coordenador de núcleos da região do Vale

CO - Cultura Organizacional

COI - Comitê Olímpico Internacional

CONANDA - Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente

EEFEUSP - Escola de Educação Física e Esporte - Universidade de São Paulo

EO - Educação Olímpica

FASFIL - Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos

FT - Fundação Tênis

GE - Gestão do Esporte

GPEO - Grupo de Estudos Olímpicos

GPEO / PUCRS - Grupo de Estudos Olímpicos da PUCRS

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IOC – *International Olympic Committee*

LIE - Lei de Incentivo ao Esporte

ONG - Organizações Não-Governamental

ONU - Organização das Nações Unidas

OSC - Organizações da Sociedade Civil

OSCIP - Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

OSE - Organizações Sociais Esportivas

PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

RH - Recursos humanos

SU - Superintendente

VO - Valores Olímpicos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1. Justificativa	14
1.2 Problema de pesquisa	15
1.3 Objetivos	16
1.4 Estrutura	16
2 ONGs, ESPORTE E CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.1 ONG: origem, história e contextualização no Brasil	17
2.2 ONGs e Esporte	19
2.3 Cultura Organizacional e Esporte	22
3 REFERENCIAL TEÓRICO	24
3.1 Cultura organizacional	24
3.1.1 Conceitos	25
3.1.2 Abordagens e características nos estudos organizacionais	29
3.1.3 Elementos da Cultura Organizacional	31
3.2 O Modelo de Schein	33
4 O CASO ESTUDADO	42
4.1 A Fundação Tênis	42
4.2 A Educação Olímpica e os Valores Olímpicos	43
5 METODOLOGIA	48
5.1 Escolha epistemológica	48
5.2 Tipo de pesquisa	49
5.3 Abordagem metodológica	50
5.4 Delineamento da pesquisa	50
5.5 Coleta de dados	52
5.6 Amostra e procedimentos de coleta	53

5.7 Análise de dados	53
5.8 Definição de categorias	55
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	57
6.1 Categoria 1: Foco	57
6.2 Categoria 2: Reações.....	58
6.3 Categoria 3: Alocação de recursos	59
6.4 Categoria 4: Papéis, ensino e <i>coaching</i>	60
6.5 Categoria 5: Recompensas e <i>status</i>	61
6.6 Categoria 6: Seleção, promoção e demissão	62
6.7 Categoria 7: <i>Design</i> organizacional	64
6.8 Categoria 8: Procedimentos organizacionais	65
6.9 Categoria 9: Ritos e rituais.....	66
6.10 Categoria 10: <i>Design</i> do espaço físico	66
6.11 Categoria 11: Histórias sobre eventos e pessoas importantes.....	67
6.12 Categoria 12: Filosofia organizacional e crenças	69
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXO	79
APÊNDICE	81

1 INTRODUÇÃO

O Brasil, país sede dos Jogos Olímpicos Rio 2016, tem 11% de sua população na faixa etária entre 12 e 17 anos, ou seja, 21 milhões de cidadãos brasileiros são adolescentes. Parte dessa população, cerca de 38%, vive em situação de vulnerabilidade social (UNICEF, 2011). No cenário brasileiro de políticas públicas, a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (BRASIL, 1990), dispõe sobre o Estatuto da Criança e Adolescente (ECA), que tem como objetivo a proteção integral à criança e ao adolescente. Trata-se de um marco legal e regulatório dos direitos humanos desses cidadãos, que por sua vez são atendidos por políticas públicas operacionalizadas em parcerias com Organizações Não-Governamentais (ONGs).

ONG é um dos termos utilizados para designar o conjunto de entidades sem fins lucrativos e não governamentais que compõem o Terceiro Setor (LANDIM; FERNANDES, 1988). Essa expressão é utilizada para nomear as organizações sem fins lucrativos da sociedade civil, que desenvolvem ações tais como: o combate à fome, ao analfabetismo, ao trabalho infantil, dentre outras. Refere-se também a um recorte da configuração social em três esferas: o Estado, que constitui o poder público denominado Primeiro Setor; o mercado, constituído por empresas e denominado Segundo Setor, e a sociedade civil ou Terceiro Setor (HUDSON, 1999; MONTÃO, 2002).

Nas últimas duas décadas a partir de 1990, o Terceiro Setor emergiu no Brasil juntamente com mudanças políticas e econômicas ocorridas no período. Tais mudanças colaboraram para o crescimento dessas organizações atendendo à predominância do pensamento neoliberal e, principalmente, à lacuna deixada pelo Estado na provisão dos direitos básicos (BRESSER PEREIRA, 1998; MELO, 2005, 2007).

Essa mudança ideológica e política ocorrida no país acarretou um incremento significativo de ONGs que executam ou operacionalizam políticas públicas. De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre 1996 e 2002, as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) passaram de 105 mil para 276 mil em todo o Brasil, um crescimento de 157% (IBGE, 2010).

Devido à diversidade de formatos e áreas de atuação, existe uma grande quantidade de denominações para essas organizações, como por exemplo: ONGs, associações comunitárias, organizações da sociedade civil (OSCs), fundações, institutos, entre outros, no entanto, todas constituem a esfera social que configura o Terceiro Setor.

No contexto social, enquanto direito, o Esporte é assegurado pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e pela Lei nº 9.615 (BRASIL, 1998), o que abriu um espaço para a

realização de projetos de caráter social na área do esporte. Além disso, contribuíram para a inserção do esporte nas atividades das ONGs fatores relacionados às diversas ações administrativas no país que ocorreram no intuito de estruturar o esporte brasileiro.

Segundo Roche (2002), uma das tipologias das entidades desportivas é a de “organizações desportivas privadas sem fins lucrativos” (ROCHE, 2002, p. 37). No Brasil, encontram-se, nesse tipo de organização, clubes, federações, confederações e ONGs que utilizam o esporte em suas ações (BASTOS, 2003), na perspectiva da inclusão social e do desenvolvimento humano.

Enquadrada nesse recorte, realizamos a pesquisa na ONG Fundação Tênis (FT), uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, que realiza um programa socioeducacional e esportivo baseado na Educação Olímpica. Destacamos que nossa vivência enquanto colaboradora dessa organização foi responsável por grande parte da nossa motivação e interesse em pesquisar o tema ONGs e esporte.

1.1. Justificativa

A gestão de uma organização, inclusive daquela cujo objeto ou objetivo é o esporte, deve se basear em conceitos e teorias administrativas e organizacionais. Essas práticas administrativas, ou ainda, práticas de gestão, devem estar inseridas no contexto econômico, político, social, cultural e tecnológico onde serão aplicadas. Segundo Rocha e Bastos (2011) a Gestão do Esporte pode ser entendida como a aplicação dos princípios de gestão às organizações esportivas (ROCHA; BASTOS, 2011).

Para Pires (2003) a Gestão do Esporte é um instrumento de desenvolvimento organizacional e social que integra um conjunto de procedimentos interligados com a própria realidade física, biológica e social que envolve as práticas esportivas. Nesse sentido, quando se trata de geri-las, deve-se considerar que elas também se sustentam naquilo que é intangível e subjetivo, ou seja, nas motivações mais íntimas das diferentes pessoas envolvidas. Ou seja, o esporte envolve um sistema de valores culturais que fazem parte do patrimônio da humanidade e esses valores também estão presentes na cultura das organizações esportivas e na Gestão do Esporte.

Quanto a produção acadêmica sobre a gestão de ONGs, o estudo de Bastos et al. (2012) analisou a produção de teses e dissertações no Estado de São Paulo, apontando um aumento da produção acadêmica sobre o tema “Esporte e Terceiro Setor” nas Universidades Estaduais Paulistas, mas a abordagem desse tema nesses trabalhos era limitada aos estudos das áreas de Medicina, Sociologia, Pedagogia e Economia, não sendo encontrado qualquer trabalho

referente à temática Gestão. Um outro estudo de Mazzei et al. (2013) analisou a produção acadêmica de Teses de Doutorado sobre Esporte e Terceiro Setor no País. Do ponto de vista dos objetivos, constatou-se que poucos estudos se dedicaram a compreender e avaliar aspectos institucionais e pedagógicos das ONGs (BASTOS et al., 2012; MAZZEI et al., 2013).

Mais recentemente, a CO tem sido objeto de estudo em diferentes organizações esportivas no sentido de verificar como os valores e normas são implantados e transmitidos em uma organização (MAZZEI, 2006; MAZZEI; NASSIF, 2013; ROCCO JÚNIOR, 2013, 2014). Nessas produções, não identificamos estudos dessa natureza sobre ONGs, Esporte, Valores Olímpicos e Cultura Organizacional no país.

Internacionalmente, o tema também tem sido cada vez mais tratado. No sentido de analisar a produção de artigos sobre o tema no período de 1995 a 2013, Maitland, Hills e Rhind (2015) realizaram uma revisão sistemática com o objetivo de identificar tendências do estudo da CO no esporte.

Acreditamos que a produção e a sistematização de conhecimentos nesse âmbito do esporte e de ONGs são importantes pois podem agregar conhecimento na literatura existente. Além disso, esperamos contribuir do ponto de vista prático, acrescentando conhecimento para dirigentes e gestores, o que consequentemente, colaborar para a melhoria do resultado social dos projetos.

1.2 Problema de pesquisa

Um problema de pesquisa deve ser relevante em termos científicos, à medida que conduz à obtenção de novos conhecimentos. Além disso, deve-se considerar também a relevância prática do problema, que está nos benefícios que podem decorrer de sua solução, trazendo consequências favoráveis (GIL, 2006).

Destarte, existe a necessidade de ampliar a base de conhecimento por meio de estudos científicos sobre Cultura Organizacional e esporte, o que irá auxiliar aqueles que estão estudando em cursos de graduação e pós-graduação, bem como aqueles que agora praticam liderança e gestão nos diversos segmentos da gestão esportiva (LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008). Portanto, torna-se relevante, em termos científicos e práticos, a questão que orienta este trabalho:

Como a Cultura Organizacional de uma entidade esportiva pode ser influenciada por valores culturais do esporte e seus aspectos pedagógicos?

1.3 Objetivos

A presente pesquisa tem como objetivos identificar e descrever a CO de uma ONG que realiza um programa socioeducacional e esportivo e, ainda, verificar se a adoção de uma linha pedagógica baseada na Educação Olímpica se manifesta em aspectos da CO da organização do ponto de vista dos ocupantes de cargos de liderança da entidade.

1.4 Estrutura

A partir desta introdução, em que apresentamos a justificativa, o problema de pesquisa e os nossos objetivos, este trabalho encontra-se estruturado da seguinte maneira:

O **Capítulo 2** apresenta uma contextualização sobre o objeto de estudo, ONGs que atuam com o esporte; o **Capítulo 3** trata do referencial teórico que reúne o embasamento e as contribuições teóricas acerca do tema estudado: A Cultura Organizacional; o **Capítulo 4** apresenta o caso estudado, além de um compêndio sobre Educação Olímpica; seguindo para o **Capítulo 5** que aborda os procedimentos metodológicos da pesquisa, dividido em 8 partes: 5.1) escolha epistemológica, 5.2) tipo de pesquisa, 5.3) abordagem metodológica, 5.4) delineamento da pesquisa, 5.5) coleta de dados, 5.6) amostra e procedimentos de coleta; 5.7) análise de dados e 5.8) definição de categorias; no **Capítulo 6**, os resultados e a discussão; no **Capítulo 7** as considerações finais. E, por fim, são indicadas as referências utilizadas para dar suporte à pesquisa, além do anexo e do apêndice, que apresentam o termo de consentimento e o roteiro das entrevistas, respectivamente.

2 ONGs, ESPORTE E CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ONG: origem, história e contextualização no Brasil

Como dissemos na introdução, ONG é um dos termos utilizados para designar o conjunto de entidades sem fins lucrativos e não governamentais que compõem o Terceiro Setor (LANDIM; FERNANDES, 1988). Segundo Neylar Coelho Vilar Lins, presidente do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) de São Paulo

Denomina-se Terceiro Setor ao conjunto de entidades da sociedade civil com fins públicos e não lucrativos. Este Terceiro Setor coexiste com o Segundo Setor (Empresas) e com um Primeiro (Estado) e vem cada vez mais mobilizando recursos para o desenvolvimento social (...) Neste conjunto estão incluídas as fundações, associações, sindicatos, federações e confederações, clubes de serviço, que apesar de serem todos sem fim lucrativos, representam um conjunto muito heterogêneo, especialmente quanto aos seus fins (CENPEC, 2002, p. 34).

O interesse do Estado em estabelecer parcerias com o Terceiro Setor, fomentou adaptações na legislação brasileira no sentido de co-responsabilizar a sociedade no enfrentamento das pobreza e desigualdades sociais. O projeto do então Ministro da Administração e Reforma do Estado (1995-1998), Bresser Pereira, explicitou a redefinição das funções do Estado, em que grande parte da reforma estava voltada para a “publicização”, o que significou organizações não-estatais assumindo a prestação de serviços (TEIXEIRA, 2003).

Esse projeto previu a reforma do Estado no Brasil, a partir das diretrizes contidas no Caderno 1 (BRESSER PEREIRA, 1998), editado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) em quatro processos ou componentes básicos: a) a delimitação do tamanho do Estado, reduzindo suas funções por meio da privatização, terceirização e publicização, que envolvia a criação das organizações sociais; b) a redefinição do papel regulador do Estado por meio da desregulamentação; c) o aumento da governança, ou seja, a recuperação da capacidade financeira e administrativa de implementar decisões políticas tomadas pelo governo por intermédio do ajuste fiscal; d) o aumento da governabilidade ou capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade e governar.

Esta “reconstrução do Estado”, entre outras, propôs a redefinição das formas de intervenção no campo econômico e no social pela contratação de organizações públicas não-estatais para execução dos serviços de educação, saúde e cultura. Desse modo, o projeto previa a transformação desses serviços em Organizações Sociais (OS) – “entidades públicas de direito privado que celebram um contrato de gestão com o Estado e assim são financiadas parcial ou mesmo totalmente pelo orçamento público” (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 29).

Para Oliveira e Haddad (2001), as ONGs fazem parte de um universo maior, denominado Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e

[...] pertencem a esse universo as organizações de base (*grassroots*) ou entidades comunitárias, voltadas para a promoção do desenvolvimento local e liderança de lutas populares; as organizações intermediárias de assessoria e pesquisa (*think tanks*) ou de defesa e promoção de direitos; as fundações que realizam programas de interesse social ou financiam projetos sociais realizados por terceiros (*grantmakers*); e as antigas entidades assistenciais, de atendimento direto a populações carentes, que praticam a filantropia em sentido estrito (OLIVEIRA; HADDAD, 2001, p. 62).

Para esses autores, esse é um universo “multifacetado das organizações constituídas livremente por cidadãos que atuam diante da carência de produtos e serviços que o Estado não atende e o mercado não tem interesse em atender” (OLIVEIRA; HADDAD, 2001, p. 62). Essas organizações, de um modo geral, estão ligadas à esfera privada, ou seja, correspondem aos cidadãos, que, organizados em variadas formas e em torno de variadas causas, com ou sem fins lucrativos, fazem contraponto com o Estado.

ONG é o termo mais difundido no âmbito brasileiro atualmente, entretanto, foi na década de 50 que a Organização das Nações Unidas (ONU) cunhou o termo, ao assim designar os órgãos e entidades que não estavam diretamente ligados ao Estado, ou seja, que se referiam às “organizações privadas – *não governamentais* – que buscavam espaço no processo de participação na tomada de decisões nos organismos multilaterais” (CABRAL, 2007, p.11). É importante ressaltar que, até então, a utilização deste termo abrangia somente as organizações ligadas a movimentos de ajuda humanitária, de desenvolvimento social ou político-ambiental.

A década de 70 foi marcada pelo apogeu e crise da ditadura militar. Durante o governo de Médici (1969 – 1974) o regime encontrou seu apogeu, foram os “anos de chumbo”, marcados pela mais violenta repressão policial que o Brasil já viu. Por outro lado, presenciamos o período chamado de “milagre”, caracterizado pelo extraordinário crescimento econômico do país. que por sua vez, teve como consequência o abandono dos programas sociais do Estado em detrimento de obras faraônicas - a Transamazônica, por exemplo (FAUSTO, 2006).

Este contexto contribuiu para que ocorresse um aumento das Organizações Cívicas à revelia do Estado, visto que, partidos políticos, líderes sindicais e movimentos sociais eram sufocados e duramente reprimidos. Em seguida, passamos pelo governo de Geisel (1974 – 1979) que corresponde com o fim do “milagre” e o início de uma longa fase de recessão, além da derrocada do regime militar, no final da década. Todos esses fatores favoreceram o ressurgimento do sindicalismo e a emergência de um atuante movimento social (FAUSTO, 2006).

Na década de 80, a redemocratização do Brasil coincidiu com a expansão do neoliberalismo, com sérias implicações na forma como os brasileiros se relacionariam, nos anos seguintes, com questões relativas à cidadania e ao exercício de seus direitos (FAUSTO, 2006). É nessa década que o conceito de ONG começa a ser delimitado no país. A partir de então, a atuação deste tipo de organização na sociedade deixa de acontecer a partir de uma perspectiva de oposição ao sistema para se aproximar cada vez mais de uma parceria com o Estado na execução das políticas públicas (CENPEC, 2002, p.24).

Nos anos 90, o termo ONG ganha visibilidade com a conferência da Organização das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a ECO-92, realizado no Rio de Janeiro. Também nessa época, aumentou significativamente o número de organizações voltadas para a defesa do meio ambiente, dos direitos humanos, associações comunitárias e de moradores; passando de 11 mil para 45 mil no período entre 1996 e 2002 (IBGE, 2010).

A partir de então, as atividades das ONGs deixaram de lado o caráter localizado para buscar expansão e expressão mais amplas. Elas saem do contexto em que nasceram, tempos de autoritarismo e uma atuação discreta, para transformar suas práticas nos novos tempos de democratização, procurando maior visibilidade e projeção. Essas mudanças também podem ser observadas por meio da crescente diversificação desse universo, caracterizado cada vez mais pela pluralidade de temas, objetivos e agentes (TACHIZAWA, 2012).

Essas organizações são uma realidade no Brasil e no mundo, fazem parte do sistema social, econômico e político, preenchendo uma lacuna e prestando serviços onde o Estado não atende, ora por impossibilidade, ora por desinteresse; portanto, acreditamos que as ONGs são parceiras necessárias na formulação e implementação de políticas sociais. Entretanto, consideramos de extrema importância que a transparência seja o ponto principal para a atuação dessas organizações, pois, além de terem esse compromisso com a sociedade, é uma maneira de solidificarem sua legitimidade e manterem sua capacidade de influência e transformação na atual sociedade.

2.2 ONGs e Esporte

Vimos que nas últimas quatro décadas houve uma notável mudança ideológica e política no Brasil, acarretando um incremento significativo de ONGs que executam ou operacionalizam políticas públicas. Essas mudanças ocorreram também no âmbito do Esporte. Dado esse cenário, cabe então uma questão: quais fatores contribuíram para a inserção do esporte nas atividades das ONGs?

Um desses fatores está relacionado às diversas ações que ocorreram no intuito de estruturar o esporte brasileiro, uma delas resultou na criação do Ministério do Esporte, em 2003. Esse passou a ter a responsabilidade de construir uma Política Nacional de Esporte, com a missão de, além de desenvolver o esporte de alto rendimento, o educacional e o participativo, promover “ações de inclusão social por meio do esporte, garantindo à população brasileira o acesso gratuito à prática esportiva, qualidade de vida e desenvolvimento humano” (BRASIL, 2013).

Dessa forma, o esporte ganhou força como direito social e, principalmente, como instrumento de inclusão social, o que passou a reforçar o vínculo das políticas esportivas ao discurso da promoção da cidadania (MELO, 2005). Em 2003, é realizada no país uma ação nesse sentido: foi firmada uma parceria entre o Ministério do Esporte e o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente – CONANDA, que possibilitou a captação de recursos incentivados junto a pessoas físicas e jurídicas as quais direcionaram suas doações aos Projetos Esportivos Sociais aprovados e destinados a crianças e adolescentes (CONANDA, 2003).

Em 2004, é realizada no país a I Conferência Nacional do Esporte, com o tema principal “Esporte, Lazer e Desenvolvimento Humano”, cujo documento final serviu de referência para a construção da Política Nacional do Esporte aprovada pelo Conselho Nacional do Esporte em junho de 2005, enfatizando no texto a inclusão social (SANTOS SILVA, 2008).

O documento “Política Nacional do Esporte” (BRASIL, 2005) apresentou diretrizes que reforçaram a participação/responsabilidade da sociedade civil. Destacamos duas delas: “Gestão Democrática: participação e controle social” (BRASIL, 2005, p. 39) e “Descentralização da política esportiva e de lazer” (Ibidem, p. 39). A primeira, apresenta a prioridade em se desenvolver ações de colaboração com “entes governamentais, não-governamentais, iniciativa privada, entidades esportivas e sociedade, de forma que todos trabalhem em torno de objetivos comuns” (BRASIL, 2005, p. 39). A segunda, remete ao desenvolvimento da política de forma descentralizada, que integre as instituições e, ao mesmo tempo, priorize a transferência de competências aos entes federativos, incluindo a iniciativa privada, quando for o caso, exigindo comprometimento dos cidadãos envolvidos. Observamos que ambas apontam para o fortalecimento da conformação de parceria entre Estado e Sociedade Civil.

A II Conferência Nacional do Esporte, em 2006, apresentou em seu documento final a proposta de quatro eixos para a (re)construção do Sistema Nacional de Esporte. Destacamos que o eixo 4 reforça a questão do financiamento, colocando a necessidade da criação de leis de incentivos fiscais para o esporte e lazer. Em dezembro do mesmo ano, é instituída a Lei nº 11.438 (BRASIL, 2006), ou Lei de Incentivo ao Esporte (LIE), que dispõe sobre a concessão

de incentivos fiscais para fomentar a realização de projetos sociais desportivos e paradesportivos.

No ano de 2010, a III Conferência Nacional do Esporte definiu as linhas estratégicas prioritárias do esporte e do lazer nesta década e também prevê que ações utilizadas para consolidar o esporte tornem-se leis (BRASIL, 2015).

O apoio financeiro a ações de ingresso do esporte no universo das ONGs, por meio de parcerias entre o Governo Federal e organizações da sociedade civil passou a se viabilizar na medida em que essas foram legitimadas pela Lei N° 9.790 (BRASIL, 1999) ou Lei das OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), que qualifica as pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e regulamenta o Termo de Parceria. Este termo constitui um convênio assinado entre as partes, que permite o repasse de verbas e fundos públicos às instâncias privadas para realizarem parte da função do Estado ou função determinada por ele.

Desse modo reconhecidas, estas organizações puderam, a partir de então, enviar propostas diretamente ao Ministério do Esporte para a realização de projetos. Em contraponto, Melo (2005, p.24) denuncia que tal política “coloca a atuação do Ministério mais como uma espécie de banco de projetos, onde a função limita-se a estabelecer regras e financiar os projetos, colhendo os resultados positivos e distanciando-se dos negativos”. Nessa mesma linha, Oliveira, Húngaro e Athayde (2011), afirmam que o crescimento dessas entidades não governamentais no campo do esporte, longe de demonstrar o combate à “questão social”, demonstra o fortalecimento e a consolidação do neoliberalismo, cuja ofensiva fundamental tem por foco os direitos sociais (OLIVEIRA; HÚNGARO; ATHAYDE, 2011). O que se percebe, porém é a consolidação dessas políticas sociais de esporte, firmando-o como instrumento privilegiado de projetos sociais executados por ONGs (GUEDES et al., 2006; MELO, 2005).

O IBGE (2010), em estudo sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil - FASFIL, relativo ao ano de 2010, identificou 24.926 entidades sem fins lucrativos classificadas no subgrupo “Esporte e a Recreação”, correspondendo a 8,6% do total de fundações privadas e associações sem fins lucrativos. As regiões Sul e Sudeste abarcam a grande maioria, com 19.832 entidades, ou seja, 79,56%. Esses dados reafirmam a tendência de o esporte ser tratado como política social de acesso à prática pela população por meio de programas desenvolvidos por essas entidades.

Portanto, vimos que nosso objeto de pesquisa se enquadra na conjuntura apresentada, tratando-se de uma ONG que atua com o esporte na perspectiva da inclusão social e do desenvolvimento de adolescentes e jovens.

2.3 Cultura Organizacional e Esporte

Como vimos na introdução deste trabalho, o estudo do tema Cultura Organizacional em relação ao esporte e às organizações esportivas é bastante recente nas ciências do esporte. Estudos relativos a organizações brasileiras tem sido realizados por diferentes autores (MAZZEI, 2006; MAZZEI; NASSIF, 2013; ROCCO, 2013; ROCCO JÚNIOR, 2014).

Mazzei (2006) e Mazzei e Nassif (2013) estudaram a cultura e estrutura organizacional de uma federação estadual de judô, verificando, por meio da análise de conteúdo de documentos e entrevistas, que tanto a cultura como a estrutura da organização estão intimamente relacionadas com sua natureza, particularidades ideológicas da modalidade, histórico e valores, que são compartilhados pelos recursos humanos da entidade. Os autores concluem que alguns traços da cultura original da prática do judô estão presentes na cultura organizacional da federação.

O futebol, outra modalidade estudada, especificamente clubes de futebol, é abordado por Rocco Junior (2013, 2014). A Cultura Organizacional e a comunicação interna são analisadas pelo autor em relação ao Barcelona F. C. no sentido de verificar o papel da comunicação interna na construção de um modelo de CO que apresente resultados esportivos e mercadológicos no clube. O autor conclui que há uma intensa participação da comunicação na construção da COI do clube espanhol, e que o mesmo apresenta mais do que uma identidade tática de seus atletas, possui uma identidade cultural, com princípios e valores (ROCCO JÚNIOR, 2013, 2014).

No âmbito internacional, Maitland, Hills e Rhind (2015) realizaram uma pesquisa com o objetivo de revisar sistematicamente o estudo da CO no esporte incluiu apenas artigos completos revisados por pares sobre a cultura organizacional assunto em organizações esportivas, desconsiderando nesse universo as organizações de *fitness* e educação. Foram selecionados os artigos nos quais a expressão “cultura organizacional” encontra-se expressa no título, resumo ou palavras-chave no banco de dados. Identificou-se 33 estudos, nos quais analisam-se as seguintes variáveis: a escolha dos paradigmas de pesquisa, métodos, interesses, perspectivas, definições e operacionalização da cultura organizacional utilizadas nos estudos.

Os autores constataram que um pequeno, mas crescente corpo de pesquisa vem examinando a CO no esporte, porém, a discussão científica sobre a cultura das organizações esportivas ainda é incipiente e fragmentada, uma vez que a pesquisa não tem sido coordenada. Os autores destacaram ainda a variedade de maneiras que a cultura vem sendo estudada no esporte e também a variedade de interesses explorados que vão desde o desenvolvimento do atleta até o desempenho organizacional. Eles observaram que há uma preferência nos estudos

sobre esporte para assumir que a cultura é uma variável manipulável em uma organização, assim como destacado por Freitas (2007).

Outro achado foi com relação às três manifestações culturais frequentemente estudadas: formas (jargões, rituais e histórias); práticas (tarefas ou formas de comunicação) e temas de conteúdo (suposições de grupo profundamente mantidas ou mais valores adotados pelo público da organização) (MAITLAND; HILLS; RHIND, 2015).

Quanto à definição de CO, a proposta por Schein teve o maior número de citações, um total de 18 trabalhos. Além de a grande maioria, 31 estudos, afirmarem explicitamente que a cultura é algo comum ou compartilhado entre os membros da organização (MAITLAND; HILLS; RHIND, 2015), assim como observaram Mazzei (2006) e Mazzei e Nassif (2013).

Relativo à adoção entre as abordagens qualitativa e quantitativa, essa foi equilibrada nos 33 estudos. Os pesquisadores de esportes têm polarizado sua coleta de dados usando o questionário, quando quantitativa, ou entrevistas, quando qualitativa. Os autores também notaram que tem sido dada atenção considerável ao interesse técnico da mudança cultural, liderança, produtividade e satisfação dos funcionários, porém, isso não configura uma tendência. Esse contexto apresenta uma oportunidade de ampliar a compreensão da Cultura Organizacional no esporte por meio de uma investigação mais aprofundada, com um foco de interesse prático, ou por meio do estudo de uma variedade maior de organizações esportivas (MAITLAND; HILLS; RHIND, 2015).

Os autores concluem que os artigos identificados sobre o tema sintetizaram como a CO tem sido estudada no esporte, enfatizando a variedade de maneiras que tem sido pesquisada e também de modos de definir e operacionalizá-la.

Além disso, a análise das produções revela uma série de possibilidades para pesquisas futuras sobre a CO, incluindo a compreensão de como ela informa as relações e de que forma métodos como a etnografia podem permitir a entrada em espaços organizacionais, de outra forma inacessíveis na busca da compreensão da cultura.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Cultura organizacional

A Cultura Organizacional se estabeleceu como discurso na década de 1980, orientando a produção acadêmica e também uma grande cobertura de revistas dirigidas ao público empresarial. Um traço comum dos autores nesse início de seu desenvolvimento foi o tratamento teórico-prático dado ao assunto, principalmente, utilizando exemplos de empresas bem-sucedidas (FREITAS, 2007).

O grande interesse em debater a questão cultural nas organizações veio em decorrência do declínio da produtividade norte-americana e o ganho da competitividade japonesa, principalmente no setor automobilístico. Isso inspirou muitos estudos que atribuíram o sucesso econômico do Japão aos seus valores nacionais como subordinação do indivíduo ao grupo, valorização do trabalho em equipe e respeito aos mais velhos (FREITAS, 2007).

Entretanto, a aceitação da crise norte-americana como única explicação para a popularidade dos temas culturais e simbólicos nas organizações é aceita parcialmente por alguns autores, como por exemplo, Geert Hofstede e Mats Alvesson (apud FREITAS, 2007)

Hofstede¹ (1986, apud FREITAS, 2007, p. 7) reconhece que a própria teoria das organizações já demandava uma abordagem mais holística que salientasse os pontos fortes e fracos das organizações e que as considerasse como uma instituição humana no seu conjunto. Para esse autor, a mudança de uma análise baseada em subsistemas para uma visão do todo teria sido estimulada pelo fato de que muitas organizações sobreviveram às crises² de 1974 e 1978, portanto, uma análise que ressaltasse apenas subsistemas não poderia explicar as causas desse feito, senão uma medida das forças organizacionais como um todo.

No mesmo sentido, Alvesson³ (1987, apud FREITAS, 2007, p. 8) também aceita a explicação do sucesso japonês na medida em que contribui para a popularidade do tema, mas admite que somente problemas econômicos não explicariam o interesse por temas culturais e simbólicos nas organizações. Ele supõe que a teoria das organizações é decidida por conteúdos

¹ HOFSTEDE, G. The usefulness of the “organizational culture” concept. **Journal of Management Studies**, v. 23, n. 3, p. 253–362, 1986.

² Em 1973, devido aos protestos de apoio dos Estados Unidos a Israel durante a Guerra do Yom Kippur (guerra dos seis dias), houve aumento no preço do petróleo em mais de 400% articulado por países Árabes ligado à OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo). Em março de 1974, os preços nominais subiram de US\$ 3,00 para US\$ 12,00 dólares por barril. Essa crise ficou conhecida como “A crise do Petróleo” e estendeu-se até 1979 (IPEA, 2010).

³ ALVESSON, M. **Organization Theory and Technocratic Consciousness: Rationality, Ideology, and Quality of Work**. New York: Walter de Gruyter, 1987.

não-científicos e tem sido enviesada pela perspectiva gerencial, buscando novas soluções para os problemas práticos dos gerentes. Além do mais, o autor acredita que a aceleração do desenvolvimento econômico resultou na quebra de padrões culturais até então tidos como uniformes e coesos, o que influenciou uma série de tendências que resultariam em fragmentação e heterogeneidade desses padrões.

A CO surgiria então nesse cenário de crise e busca por inovação, oferecendo uma solução atrativa que enfatiza ideias comuns, formas de pensar, valores e comportamentos aceitáveis; fornecendo uma resposta à preocupação com a interação social, legitimando a ordem existente e reduzindo conflitos (FREITAS, 2007).

Uma terceira razão para a popularidade do conceito de cultura organizacional nos anos 1980, segundo Ferreira et al (2011), seria a metodologia utilizada para estudar os modelos teóricos. Essa metodologia, que era essencialmente quantitativa, com desenhos simplistas e quase experimentais e a causalidade por diversas vezes indeterminada ou complexa, impossibilitava a introdução de mudanças no funcionamento organizacional (FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2011).

3.1.1 Conceitos

Os estudos sobre os fenômenos culturais no contexto da organização na década de 1980 refletem uma diversidade de influências de áreas como Antropologia, Psicologia, Sociologia, etc., que originou um conjunto teórico pouco integrado, que explica as dezenas de definições de CO propostas por diversos autores.

Para termos uma ideia da dificuldade acerca da formulação conceitual do termo cultura, os autores Kroeber e Kluckhohn⁴ (1952 apud FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2011, p. 512), numa revisão de literatura, identificaram 164 definições para o conceito Cultura no campo antropológico, enquanto que Ott⁵ (1989 apud FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2011, p. 512) identificou 73 no campo organizacional.

Para Ferreira, Neves e Caetano (2011), apesar da falta de consenso dos investigadores, é possível identificar uma certa regularidade conceitual. Os autores elencam um conjunto das ideias mais referidas que clarificam o conteúdo subjacente ao conceito de cultura organizacional:

⁴ KROEBER, A. L.; KLUCKHOLN, C. **Culture: A critical Review of Concepts and Definitions**. Cambridge: Havard University Press, 1952.

⁵ OTT, S. J. **The Organizational Culture Perspective**. Chicago: Dorsey Press, 1989.

1. Uma estrutura de referência comum e partilhada por uma quantidade significativa de pessoas; 2. Socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais; 3. Composta de várias camadas, umas mais periféricas e visíveis e outras mais profundas e invisíveis; 4. Em que o núcleo base é constituído pelos pressupostos fundamentais a que outros também chamam de valores; 5. Que fornece às pessoas regras e normas orientadoras em termos de perceber, pensar e sentir os problemas do funcionamento organizacional do ponto de vista da integração interna e da adaptação externa; 6. Que contribui para a definição da identidade organizacional; 7. Com características simbólicas, reveladas pelo significado expresso nas suas manifestações mais observáveis como artefatos e padrões de comportamento organizacional; 8. Alterável, embora não de um modo fácil; 9. Produto da história da organização; 10. Avaliável por metodologias qualitativas quantitativas; 11. Com influência direta e indireta no desempenho organizacional; 12. Uma estrutura composta por diversas camadas, cujo conteúdo varia em extensão e acessibilidade (FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2011, p. 512).

No mesmo sentido, Schein (2009) observa que o conceito de cultura tem sido assunto de um significativo debate acadêmico nos últimos 25 anos, existindo diversas abordagens para definir e estudar a cultura. Para o autor, no entanto, todos os conceitos refletem a cultura naquilo que se refere ao que os membros do grupo compartilham ou assumem em comum, reconhecendo que a palavra acrescenta outros elementos críticos ao conceito de compartilhamento: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração. Destacamos as principais categorias observadas e associadas à cultura nesse sentido, pautadas pelo autor (SCHEIN, 2009):

- Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem: são aquelas associadas à linguagem que usam, aos costumes e tradições que desenvolvem e aos rituais que empregam numa ampla variedade de situações.
- Normas do grupo: padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho.
- Valores expostos: princípios e valores articulados, publicamente anunciados.
- Filosofia formal: políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros *stakeholders*⁶.
- Regras do jogo: implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização, “o jeito que fazemos as coisas aqui” (SCHEIN, 2009, p. 12).
- Clima: sentimento transmitido em um grupo pelo *layout* físico e o modo como os membros interagem entre si, com clientes ou público externo.

⁶ Segundo Freeman (2010) *stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização.

- Habilidades natas: competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas que passam de geração a geração, sem necessariamente estarem articuladas por escrito.
- Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos: modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos no início do processo de socialização.
- Significados compartilhados: entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.
- “Metáforas raízes” ou símbolos de integração: as formas pelas quais os grupos se desenvolvem e tornam-se inseridas nos prédios, nos *layouts* de escritório, etc.
- Rituais e celebrações formais: maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores ou “passagens” importantes dos membros, como promoção, conclusão de projetos e marcos.

Para Schein (1984) o conceito de CO é mais abrangente do que apenas um conjunto de entendimentos compartilhados entre os membros de um grupo que lhes permite entender e agir sobre o seu ambiente. Ele define o conceito de CO como um modelo dinâmico, ou seja, a cultura é aprendida, passada adiante e modificada e, ainda, pode ser analisada em três níveis diferentes, os quais significam o quanto o fenômeno cultural é visível ao observador:

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto, ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação aqueles problemas (SCHEIN, 1984, p. 3).

De acordo com Freitas (2007), o conceito supracitado é considerado um dos mais completos e, também, um dos mais referenciados na literatura consultada. A autora afirma que Schein (1984) preocupa-se em ir além dos comportamentos observáveis, prioriza a aprendizagem do grupo e reconhece que a cultura tem funções específicas.

Fleury (1997) e Freitas (2007) corroboram ao fato de ser a definição de CO desenvolvida por Schein a mais difundida. Ela atenta para duas características marcantes do conceito: uma, é a necessidade de pensar a cultura relacionada a uma unidade social e, a outra, é a necessidade de estabilidade do grupo durante algum tempo. O que quer dizer que se determinado grupo compartilha um número significativo de experiências durante algum tempo, lidando com problemas internos e externos, pode-se concluir que o grupo irá compartilhar uma visão de grupo (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997; FREITAS, 2007). Entretanto, é

fato que a compreensão do conceito de CO apresenta diferenças e semelhanças para diversos pesquisadores.

Também amplamente citado na literatura organizacional, Pettigrew (1979) definiu CO como um sistema de significados que é aceito coletiva e publicamente por determinado grupo durante certo tempo. Esse sistema é constituído por termos, formas, categorias, e imagens que interpretam para as pessoas as suas próprias experiências e situações (PETTIGREW, 1979).

Shrivastava (1985), por outro lado, enfatiza a cultura como algo concreto e permanente, conceituando a CO como um conjunto de produtos concretos pelos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos incluem os mitos, as sagas, os sistemas de linguagem, as metáforas, os símbolos, as cerimônias, os rituais, o sistema de valores e as normas de comportamento (SHRIVASTAVA, 1985).

No entanto, de acordo com Meryl Louis (1985), cultura refere-se, primeiro a algum conteúdo; segundo a um grupo; e terceiro ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo e à relação entre distinção e especificidade. Dessa forma, a autora rompe com a ideia de unicidade e assegura que a existência de diferentes culturas nos grupos e locais de trabalho é possível (LOUIS, 1985).

Já Hofstede (2003) reforça a ideia de dinamismo quando define cultura como uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face ao outro. Para o autor, cada indivíduo transporta consigo sentimentos, padrões de pensamento e de ação potencial, resultantes de uma aprendizagem contínua (HOFSTEDÉ, 2003).

Quanto a cultura organizacional, Robbins, Judge e Sobral (2010) referem-se à CO como uma unidade, levando em conta a percepção dos funcionários sobre as características da cultura da empresa e não ao seu nível de satisfação. Portanto, para os autores cultura organizacional é um conceito descritivo que trata do sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização, o que a diferencia das demais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Por fim, Schein (2009) pondera que um aspecto intrigante da cultura enquanto conceito é que ela nos aponta fenômenos que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um grau de inconsciência considerável. Desse modo, cultura como conceito é uma abstração, porém, suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas. Para um conceito abstrato ser útil ao pensamento, ele deve ser observável e ampliar o entendimento sobre um conjunto de eventos que não são claramente entendidos.

3.1.2 Abordagens e características nos estudos organizacionais

Segundo, Freitas (2007), dentre os autores que se ocuparam com o debate sobre paradigmas, conceitos e aspectos metodológicos da cultura organizacional, Linda Smircich desenvolveu um dos estudos mais citados em toda a produção acadêmica, que contribuiu efetivamente na definição de objetos e métodos de pesquisa em função dos pressupostos que o pesquisador tem a respeito do que é o homem, do que é a cultura e do que é a organização.

O estudo de Smircich propôs uma distinção entre dois principais focos que direcionam os estudiosos do tema. O primeiro foco tende a enxergar a CO como uma metáfora, ou seja, considera a cultura como “algo que a organização é” (FREITAS, 2007, p. 12). O segundo, por sua vez, enxerga como uma variável, considerando a cultura “algo que a organização tem” (FREITAS, 2007, p. 12).

Compreender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva o pesquisador à procura de entender como o grupo cria sentido para as suas experiências, bem como, à necessidade de uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação. No entanto, a aceitação da cultura como uma variável permite que ela possa ser definida e instrumentalizada tal como a estratégia e a estrutura, tratando-se de mais um elemento sob o controle da direção e que pode ser alterado de modo conveniente aos seus objetivos (FREITAS, 2007).

Para Freitas (2007), de modo geral, estudos, pesquisas e abordagens que veem a cultura como uma metáfora tendem a explorar mais os aspectos conceituais e políticos da organização, como a questão de poder, do controle social e ideológico ou a importância de construção de vínculo e imagem. A abordagem que trata a cultura como uma variável é a mais difundida, pois busca respostas pragmáticas para os problemas gerenciais e é a que encontramos contribuições sobre análise de performance, *design* e mudança organizacional, como também os estudos normativos, prescritivos e interpretativos sobre o funcionamento da organização.

As duas maneiras de ver a cultura propostas por Smircich (1983), como metáfora e como variável, possibilitaram a identificação do conteúdo de cinco áreas básicas de pesquisa cultural, sendo: 1. Administração comparativa; 2. Cultura corporativa; 3. Cognição organizacional; 4. Simbolismo organizacional; 5. Processos inconscientes e organização.

A autora ainda relacionou cada uma dessas áreas com uma corrente antropológica e um conceito de organização assumido na Teoria Organizacional correspondente, como mostra o Quadro 1 (SMIRCICH, 1983):

Quadro 1 - Intersecções entre teoria da cultura e teoria das organizações.

CONCEITOS DE CULTURA EM ANTROPOLOGIA	Temas de pesquisa sobre Organizações e Gerenciamento	CONCEITOS DE ORGANIZAÇÕES EM TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES
A cultura é um instrumento a serviço das necessidades humanas, biológicas e psicológicas. Por ex. o funcionalismo de Malinowski	Intercultural ou Gerenciamento Comparativo	Organizações são instrumentos sociais para realização de tarefas. Por ex. teoria do gerenciamento clássico
A cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Une os indivíduos em estruturas sociais. Por ex. o funcionalismo estrutural de Radcliffe-Brown	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos que existem por processos de trocas com o ambiente. Por ex. teoria do contigenciamento
A cultura é um sistema de crenças compartilhadas. A mente humana gera cultura por meio de um número finito de regras. Por ex. a etnocência de Goodenough	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. A "organização" se apoia em uma rede de interações de significados subjetivos, compartilhados pelos membros da organização em graus diferentes, que parecem funcionar como regras. Por ex. teoria organizacional cognitiva
A cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida ou decifrada para ser interpretada. Por ex. a antropologia simbólica de Geertz	Simbolismo Organizacional	Organizações são padrões do discurso simbólico. Uma "organização" é mantida por modos simbólicos, como a linguagem, que facilita os significados compartilhados e as realidades compartilhadas. Por ex. a teoria organizacional simbólica
A cultura é uma projeção da infra-estrutura inconsciente da mente. Por ex. o estruturalismo de Levi-Strauss	Processos e Organização Inconscientes	As formas e práticas organizacionais são as manifestações de processos inconscientes. Por ex. a teoria organizacional transformacional

Fonte: Smircich (1983). Adaptado pela autora.

O quadro mostra os conteúdos mais frequentes das correntes culturais nos estudos organizacionais. Conforme Smircich (1983), eles correspondem: 1. Aos estudos sobre administração comparativa e o papel das culturas nacionais; 2. À cultura corporativa que tem como implícita a adaptabilidade organizacional; 3. À cognição organizacional que trata dos conhecimentos e aprendizagem compartilhados; 4. Ao simbolismo organizacional que investiga os modelos simbólicos, discursivos e construção de significados e; por fim, 5. Aqueles relacionados aos processos inconscientes manifestados em formas e práticas organizacionais (SMIRCICH, 1983).

3.1.3 Elementos da Cultura Organizacional

As organizações possuem um universo simbólico que é constituído pelos elementos da cultura da organização, para compreender essa dimensão simbólica e suas representações, abordaremos alguns elementos que frequentemente são citados na literatura.

Segundo Fleury (1987), a dimensão simbólica é concebida como capaz de integrar os aspectos da prática social, ou seja, por meio das representações simbólicas os membros do grupo se comunicam e expressam formas de entender o ambiente que estão inseridos, como também de entendimento entre si. Esse campo simbólico se afigura como uma das instâncias fundamentais para a definição das relações de trabalho, por meio da mediação das relações e práticas sociais. Os elementos cognitivos e normativos que dão origem ao universo simbólico são legitimados por meio de procedimentos implícitos e explícitos da organização, produzindo novos significados, novos símbolos e novos universos (FLEURY, 1987).

Neste mesmo sentido, Srouf (2012) afirma que as representações imaginárias que uma organização cultiva delimitam hábitos nem sempre explícitos, além disso, impõe precedências e formalidades compulsórias que regulam expectativas e comportamentos, criando, assim, uma identidade. Essas representações são necessárias, pois, sem referências próprias, as organizações ficariam ao mando das convicções individuais de seus membros, principalmente, diante de situações novas, trazendo prejuízos frente à disparidade de procedimentos e orientações (SROUR, 2012).

Para o autor, os elementos da CO servem como base de orientação que compõem o cotidiano das organizações e podem assumir variadas formas, tais como: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches (SROUR, 2012).

De acordo com Freitas (2007), a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam, interação e, ainda, as mudanças comportamentais que provocam são uma maneira de tratar o assunto de forma mais concreta, possibilitando sua identificação e entendimento de um modo mais fácil.

Esses elementos fornecem uma mensagem ou uma interpretação para os membros da organização sobre o que se considera importante e válido. Eles também tornam a linguagem funcionalizada; exaltam, recomendam e promovem adesões de maneira que o conteúdo seja naturalizado e reproduzido entre os demais membros ou novatos. Os elementos citados pela autora são apresentados a seguir (FREITAS, 2007):

- Valores: são considerados como aquilo que é importante para o sucesso da organização, uma espécie de guia para o comportamento organizacional do dia-a-dia. Eles indicam quais são as questões prioritárias a serem observadas e o tipo de informação relevante no processo decisório. Ainda, exercem papel importante em comunicar ao mundo exterior o que se pode esperar de uma companhia. Líderes e administradores têm como tarefa principal a modelagem, o realce e a incorporação dos valores da organização. Uma vez bem definidos pela cúpula, identificados e reprisados pelas lideranças, os valores podem ser assimilados facilmente pelos subordinados.
- Crenças e pressupostos: geralmente expressam aquilo que é tido como verdade na organização. Em um grupo ou organização, o processo de resolução de um problema coletivo inclui alguma visão de mundo e algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Quando o sucesso ocorre, aquela visão de mundo torna-se válida e os pressupostos tendem a se tornar inconscientes e inquestionáveis, reduzindo as angústias e ansiedades do grupo diante da incerteza.
- Ritos, rituais e cerimônias: são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional e têm consequências práticas e expressivas, o que torna a cultura mais tangível e coesa. Eles desempenham diversas funções, tais como: 1. Comunicam como as pessoas devem se comportar; 2. Sinalizam padrões de intimidade e decoro aceitáveis; 3. Exemplificam o modo como os procedimentos são executados; 4. Liberam tensões e ansiedades, geralmente com um lado criativo ou lúdico; 5. Dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser facilmente lembradas ou servirem de exemplo. Grande parte dessas atividades é desenvolvida pelos Departamentos de Recursos Humanos, como nos casos de admissão, promoção, integração, demissão entre outros.
- Sagas e heróis: são narrativas heroicas, ou épicas, que exaltam o caminho percorrido pela organização destacando os grandes obstáculos enfrentados e vencidos pela organização. A saga tem como uma das principais funções despertar a admiração dos membros e suscitar o orgulho em fazer parte de algo tão especial. Os heróis integram as sagas e também têm funções definidas: demonstrar como o sucesso pode ser humano alcançável; eles podem fornecer um modelo de comportamento, ser um símbolo da organização para o mundo externo, estabelecer padrões de desempenho e influenciar e motivar de forma duradoura os empregados. Eles personificam os valores e reúnem a força e coragem organizacionais.

- Estórias: são narrativas baseadas em eventos reais que versam sobre a organização. Elas reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado. Funcionando como mapas ou *scripts*, elas auxiliam os indivíduos a saberem como as coisas são feitas pelo grupo. Uma coleção de boas estórias é parte importante da cultura de uma organização e tende a ser reproduzida naturalmente e memorizada com facilidade, isso porque elas são concretas e descrevem pessoas e lugares reais, sendo compartilhadas pelos membros.
- Tabus: têm a mesma finalidade de orientar os comportamentos, assim como os valores, porém, no sentido inverso. Eles definem as áreas de proibição e aquilo que está além das fronteiras e que não deve ser permitido o acesso ou mesmo a menção. Os tabus raramente são citados na história das organizações e alguns temas causam mal-estar tão logo mencionados, como por exemplo, discriminação racial e/ou sexual, corrupção, assédios moral e sexual, entre outros.
- Normas: são o comportamento esperado, aceito e apoiado pelo grupo, seja de forma explícita ou tácita, e dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos considerados como padrão e regra para a maioria das situações e eventos organizacionais. Um sistema normativo sustenta-se na impessoalidade, isto é, deve ser seguido por todos, inclusive pelo criador. É comum associarem as normas aos manuais de instruções pois estes dizem respeito aos procedimentos adequados em situações específicas. Processo de comunicação: é inerente às organizações e revela suas atividades comunicativas. As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social, assim sendo, as organizações são vistas como fenômeno de comunicação. Isto inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam contadores de estórias, fofoqueiros, padres, confidentes, espiões e conspiradores. Essa rede formada pelos papéis informais amarra as diversas partes da organização e, não apenas transmite informações, como também interpreta os seus significados para os demais.

Com base nos elementos apresentados por Freitas (2007), torna-se possível retratar a dinâmica organizacional, pois, tais elementos têm como foco tornar a cultura organizacional mais palpável para estudos ou análises posteriores.

3.2 O Modelo de Schein

Edgar H. Schein, psicólogo americano, autor clássico sobre o tema, clarificou o conceito de cultura empresarial e demonstrou a sua relação com a liderança. A principal contribuição de

Schein para a Cultura Organizacional é justificada por ele em sua obra a partir dos seguintes argumentos: a cultura ajuda a explicar diversos fenômenos organizacionais, ela interfere na efetividade da organização e a liderança é o processo fundamental pelo qual as culturas são formadas e modificadas (SCHEIN, 2009).

O autor define formalmente a cultura de um grupo⁷ como:

Um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Para o autor, existem dois conjuntos de problemas com que todos os grupos, independentemente do tamanho, devem lidar: 1. Sobrevivência, crescimento e adaptação em seu ambiente e 2. Integração interna, a qual permite o funcionamento diário e a capacidade de adaptar-se e aprender. Ambas as áreas refletem o contexto cultural mais abrangente que o grupo está inserido e do qual são derivadas as suposições básicas mais amplas sobre a realidade, tempo, espaço, natureza e relacionamentos humanos.

Em outras palavras, a cultura de um grupo é o resultado da sua aprendizagem acumulada e compartilhada. Uma vez que o conjunto de suposições compartilhadas seja assumido como verdadeiro, ele determina a maior parte do comportamento do grupo, assim, as regras e normas são ensinadas aos novatos em um processo de socialização que é, por si, reflexo da cultura.

A cultura é um conceito dinâmico que pode ser aprendido, transmitido e mudado e pode ser analisado em três níveis diferentes que significam o quanto o fenômeno cultural é visível ao observador. São eles: artefatos, crenças, valores e suposições fundamentais básicas (Figura 1).

⁷ O autor esclarece a utilização do termo “grupo” como se referindo às unidades sociais de todos os tamanhos – incluindo organizações e subunidades de organizações (SCHEIN, 2009, p. 22).

Figura 1 - Níveis de Cultura.

Fonte: Schein (2009, p. 24).

Na superfície, estão os artefatos, que se referem a todos os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos ou sentidos por alguém que entra em contato pela primeira vez com uma cultura não familiar. Incluem os produtos visíveis do grupo como o *layout* ou arquitetura do seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e seus produtos; o estilo incorporado no vestuário; mitos e histórias contadas sobre a organização; listas explícitas de valores; rituais e cerimônias observáveis, entre outros. Também incluem, para fins de análise cultural, os processos organizacionais e elementos estruturais, como patentes, descrições formais sobre funcionamento, gráficos e diagramas organizacionais (SCHEIN, 2009).

Schein (2009) alerta que é arriscado tentar inferir suposições mais profundas a partir apenas de artefatos, pois, as interpretações de alguém serão inevitavelmente projeções de seus sentimentos e reações. Para o autor, a busca de um entendimento mais claro leva ao próximo nível de análise cultural, as crenças e valores.

As crenças e valores orientam o comportamento das pessoas e exprimem o que elas relatam como razão do seu comportamento. Um grupo reflete as crenças e os valores originais de alguém, nesse sentido ele aprende que tais valores, como inicialmente promulgados por profetas, fundadores e líderes; têm intuito de reduzir incerteza em áreas críticas no funcionamento do grupo. Quando um grupo se forma ou quando enfrenta uma nova tarefa ou problema a primeira solução proposta para lidar com isso reflete algumas suposições próprias do indivíduo, sobre o que é certo ou errado, sobre o que funcionará ou não. Os indivíduos que

prevalecem e que podem influenciar o grupo a adotar determinada abordagem ao problema, serão identificados no final como líderes ou fundadores (SCHEIN, 2009).

À medida que essas crenças e valores inicialmente promulgados pelos líderes e fundadores funcionam, e continuam a funcionar, transformam-se gradualmente em suposições indiscutíveis apoiadas por conjuntos articulados de normas e regras operacionais de comportamento. Se as crenças e valores estiverem congruentes com as suposições básicas, uma filosofia operacional articulada por esses valores pode ser útil para unir o grupo e servir como fonte de identidade e missão central. Isso nos leva, segundo Schein (2009), ao nível mais profundo de entendimento: suposições fundamentais básicas.

O terceiro e último nível assume as suposições fundamentais básicas como verdadeiras. É um grau de consenso resultante do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores. Quando a solução de um problema funciona repetidamente, ela é aceita como verdadeira. Esse é o nível mais profundo de compartilhamento do grupo, formado por um processo de transformação, o qual as crenças e os valores se transformam em pressuposto inconsciente (SCHEIN, 2009).

As suposições básicas, normalmente, não são confrontadas ou debatidas, e por isso são difíceis de mudar. As mentes humanas necessitam de estabilidade cognitiva e, por isso, qualquer desafio ou questionamento de uma suposição básica despertará ansiedade e um estado de defesa. Nesse sentido, as suposições básicas compartilhadas que formam a cultura de um grupo podem ser imaginadas como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar (SCHEIN, 2009).

A cultura enquanto um conjunto de suposições básicas define o que devemos prestar atenção, o significado das coisas, as reações emocionais que devemos ter face aos acontecimentos e que ações devemos adotar em diversas situações. Para Schein (2009), isso funciona como uma espécie de mapa mental o qual, uma vez que tivermos desenvolvido, nos sentiremos confortáveis e seguros com pessoas que compartilham do mesmo conjunto de suposições, contudo, desconfortáveis e vulneráveis nas situações em que suposições diferentes operam.

Essas situações podem ocorrer no sentido de mudar a cultura, ou seja, mudar as suposições básicas. Quando isso acontece, consome tempo e provoca ansiedade, e isso é um ponto relevante ao líder. O autor afirma que a questão mais central aos líderes é “como influenciar os níveis mais profundos da cultura, como avaliar a funcionalidade das suposições feitas nesses níveis e como lidar com a ansiedade que é manifestada quando esses níveis são desafiados” (SCHEIN, 2009, p. 34).

A cultura é criada por experiências compartilhadas, porém, é o líder que dá início a esse processo no momento em que impõe suas crenças, valores e suposições. Sobretudo, as culturas emergem de três fontes: 1. Crenças, valores e suposições dos fundadores da organização; 2. As experiências de aprendizagem à medida que a organização se desenvolve; e 3. As novas crenças, valores e suposições introduzidos por novos membros e líderes. Cada um desses mecanismos exerce um papel fundamental, entretanto, o mais importante para a origem da cultura é o impacto dos fundadores. Eles escolhem a missão básica e o contexto ambiental em que o novo grupo operará; selecionam seus membros e influenciam as respostas originais que o grupo emite no intuito de alcançar o sucesso e de se integrar ao ambiente (SCHEIN, 2009).

Podemos dizer que os líderes transmitem sua mensagem por meio do carisma – a capacidade de atrair a atenção dos subordinados e comunicar as principais suposições e valores de maneira significativa e clara. A questão problemática do carisma é que nem todos têm (SCHEIN, 2009).

Em contrapartida, os líderes sem carisma têm outras formas de transmitir sua mensagem. Para tanto, o fundador ou líder de uma organização emprega uma série de mecanismos que variam do ensino explícito às mensagens implícitas, e que podem ser inconscientes até mesmo para ele (SCHEIN, 1983, 2009). O autor sistematizou os aspectos por meio dos quais os fixam: crenças, valores e suposições (Quadro 2).

Quadro 2 - Como os líderes fixam crenças, valores e suposições.

Principais mecanismos de fixação

- Ao que os líderes prestam atenção e o que eles mensuram e habitualmente controlam.
- Como os líderes reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais.
- Como os líderes alocam recursos.
- Como os líderes deliberam sobre a modelagem de papéis, o ensino e o *coaching*.
- Como os líderes alocam recompensas e *status*.
- Como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem.

Mecanismos de articulação secundária e de reforço

- *Design* e estrutura organizacional.
- Sistemas e procedimentos organizacionais.
- Ritos e rituais da organização.
- *Design* do espaço físico, das fachadas e dos edifícios.
- Histórias sobre eventos e pessoas importantes.
- Declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais.

Fonte: Schein (2009, p. 230).

Os seis principais mecanismos de fixação são as ferramentas essenciais que os líderes têm ao alcance para ensinarem suas organizações a perceber, pensar, sentir e se comportar, baseados em suas próprias convicções conscientes e inconscientes. Discutiremos esses mecanismos separadamente, porém, é importante ressaltar que os mesmos atuam simultaneamente:

- Ao que os líderes prestam atenção e o que eles mensuram e habitualmente controlam: estar sempre atentos é um dos mecanismos mais poderosos de que fundadores, líderes e gerentes dispõem para comunicar aquilo em que acreditam ou se preocupam. Isso pode significar qualquer coisa, desde a percepção e comentários sobre o que mensuram, controlam e remuneram, até algo com o qual lidam sistematicamente, ou ainda, perguntas e observações casuais ligadas a uma determinada área. Uma vez conscientes desse processo e se prestarem atenção sistematicamente a certos elementos, terão um poderoso meio de comunicar uma mensagem, especialmente, quando conscientes em seu próprio comportamento. Ao questionar sistematicamente os subordinados sobre certos assuntos, os líderes podem transmitir sua própria visão de como visualizar os

problemas. Alguns dos sinais mais importantes sobre o que mais se preocupam são enviados durante as reuniões e outras atividades dedicadas ao planejamento e ao orçamento. É por isso que essas atividades são importantes para os processos gerenciais. As combinações do que eles prestam atenção, ou não, podem ser desafios a decifrar porque revelam as áreas em que conflitos inconscientes podem existir. Ou seja os líderes comunicam mais claramente suas próprias prioridades, metas e suposições de modo consistente, por meio daquilo que prestam atenção, recompensam, controlam e reagem emocionalmente. Se prestam atenção a muitas coisas ou se tiverem um padrão de atenção inconsistente, os subordinados usarão outros sinais ou a experiência própria para decidir o que é realmente importante, levando a um conjunto de suposições mais diverso e, possivelmente, a outras subculturas.

- Como os líderes reagem a incidentes críticos e a crises organizacionais: em uma situação de crise, o modo de lidar dos líderes e outros dirigentes cria novas normas, valores e procedimentos de trabalho revelando suposições básicas importantes. Nesses momentos, o envolvimento emocional se intensifica e aumenta a intensidade da aprendizagem. Se as pessoas compartilham experiências emocionais intensas e aprendem coletivamente como reduzir a ansiedade, aumenta a probabilidade de lembrarem o que aprenderam e repetirem ritualmente esse comportamento. As reações emocionais são um sinal ainda mais poderoso, especialmente o descontrole quando os líderes sentem que um de seus valores ou suposições importantes está sendo violado. Esse descontrole não é comumente aberto, pois muitos gerentes acreditam que as emoções não devem influenciar o processo de tomada de decisões.
- Como os líderes alocam recursos: a criação de orçamentos em uma organização é mais um processo que revela as suposições e as crenças do líder. Tais crenças funcionam como critérios pelos quais as decisões serão tomadas e, ao mesmo tempo como restrições sobre a tomada de decisão em que limitam a percepção de alternativas.
- Como os líderes deliberam sobre a modelagem de papéis, o ensino e o *coaching*: o comportamento visível tem grande valor para comunicar suposições e valores a outros membros, especialmente para novatos, porém, há uma diferença entre as mensagens transmitidas por vídeos ou apresentações formais - como um discurso de boas-vindas - e as mensagens recebidas quando esse líder é observado informalmente. As mensagens informais são potentes ensinamentos e mecanismos de *coaching*.
- Como os líderes alocam recompensas e *status*: a natureza do comportamento recompensado e punido e a própria natureza das recompensas e punições, conduzem

mensagens aos membros de uma organização que, conseqüentemente, aprendem por experiência própria com promoções, avaliações de desempenho e discussões com o chefe. Se os fundadores ou líderes buscam a certeza de que seus valores e suposições sejam aprendidos, devem criar um sistema de recompensas, promoção e *status* consistente com essas suposições.

- Como os líderes recrutam, selecionam, promovem e demitem: uma forma sutil, embora significativa, em que as suposições do líder tornam-se fixadas e perpetuadas, é o processo de seleção de novos membros. Esse mecanismo é sutil porque, na maioria das organizações, opera inconscientemente. Fundadores e líderes têm a tendência de se atraírem por candidatos que lembrem os membros atuais em estilo, suposições, valores e crenças.

Quanto aos seis mecanismos de articulação secundária e de reforço, em uma organização jovem como o *design*, a estrutura, a arquitetura, os rituais, as histórias e as declarações formais, funcionam como reforços culturais, e não criadores de cultura. Uma vez que a organização estiver madura e estabilizada, esses mecanismos ocupam papel principal na criação cultural, no entanto, em uma organização em crescimento, eles são secundários, pois somente funcionam se estiverem consistentes aos seis mecanismos primários que apresentamos anteriormente:

- *Design* e estrutura organizacional: o *design* inicial da organização e as reorganizações periódicas viabilizam oportunidades para fundadores e líderes fixarem as suposições profundamente assumidas sobre a tarefa e os meios de realizá-la; e sobre a natureza das pessoas e os tipos corretos de relacionamento a promover entre elas. Porém, não fornecem uma base inicial rigorosa para fixá-las porque a estrutura pode, geralmente, ser interpretada pelos funcionários de diversas formas diferentes.
- Sistemas e procedimentos organizacionais: os aspectos mais visíveis da vida de uma organização estão nos ciclos de rotinas diários, semanais, mensais, trimestrais e anuais; e também nos procedimentos, relatórios, formulários e outras tarefas recorrentes. Esses sistemas e procedimentos tornam a vida previsível e, dessa maneira, reduzem a ambiguidade e a ansiedade. Essa necessidade do grupo por estabilidade e bem-estar, dão aos fundadores e líderes a oportunidade de reforçar suas suposições ao construir sistemas e rotinas em torno de si. Sistemas e procedimentos formalizam o processo de foco e reforçam a mensagem de que o líder realmente cuida de certas coisas.

- Ritos e rituais da organização: existem exemplos de atividades e de eventos ritualísticos formalizados na maioria das organizações, porém, revelam pouco das suposições que formam a cultura de uma organização.
- *Design* do espaço físico, das fachadas e dos edifícios: o *design* físico envolve todas as características visíveis da organização. As mensagens inseridas no ambiente reforçam fortemente as mensagens do líder, desde que sejam administradas para isso.
- Histórias sobre eventos e pessoas importantes: as histórias reforçam e ensinam suposições aos novatos. Quando se busca entender cultura, as histórias também podem ser usadas para ampliar esse entendimento e torná-la concreta.
- Declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais: são uma tentativa de fundadores e líderes declararem explicitamente quais são seus valores ou suposições. Essas declarações, públicas, são para o líder um modo de enfatizar os valores e reforçar as suposições fundamentais que não podem ser esquecidas.

Dessa forma, os seis primeiros mecanismos são importantes para auxiliar os líderes a fixarem suposições na vida cotidiana de suas organizações e os seis mecanismos secundários podem reforçar as mensagens primárias se o líder for capaz de controlá-los. Qualquer tipo de liderança de fundadores a gerentes pode focar esses mecanismos ao tentar ensinar aos subordinados novas formas de perceber, pensar e sentir.

4 O CASO ESTUDADO

4.1 A Fundação Tênis

A Fundação Tênis surgiu a partir da ideia de um grupo de pessoas de Porto Alegre, simpatizantes da prática do tênis e conscientes da necessidade de participar de forma mais efetiva em projetos sociais. Foi fundada em abril de 2000, porém, legalmente constituída em 11 de maio de 2001, com o objetivo de ensinar a modalidade tênis e resgatar valores de cidadania de crianças e adolescentes de comunidades carentes.

A FT é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, que realiza um programa socioeducacional e esportivo baseado na Educação Olímpica. Assiste a mais de mil crianças e adolescentes matriculados na rede de escolas públicas, onde normalmente acontecem as atividades. Possui onze núcleos no Brasil, com nove no estado do Rio Grande do Sul e dois no estado de São Paulo.

A organização tem como missão “promover o desenvolvimento de crianças e adolescentes provenientes de comunidades mais necessitadas, dando a oportunidade de, por intermédio da prática sistemática e disciplinada do tênis, reescreverem o seu projeto de vida” (FUNDAÇÃO TÊNIS, 2012, p. 9).

A visão institucional almeja “ser referência no desenvolvimento da cidadania de crianças e adolescentes, em situação de vulnerabilidade social, por meio da prática de esportes” (FUNDAÇÃO TÊNIS, 2012, p. 9). Além disso, o objetivo do programa é concretizar sua missão, transmitir e possibilitar a vivência dos Valores Olímpicos – Respeito, Amizade e Excelência.

Em 2008, a FT elegeu a Educação Olímpica como linha pedagógica. Foi nesse mesmo ano que o Comitê Brasileiro Pierre de Coubertin (CBPC) se instalou na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e firmou parceria com o Grupo de Estudos Olímpicos da PUCRS (GPEO – PUCRS), a fim de concretizar seus objetivos, tais como o de contribuir para a criação de programas baseados nos princípios educacionais de Coubertin em escolas e projetos esportivos sociais e o de viabilizar o intercâmbio com escolas em outros países. A FT foi a primeira instituição brasileira certificada pelo CBPC.

Para ser um Projeto Esportivo Social com “Certificação Coubertin”, a FT teve de atender aos seguintes critérios: o esporte deve ter um significado particular no seu conjunto de valores educacionais, metas e objetivos; deve enfatizar valores culturais no programa educacional; organizar regularmente o “Prêmio Coubertin” e contar com a participação dos alunos; elaborar

um relatório de suas atividades anualmente; deve indicar um representante para membro do CBPC; entre outros.

A Figura 2 ilustra a estrutura organizacional da FT:

Figura 2 - Estrutura organizacional da Fundação Tênis.

Fonte: Manual da Fundação Tênis (2012). Adaptado pela autora.

4.2 A Educação Olímpica e os Valores Olímpicos

O francês Pierre de Frédy (1863-1937), ficou conhecido como o Barão de Coubertin, ou ainda, Pierre de Coubertin. Fundador do Movimento Olímpico e restaurador dos Jogos Olímpicos modernos, ele se considerava, antes de tudo, um educador. Sua trajetória dentro do que hoje chamamos de Educação Olímpica iniciou-se durante seu período escolar no colégio jesuíta *Externat Saint Ignace* (1874-1880), quando fez suas primeiras reflexões sobre o que aprendia e como aprendia. Ao sair do colégio, ele já sabia que queria ser professor e educador (MIRAGAYA, 2009; MÜLLER, 2014).

Entre os 17 e os 24 anos, realizou viagens de estudo à Inglaterra (1883), ao Canadá e aos Estados Unidos (1889), com o intuito de pesquisar o papel da educação física no desenvolvimento humano. Ele ficou entusiasmado com a educação esportiva anglo-saxônica que havia descoberto por meio da literatura e durante suas viagens, sendo especialmente influenciado pelo modelo de Thomas Arnold, diretor da escola de Rugby, na Inglaterra, que considerava o esporte como parte capital e integrante da educação dos jovens britânicos (MIRAGAYA, 2009; MÜLLER, 2014).

Apaixonado por esporte - praticava equitação, esgrima, boxe, remo e tênis - Coubertin começou então a criar associações desportivas de alunos, tornando-se depois secretário-geral da Federação Nacional de Escolas Desportivas, que ele incentivou. Em seguida, organizou diversas escolas de esportes, seguindo o exemplo do modelo inglês. Ele pretendia revitalizar a juventude da França, reduzindo a sobrecarga da mente e aumentando a atividade física. Ele acreditava que a autorresponsabilidade no esporte permitiria aos alunos se tornarem cidadãos democraticamente conscientes (MÜLLER, 2014).

A ideia dos Jogos Olímpicos internacionais nasceu do entusiasmo de Coubertin pelo legado da Grécia, das escavações arqueológicas alemãs em Olímpia (1875-1818), dos eventos esportivos chamados "olímpicos". Por um lado, ele pretendia promover o esporte rapidamente em toda a França e, por outro lado, pôr em prática o entendimento das pessoas e servir a paz no mundo graças a eventos esportivos internacionais regularmente realizados que reunissem a juventude do mundo (MÜLLER, 2014).

A restauração dos Jogos Olímpicos no contexto da era moderna tornou-se o ponto central das discussões. Em 23 de junho de 1894, Coubertin fundou o Comitê Olímpico Internacional (COI), de acordo com um plano de desenvolvimento preciso e assumindo o cargo de secretário-geral, assim, os primeiros Jogos Olímpicos foram realizados em 6 de abril de 1896, em Atenas. Nesse mesmo ano, Coubertin assumiu a presidência como representante do país anfitrião dos segundos Jogos Olímpicos que teve lugar em Paris em 1900. Ele manteve-se no cargo de presidente do COI até 1925, quando se aposentou (MÜLLER, 2014).

A origem do termo 'Educação Olímpica' remonta a Pierre de Coubertin e faz parte de seu legado; ele considerava o esporte como parte da educação dos jovens, assim como a ciência, a literatura e as artes. Com essa visão, o objetivo de Coubertin era oferecer uma educação harmoniosa e abrangente do homem, o que incluía uma educação física e intelectual da juventude. Além disso, ele visava integrar o esporte como parte inerente à educação escolar e tornar o esporte acessível a todos (MIRAGAYA, 2009; NIKOLAUS, 2015).

Coubertin usou pela primeira vez o conceito "Pedagogia Olímpica", na Carta Olímpica V em 1918, quando afirma a necessidade de fatores permanentes para realizá-la. Em 1922, em seu artigo publicado e intitulado "Pedagogia Esportiva", ainda não havia usado o termo "Educação Olímpica", mas inicialmente se referiu a 'educação através do esporte' ou 'educação esportiva'. No entanto, em 1975, o pesquisador alemão Norbert Müller foi o primeiro a usar e moldar o termo "Educação Olímpica" em suas pesquisas relacionadas à educação e aos Estudos Olímpicos. Em 1992, o termo foi aceito pelo Comitê Olímpico Internacional (COI) e incorporado à Carta Olímpica no ano seguinte (MIRAGAYA, 2009; MULLER; TODT, 2015; NIKOLAUS, 2015).

Com base na ideia de Coubertin, de uma "Educação Olímpica", inúmeros autores alemães e internacionais desenvolveram modelos de interpretação e propostas para fins de implementação. Esses modelos seguem três abordagens principais, porém diferentes. Em primeiro lugar, os autores de regiões de língua alemã adotam uma abordagem principalmente histórico-pedagógica, que se baseia nas ideias e nos escritos de Coubertin e de seus sucessores. O segundo método, preferido em internacionalmente, se baseia nos Princípios Fundamentais do Olimpismo e nos Capítulos da Carta Olímpica do COI. Por fim, há uma abordagem integrada que se assemelha a uma ponte entre as duas primeiras. Independentemente dos direcionamentos específicos, todas as abordagens citadas consideram a Educação Olímpica como um componente significativo da educação dos jovens, inseparável da educação de valores. Embora com ênfase ou acentuação diferentes, termos como uma educação harmoniosa holística, o esforço pela excelência, o *fair play*, o respeito mútuo e os esforços no entendimento intercultural são comuns e recorrentes (NIKOLAUS, 2015).

Ainda dentro do ideal de Educação Olímpica, em 1961, foi fundada em Olímpia, na Grécia, a Academia Olímpica Internacional, como o maior centro de Educação Olímpica, um legado para muitas gerações. Esse legado também pode ser observado na Carta Olímpica do COI (*IOC Charter*), em vigor desde 2007, que faz referências ao conteúdo e à forma da Educação Olímpica, como:

A combinação de esporte com cultura e educação como pedra fundamental do Olimpismo; 2. O objetivo do Movimento Olímpico é contribuir para a construção de um mundo melhor e repleto de paz, especialmente através da educação pelo esporte; 3. O COI tem compromisso com a ética esportiva e, em particular, com o *fair play* e, para isso, dá apoio à Academia Olímpica Internacional e outras instituições dedicadas à 'Educação Olímpica'; 4. A carta do COI obriga os Comitês Olímpicos Nacionais a promover o Olimpismo em todas as áreas de educação e, por exemplo, a adotar iniciativas independentes para 'Educação Olímpica' através das Academias Olímpicas Nacionais (MIRAGAYA, 2009, p. 47-48).

No Brasil, a Educação Olímpica chegou em 1995, introduzida por Lamartine DaCosta, docente do programa de pós-graduação da Universidade Gama Filho, logo após regressar de sua participação em reuniões do Conselho de Pesquisa do COI. A EO no país se desenvolveu segundo o modelo do COI: pesquisa sobre o Olimpismo (acadêmica) e ensino através do Olimpismo (crianças, adolescentes e atletas) por meio de programas acadêmicos e programas para a juventude (MIRAGAYA, 2009).

A diferença entre uma proposta de educação que integra o esporte e a proposta da Educação Olímpica são os princípios e os valores que fazem parte do Movimento Olímpico. A Carta Olímpica, redigida pela primeira vez em 1894, estabelece os princípios fundamentais do Movimento Olímpico (RIO 2016, 2015).

1. O Olimpismo é uma filosofia de vida que exalta e combina em um conjunto equilibrado as qualidades do corpo, da vontade e da mente. Aliando o esporte à cultura e à educação, o Olimpismo procura criar um estilo de vida baseado na alegria do esforço, no valor educacional do bom exemplo e no respeito pelos princípios éticos fundamentais universais.
2. O Olimpismo tem por objetivo colocar o esporte a serviço do desenvolvimento harmonioso do homem, de modo a promover uma sociedade pacífica preocupada em preservar a dignidade humana.
3. O Movimento Olímpico é a ação conjunta, organizada, universal e permanente, exercida sob a autoridade suprema do COI, de todos os indivíduos e entidades inspirados pelos valores do Olimpismo. Estendendo-se aos cinco continentes, o Movimento Olímpico atinge seu ápice ao reunir atletas de todo o mundo por ocasião do grande festival esportivo que são os Jogos Olímpicos. Seu símbolo é constituído pelos cinco aros entrelaçados.
4. A prática esportiva é um direito humano. Cada indivíduo deve ter a possibilidade de praticar esporte, sem discriminação de qualquer tipo e de acordo com o espírito olímpico, o qual exige compreensão mútua, sentimento de amizade, solidariedade, ética, respeito e jogo limpo. A organização, a administração e a gestão do esporte devem ser controladas por entidades esportivas independentes.
5. Qualquer forma de discriminação em relação a um país ou uma pessoa, seja qual for o motivo, como etnia, religião, política e sexo é incompatível com a filiação ao Movimento Olímpico.
6. A filiação ao Movimento Olímpico exige conformidade com a Carta Olímpica e o reconhecimento pelo COI (COB, 2012, p. 10-12; RIO 2016, 2015, p.12).

Esses seis princípios são as bases para os Valores Olímpicos: Excelência, Respeito e Amizade. Quanto a esses três valores fundamentais, o Movimento Olímpico reúne o esporte, a cultura e a educação para a melhoria do ser humano pois “são uma inspiração tanto em nível individual, como organizacional” (IOC, 2007, p. 9).

Os valores são assim definidos pela entidade:

- Excelência: Dar o melhor de si, no campo de jogo ou na vida. Não se trata apenas de vencer, mas também de participar, fazer progressos contra objetivos pessoais, nos esforçando para ser e fazer o nosso melhor em nossas vidas diárias.
- Amizade: Para construir um mundo pacífico e melhor graças ao esporte, através da solidariedade, espírito de equipe, alegria e otimismo. Considerar o esporte como uma ferramenta para a compreensão mútua entre indivíduos e pessoas de todo o mundo, apesar das diferenças.

- Respeito: Respeitar-se, respeitar os outros, bem como as regras e regulamentos, respeitar o meio ambiente. No que diz respeito ao desporto, o respeito representa o *fair play* e a luta contra a dopagem ou qualquer outro comportamento antiético (IOC, 2007, p. 9).

Estes três valores estão representados nos símbolos olímpicos. O lema *Citius Altius Fortius* refere-se à Excelência, incentivando os atletas a se esforçar para fazer o seu melhor. A chama simboliza a Amizade entre povos com o revezamento da tocha em diferentes países do mundo. Os anéis representam Respeito, trazendo todas as nações e os cinco continentes juntos sem discriminação (IOC, 2007).

As recomendações da Agenda Olímpica 2020 reforçaram ao COI quais direções o Movimento Olímpico, que também abrange organizações e instituições reconhecidas, deve assumir no sentido de preservar a singularidade dos Jogos Olímpicos bem fortalecer os Valores Olímpicos perante a sociedade (TODT, 2015, p. 418). Em uma iniciativa global, o COI desenvolveu um documento chamado “Ensinando Valores Olímpicos – EVO” que agrega material educacional teórico e prático sobre Educação Olímpica, adequando à realidade de cada país. No Brasil, a adequação ficou sob a responsabilidade do Comitê Olímpico Brasileiro.

5 METODOLOGIA

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados para atender o objetivo final da pesquisa que é verificar se a adoção de uma linha pedagógica baseada na Educação Olímpica se manifesta em aspectos da CO da organização do ponto de vista dos seus cargos de liderança.

O trabalho foi caracterizado de acordo com a escolha epistemológica, o tipo de pesquisa, a abordagem metodológica, o delineamento da pesquisa, as técnicas de coleta e de análise de dados e, por fim, a amostra.

5.1 Escolha epistemológica

De acordo com Gil (2006), as ciências podem ser consideradas em duas grandes categorias: formais e empíricas, em que as formais tratam de entidades ideais e de suas relações, e as empíricas tratam de fatos e de seus processos. As ciências empíricas, por sua vez, são classificadas em naturais e sociais. Nossa pesquisa classifica-se, então, como empírica e social e dentro desse contexto, se enquadra nos estudos organizacionais.

Santos e Santos (2014) entenderam como estudos organizacionais todo o conhecimento produzido no intuito de descrever, interpretar e explicar o comportamento das e nas organizações (SANTOS; SANTOS; BRAGA, 2014). Os mesmos autores explanam sobre a delimitação do campo das teorias organizacionais proposta por Burrell e Morgan (1979) em quatro paradigmas: funcionalismo, interpretativismo, humanismo radical e estruturalista radical.

Com os objetivos de identificar e descrever a CO de uma ONG que realiza um programa socioeducacional e esportivo, enquadrámos nossa pesquisa no paradigma interpretativista que, segundo Burrell e Morgan (1979), entende a realidade social como produto da experiência subjetiva dos indivíduos. Considerando a ciência voluntarista e antipositivista, esse paradigma se preocupa em entender o mundo como ele é, um processo social emergente criado pela subjetividade dos indivíduos (BURRELL; MORGAN, 1979).

Sendo esta uma pesquisa da área da Gestão do Esporte (GE), é importante ressaltar que, embora recente, a GE também possui paradigmas que fornecem fundamentos filosóficos e premissas para o processo de pesquisa nessa área: o paradigma positivista e o paradigma naturalista (CRESWELL, 2005).

É a lógica desses dois paradigmas que fornece orientação para a pesquisa em GE (LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008). O quadro abaixo apresenta as principais diferenças dessas duas abordagens filosóficas:

Quadro 3 - Paradigmas da pesquisa em Gestão do Esporte.

PARADIGMA POSITIVISTA	PARADIGMA NATURALISTA
Valoriza a objetividade: pesquisador é independente daquilo que está sendo pesquisado e não influencia os resultados (a realidade é objetiva e existe independentemente da influência humana).	Aceita subjetividade: pesquisador interage com o que está sendo pesquisado, processo de interações cria o resultado (realidade está sujeita à influência humana).
Lógica dedutiva: análise de dados numéricos por meio de técnicas estatísticas para o significado.	Lógica indutiva: Organiza os dados narrativos ou modelos de significados conceituais.
Projetos de pesquisa quantitativa: utiliza informações quantitativas (numéricas).	Projetos de pesquisa qualitativa: utiliza informações qualitativas (verbais, escritas).
Parte de uma teoria geral para determinar como ela se aplica a uma área específica de interesse.	Parte de um fenômeno de interesse específico para entender como se aplica a uma estrutura maior conceitual ou teórica.

Fonte: Li, Pitts e Quarterman (2008). Adaptado pela autora.

Apresentados os paradigmas em GE, e com base nos objetivos almejados, essa pesquisa corresponde ao paradigma naturalista, que se refere à natureza subjetiva e às múltiplas interpretações da realidade.

5.2 Tipo de pesquisa

Gil (2006) classifica os tipos de pesquisa em três níveis: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas. Na pesquisa em GE também são considerados os mesmos tipos de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa ou causal (LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008). Segundo ambas classificações, denominamos nossa pesquisa como exploratória e descritiva.

As pesquisas exploratórias buscam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com o objetivo de proporcionar uma visão ampla a respeito de determinado fato. É utilizada, principalmente, quando o tema escolhido é pouco explorado. Também constituem, muitas vezes à primeira etapa de uma investigação mais ampla. Levantamento bibliográfico e documental, além de entrevistas não padronizadas e estudos de caso são frequentemente utilizados, ao contrário de procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta, que raramente são aplicados (GIL, 2006).

As pesquisas descritivas têm o objetivo de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Destacam-se aquelas

que estudam as características de um grupo. Também existem pesquisas que, de acordo com seus objetivos, são enquadradas como descritivas, porém, proporcionam uma nova visão do problema, aproximando-se das pesquisas exploratórias (GIL, 2006).

5.3 Abordagem metodológica

Em estudos científicos, podem ser utilizadas diversas abordagens metodológicas, ora de caráter quantitativo, ora de caráter qualitativo, ora ambos. Entretanto, a escolha de um ou de outro deve ser balizada pelo objetivo da pesquisa e pelas vantagens e, desvantagens que cada abordagem apresenta. Existem diferenças em relação ao modo como são abordados os fatos, dependendo da escolha. O método qualitativo difere do quantitativo não somente por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Pesquisas em Gestão do Esporte também são classificadas em qualitativas e quantitativas. As pesquisas qualitativas remetem ao tipo de metodologia utilizada para explicar o fenômeno a ser investigado sem a utilização de medidas quantitativas para descrever suas características. As pesquisas quantitativas, por outro lado, são um tipo de prática de pesquisa que emprega medidas e análises estatísticas para explicar um fenômeno que está sob investigação (LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008).

Para atender aos objetivos deste trabalho, a abordagem qualitativa se mostra adequada, na medida em que oferece possibilidades de explorar e entender a CO da organização estudada e suas relações com as especificidades do esporte.

A metodologia qualitativa, além de se preocupar em analisar e interpretar em profundidade, pretende descrever a complexidade do comportamento humano, fornecendo uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento. Ela teve sua origem na prática desenvolvida pela Antropologia, quando os antropólogos perceberam que os dados não podiam ser quantificados, e sim, interpretados. Depois, passou a ser empregada na Sociologia e Psicologia, além da Educação, Saúde, Geografia Humana, etc. Suas características são: a) ter ambiente natural como fonte direta de dados; b) ser descritiva; c) analisar intuitivamente os dados; d) preocupar-se com o processo e não só com os resultados e produto; e) enfatizar o significado (LAKATOS; MARCONI, 2003).

5.4 Delineamento da pesquisa

Segundo Gil (2006), é necessário confrontar a visão teórica do problema, com os dados da realidade e, para isso, definir o delineamento da pesquisa é fundamental; ele ocupa-se do

contraste entre a teoria e os fatos, dando forma a uma estratégia ou plano geral. Assim, o pesquisador passa a considerar a aplicação dos métodos discretos, ou seja, dos métodos que propiciam os meios técnicos para a investigação.

Um elemento importante para identificar um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados, sendo dividido em dois grupos: um se vale das fontes impressas e o outro se vale de dados fornecidos por pessoas. Estão no primeiro grupo a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso. O autor reconhece que essa classificação em dois grupos não pode ser tomada como absoluta e rígida, no entanto, a tomaremos como base para enquadrar a presente pesquisa (GIL, 2006).

Quanto ao primeiro grupo de classificação, trata-se de uma pesquisa documental, que utilizou materiais que não receberam qualquer tratamento analítico como documentos oficiais, reportagens de jornal, contratos; ou se vale de documentos que de alguma forma já foram analisados, tais como relatórios de pesquisa, relatórios de empresas e tabelas estatísticas (GIL, 2006). Com relação ao segundo grupo, o estudo de caso se revela mais apropriado para esta pesquisa, pois se caracteriza pelo “estudo aprofundado e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento” (GIL, 2006, p. 73).

Existem dois tipos de estudos de caso, único ou múltiplos. O estudo de caso único, caracterizado nessa pesquisa visa explorar oportunidades para observar um fenômeno significativo em circunstâncias raras ou extremas e seu propósito é descrever a existência de um fenômeno.

Para Yin (2005), o estudo de caso constitui uma das muitas modalidades de delineamento e que indica princípios e regras a serem observados ao longo de todo o processo de investigação. Para o autor, um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p.32).

O estudo de caso apresenta algumas características essenciais que são relevantes para selecioná-lo como método de pesquisa, tais como: preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado, investiga um fenômeno contemporâneo, não separa o fenômeno do seu contexto, é um estudo em profundidade, requer a utilização de múltiplos procedimentos de coleta de dados, proporciona uma visão mais clara acerca de fenômenos pouco conhecidos, contribuem para a descrição de grupos, organizações e comunidades, podem servir tanto para propósitos exploratórios quanto descritivos e explicativos.

5.5 Coleta de dados

Realizamos a coleta de dados em duas etapas: primeiro foi realizada a pesquisa documental e, posteriormente, as entrevistas.

A pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, contudo não levanta material editado (livros, periódicos, etc.), e sim, material que não foi editado, como relatórios, memorando, regimentos, etc. Ela é necessária para ampliar o entendimento do caso e para corroborar evidências coletadas por outros instrumentos e fontes, aumentando a confiabilidade. O grau de confiança sobre a veracidade dos documentos pode ser aumentado por meio da triangulação com resultados de outras fontes (MARTINS, 2006). Na primeira etapa, de pesquisa documental, os dados foram coletados nos documentos cedidos pela instituição no período do mês de maio de 2016.

Os documentos constituintes da pesquisa foram: Manual de Normas e Procedimentos (2012); Padrão de Recrutamento v2 (2013); Relatório Atividades FT Educação Olímpica 2014 (2014);); informativo NA REDE nº 24 de novembro de 2014 (2014); Melhor Núcleo (2015); Certificado Melhor Núcleo (2015); Cultura, Missão e Visão (2016); Padrões Operacionais FT (2016); Metas Qualitativas de Coordenadores de Núcleo v3 (2016); Coaching Equipe de Quadra 1 v3 (2016); Coaching Equipe de Quadra 2 v3; Estrutura Organizacional, Cultura e Alterações Funcionais (2016) e o website da organização (www.fundacaotenis.org.br).

Na segunda etapa, a coleta se deu por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com gestores da organização. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 197), a entrevista semiestruturada “(...) é uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal”. As entrevistas qualitativas são pouco estruturadas para atender ao principal interesse do pesquisador que é o de conhecer o significado que o entrevistado dá aos fenômenos e aos eventos cotidianos, utilizando seus próprios termos. O objetivo principal é compreender as experiências e perspectivas dos entrevistados (LAKATOS; MARCONI, 2003).

É importante enfatizar que tanto a elaboração do roteiro de entrevista como as orientações para uma conversação objetiva foram fundamentados no referencial teórico que sustenta a pesquisa, principalmente nos itens dos mecanismos primários e secundários do Modelo de Schein (2009) sobre Cultura Organizacional e liderança.

No mês de outubro de 2016, realizamos um pré-teste para avaliação e adequação do roteiro de entrevistas. Entrevistamos três especialistas da área, ou seja, três indivíduos que são pesquisadores em Gestão do Esporte (mestres ou mestrandos) com pelo menos dez anos ou mais de experiência na área e que atuam em entidades esportivas similares (organizações do

Terceiro Setor), sendo uma entrevista via Skype e duas pessoalmente. Após a realização do pré-teste, alteramos a ordem das questões do roteiro, tendo em vista os comentários dos especialistas que apontaram que essa alteração facilitaria a compreensão dos entrevistados.

As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora com base no roteiro pré-elaborado e os entrevistados foram informados e esclarecidos a respeito dos objetivos do estudo, segundo as normas do Comitê de Ética em Pesquisa da EEFUEUSP, que aprovou os procedimentos desta pesquisa (CAAE nº 51890615.0.0000.5391).

5.6 Amostra e procedimentos de coleta

Definimos a amostra de maneira intencional. Os critérios para a escolha das pessoas a serem entrevistadas se deram pelo enquadramento da função exercida em um cargo de liderança na organização.

Segundo esse critério foram identificados como sujeitos da presente pesquisa: o superintendente e fundador (SU), o coordenador geral (CG), os dois coordenadores de núcleos de Porto Alegre (CN1, CN2), o coordenador de núcleos da região do Vale (CN3) e a assessora executiva (AE), totalizando seis entrevistados.

Os colaboradores foram contatados via telefone e também foram esclarecidos com relação aos objetivos e a forma de condução da pesquisa. Todos os contatados manifestaram disponibilidade e interesse em participar. Em seguida, foram enviados os termos de consentimento (Anexo A), que foram assinados, retornados à pesquisadora e agendados os horários para a realização das entrevistas individuais.

Todas as entrevistas foram realizadas no período de 15 a 30 de novembro de 2016, via Skype. Os entrevistados foram informados e autorizaram a gravação. Todas as gravações, inclusive do pré-teste, foram feitas pelo programa *MP3 Skype Recorder* e posteriormente transcritas. A transcrição completa não compõe o apêndice do trabalho, entretanto, estão disponíveis mediante solicitação à pesquisadora.

5.7 Análise de dados

Analizamos as informações obtidas nas entrevistas e nos documentos por meio de análise de conteúdo. No campo da investigação das ciências sociais e comportamentais, assim como nos estudos da área das Ciências do Desporto, a análise de conteúdo tem um significado enquanto técnica de tratamento da informação no âmbito da investigação qualitativa (QUEIRÓS; GRAÇA, 2013).

A autora Laurence Bardin (2011), define a análise de conteúdo como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

A análise de conteúdo organiza-se em três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2011).

O primeiro, pré-análise, refere-se à seleção e organização do material e à definição dos procedimentos, operacionalizando e sistematizando as ideias iniciais, de modo a conduzir a um plano de análise. O seu objetivo é reforçar os objetivos da pesquisa e iniciar a construção das unidades de registro e categorias de análise que são utilizadas posteriormente. Normalmente, este momento possui três missões: a escolha dos documentos que serão submetidos à análise, formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentarão a interpretação final.

O segundo polo, por sua vez, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente estabelecidas. A codificação corresponde a uma transformação sistemática e precisa dos dados brutos, permitindo atingir uma representação do conteúdo e a descrição das características do texto. Compreende três escolhas: o recorte (escolha das unidades), a enumeração (escolha das regras de contagem) e classificação e agregação (escolha das categorias). A partir do momento que o material foi codificado, deve-se produzir um sistema de categorias.

As categorias são classes que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, sendo que esse agrupamento é feito em razão das características comuns desses elementos. A categorização é “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos” (BARDIN, 2011, p. 147). Desse modo, a exploração do material prossegue com a categorização das unidades, onde as unidades de registro criadas são associadas e o pesquisador as agrupa em categorias definidas a partir da literatura estudada. Uma boa categorização deve apresentar os seguintes atributos: a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade e a fidelidade (BARDIN, 2011).

Além disso, as categorias podem ser definidas de dois modos: *a priori* e *a posteriori*. A *a priori* acontece quando a interação entre o quadro teórico de partida e o problema a ser estudado permite a formulação de um sistema de categorias e, a partir desse sistema, busca-se identificar a presença ou a ausência dessas categorias no material analisado. Neste caso, a matriz de

categorias já existe previamente ao processo de categorização (começamos pelas categorias e inserimos o material existente). Por outro lado, a criação de categorias *a posteriori* acontece quando, depois de definir o quadro teórico, se parte para um trabalho exploratório do material e por meio de diferentes ensaios se estabelece um plano de categorias.

Por último, ainda pode existir um sistema misto, onde já existe um quadro fixo de categorias, porém, o material revelou dados importantes que não podem ser excluídos da análise, sendo necessária a criação de novas categoria. Em uma análise de conteúdo com categorias mistas, o pesquisador levanta as categorias a partir da revisão de literatura e as leva para a exploração do material, porém, deixa em aberto a possibilidade de emergência de novas categorias ou fusão de semelhantes (QUEIRÓS; GRAÇA, 2013)

Finalmente, o terceiro polo cronológico da análise se refere às inferências geradas e aos resultados de investigação. Resultados significativos e fiéis levam à proposição de inferências e adiantam interpretações a propósito dos objetivos previstos – ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas (BARDIN, 2011).

5.8 Definição de categorias

Neste trabalho definimos as categorias de modo *a priori* (QUEIRÓS; GRAÇA, 2013). Formulamos o sistema categorial a partir do referencial teórico, particularmente, do Modelo de Schein (2009):

1. Foco
2. Reações
3. Alocação de recursos
4. Papéis, ensino e *coaching*
5. Recompensas e status
6. Seleção, promoção e demissão
7. *Design* organizacional
8. Procedimentos organizacionais
9. Ritos e rituais
10. *Design* do espaço físico
11. Histórias sobre eventos e pessoas importantes
12. Filosofia organizacional e crenças

Após a definição das categorias, seguimos, primeiramente, com a análise dos documentos cedidos pela organização. Nessa fase identificamos recorrência da menção às palavras “valores olímpicos” e “Educação Olímpica”. Desse modo, a análise *a priori* dos

documentos levantando as informações relativas ao objetivo de identificar a influência da linha pedagógica na CO na Fundação Tênis. Sendo assim, utilizamos as seguintes unidades de registro para as categorias supracitadas: Amizade, Respeito, Excelência, Valores, Valores Olímpicos e Educação Olímpica e todas as frases que em seu contexto se relacionem ou se identifiquem com o contexto da Educação Olímpica.

Com o auxílio do *software* Atlas.Ti. 6.2, analisamos as entrevistas, uma por vez, destacando os trechos referentes a cada categoria. Em seguida, o *software* processou o agrupamento desses trechos dentro das respectivas categorias. Dessa forma, tivemos um compilado de excertos referente a cada categoria. A partir disso, seguimos com dois processos: o primeiro, de levantamento das unidades de registro pré-estabelecidas e, o segundo, de identificação dos elementos das características da CO da FT. Por fim, realizamos a interpretação dos dados resultantes desses dois processos à luz do enquadramento teórico apresentado.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa juntamente com a discussão entre o referencial teórico e os dados obtidos.

6.1 Categoria 1: Foco

Na análise documental encontramos o documento Metas Qualitativas de Coordenadores de Núcleo v3, onde existe a descrição de indicadores de desempenho, dentre os quais encontramos o indicador Valor Olímpico que possui a seguinte meta qualitativa: “medir a responsabilidade de desenvolver na equipe de quadra a percepção prática, apropriação e valorização do bom exemplo referente ao Valores Olímpicos nos núcleos”. Outro indicador, no mesmo documento, chamado Notas Coaching, refere-se à meta de “medir a responsabilidade em garantir a sustentabilidade da Educação Olímpica como linha pedagógica e dos processos metodológicos de ensino”.

Na análise das entrevistas, os coordenadores de núcleo (CNs) discorreram sobre o foco do seu trabalho de um modo amplo, referindo-se mais à origem dessas orientações de foco do que, afinal, quais são elas. As origens dessas orientações mais citadas foram o manual da FT e as reuniões e comitês. O documento que encontramos na análise documental, Metas Qualitativas de Coordenadores de Núcleo v3, não foi citado por qualquer entrevistado.

[...] na Instituição nós temos um manual, o manual da Fundação Tênis, onde nesse manual existem todas as atribuições de cada cargo, com suas funções [...] (AE).

A gente é muito claro com relação aos objetivos da Fundação, todos os coordenadores, professores, a gente deixa bem claro para nós quais são os objetivos da Fundação Tênis, então a gente sabe onde, a gente tem que orientar, todas as reuniões de comitê [...] (CN3).

Também encontramos seis menções à palavra "valores", citada somente pelo coordenador geral (CG) e pelo superintendente (SU), referindo-se aos valores da instituição⁸. Podemos observar nas falas destacadas que tanto CG quanto SU consideram que os valores da FT devem ser o foco dos líderes da organização.

[...] para mim essa é uma grande função das pessoas que têm esses cargos liderança, é fazer cumprir, fazer com que a missão da Fundação Tênis e seus valores aconteçam, então a principal tarefa é essa (CG).

[...] eles (os líderes) têm um papel muito importante de identificar se o trabalho, se as condutas feitas, se as atitudes feitas e os trabalhos realizados, estão levando a instituição nesse sentido de cumprir a missão e, com base nos valores que a instituição tem (CG).

⁸ Os valores da FT declarados no manual da instituição são os Valores Olímpicos: Excelência, Respeito e Amizade.

[...] porque ela (pessoa que trabalha na FT) tem que absorver esses valores, e esses conceitos todos, essa dinâmica de trabalho da Fundação (SU).

Com relação aos mecanismos utilizados por líderes ou fundadores para transmitirem sua mensagem, as entrevistas mostraram que nem todos os líderes expressaram o foco nos VOs, exceto CG e SU. Por outro lado, notamos que reuniões, comitês e atividades dedicadas ao planejamento foram lembradas pelos outros o que pode ser algo positivo, visto que essas atividades são importantes para os processos gerenciais, pois enviam os sinais mais importantes sobre o que os líderes devem se preocupar (SCHEIN, 2009).

6.2 Categoria 2: Reações

Nos documentos analisados não encontramos evidências, porém, as entrevistas trouxeram as palavras “valores”, “amizade”, “respeito” e “excelência”. As declarações de AE e SU mostram que, para ambos, trabalhar sob os VOs implica uma postura diferente, em que as reações serão moduladas por esses valores e como se insubordinação não fosse um comportamento esperado em uma organização que trabalha com VOs. Outro ponto que notamos é que ambos se referem ao fato da organização praticar, em nível organizacional, os mesmos valores que seus alunos praticam no nível pedagógico.

[...] porque a gente trabalha com valores, trabalhamos com valores de respeito, excelência e amizade.... Aí, a gente já tem uma postura, então quando há um problema de insubordinação, o coordenador tem total liberdade e tem uma postura dentro da entidade para atuar em cima disso (AE).

Então, a entidade trabalha com valores, tem uma postura que cobra isso, é o mínimo. Porque a gente está aqui para trabalhar com as crianças, buscando o resgate, a gente nem tem como aceitar uma postura de insubordinação né, não faz parte da entidade isso (AE).

Na verdade, não tem como separar duas coisas, tem assim atividade das crianças, que a cada núcleo estabelece as suas regras, tem algumas regras padrões, pela atividade das crianças, depois tem atividade, vamos dizer, de comportamento dos colaboradores da entidade. Essas, como eu te falei, por exemplo, estão escritas no manual, mas é uma coisa assim, eu acho que dentro do conceito dos valores que se tem, que se pratica dentro do conceito de amizade e respeito e excelência, vamos dizer elas ficam intrínsecas dentro desses valores, a postura de cada um (SU).

Verificamos nas outras entrevistas a tendência de um comportamento padronizado para reações a momentos críticos ou crises organizacionais. Nessas situações, embora não esteja registrado no manual ou em outro documento, todos os CNs e o CG disseram que as reações são no sentido de compartilhar a tomada de decisão a respeito do problema com seus pares e superiores, respeitando a hierarquia dos cargos.

A gente relata isso, no caso, pra coordenação geral que acaba se relatando também pra superintendência pra juntos tomarmos uma atitude perante a isso (CN1).

Na verdade, quando acontece alguma situação dessas, a gente não toma nenhuma decisão sozinho, a gente não tem nem essa liberdade, tomar uma decisão sozinho. A gente sempre vai conversar com o coordenador geral, com o superintendente sobre o que aconteceu (CN3).

[...] isso é discutindo primeiro com coordenador de núcleo, depois o coordenador-geral, e sendo necessário, isso é levado ao comitê de gestão também (CG).

[...] vamos ver se aconteceu uma coisa da postura do professor comigo, desrespeitou alguma coisa. A gente vai ter uma conversa, a gente vai tentar resolver entre eu e ele, não resolvendo a gente passa na Coordenação Geral, e aí isso vai subindo, passando da Coordenação Geral, se não conseguir resolver, a gente passa para a Superintendência, mais ou menos nessa escadinha que funciona na Fundação (CN2).

Esses achados corroboram com Schein (2009), que afirma que se as pessoas compartilham experiências emocionais intensas e aprendem coletivamente como reduzir a ansiedade, isso aumenta a probabilidade de lembrarem o que aprenderam e repetirem ritualmente esse comportamento. Provavelmente, na FT, a experiência de compartilhar um problema deu certo em determinado momento, então, vem sendo repetida enquanto for bem sucedida.

6.3 Categoria 3: Alocação de recursos

Também não encontramos nos documentos analisados qualquer referência aos orçamentos e ao direcionamento de recursos relacionados aos VOs ou à EA. Entretanto, nas entrevistas, identificamos trechos que apontam ora para uma crença, ora para uma necessidade da organização com relação à alocação de recursos. No primeiro trecho, CG afirma que recursos humanos (RH) de qualidade e bem remunerados é um valor da FT. No segundo trecho, AE afirma que a remuneração dos funcionários é a área de maior necessidade.

[...] grande parte dos custos da Fundação Tênis são com recursos humanos, que são os professores e monitores, os coordenadores, que atuam junto com os alunos. Então como isso é uma questão que nós não negociamos, porque os recursos humanos, a quantidade, ter Recursos Humanos disponíveis, de boa qualidade, com boa remuneração, em todos os locais, esse é o valor que a instituição não abre mão (CG).

[...] não captando todo recurso a gente refaz o orçamento, ele recoloca os valores da onde a gente tem mais necessidade né, que no caso é a parte de pagamento dos funcionários, e vai reduzindo na parte do uniforme [...] (AE).

Numa organização, a criação e gestão dos orçamentos também é um processo que revela as suposições e as crenças da liderança, que por sua vez, funcionam tanto como critérios quanto restrições que balizam as tomadas de decisões (SCHEIN, 2009).

Aquilo considerado como relevante para o sucesso da organização é um valor, e valores indicam quais são as questões prioritárias e comunicam ao mundo exterior o que se pode esperar de uma companhia (FREITAS, 2007). Para a FT, ter funcionários bem remunerados é um valor,

pois representa algo que considera importante para a qualidade do seu trabalho, desse modo, torna-se um critério balizador da alocação de recursos.

6.4 Categoria 4: Papéis, ensino e *coaching*

O documento Manual de Normas e Procedimentos possui um capítulo com as atribuições de todos os cargos. Observamos que em todos, exceto o cargo de assessora executiva, existe alguma menção aos VOs ou à EO, tanto menções ligadas aos aspectos pedagógicos da instituição, quanto aos organizacionais. Outros dois documentos, o *Coaching* Equipe de Quadra 1 v3 e *Coaching* Equipe de Quadra 2 v3, abordam a maneira como os coordenadores devem avaliar a aplicação da metodologia da EO pela equipe.

Nas entrevistas, percebemos como os VOs, para uma das lideranças, devem permear as relações institucionais da FT. CG cita “respeito” para referir-se como tratar os outros e também cumprir as regras e as ações da organização; cita “amizade” para falar do ambiente de relacionamento entre os pares do trabalho e, por fim, cita “excelência” para reforçar que o importante não é ser o melhor, e sim, dar o melhor e ter prazer no que faz. Segundo CG, isso trará os melhores resultados à instituição.

[...] eu vou conseguir potencializar a minha maneira de fazer as coisas, se eu tratar todos com respeito, se eu entender que é importante a questão de cumprimento de regras, de cumprir com ações coordenadas por que isso vai trazer organização, e trazendo a organização isso vai melhorar a performance, vai melhorar a forma como as pessoas enxergam. É importante eu ter amizade no sentido da compreensão, eu preciso me relacionar de maneira saudável e legal com as pessoas que eu convivo, independentemente do que elas são, as minhas melhores amigas ou não. É importante que eu tenha um ambiente agradável, porque isso, com certeza, vai me trazer benefícios. E por fim a questão da excelência mesmo, de que independente se eu sou o melhor, ou se eu sou o pior daquilo, o mais importante é que eu entenda, é que eu entenda que dar o meu melhor todo dia, e eu fazer aquilo com prazer, essa é a coisa mais importante que eu possa praticar porque aí sim vão vir os melhores resultados (CG).

Então eu acredito que essa lógica dentro dos três valores de amizade, respeito e excelência, vale e se aplica a todas as pessoas e elas são importante em todos os sentidos, tanto para o lado esquerdo, pro lado direito, para frente, e para trás, não tem uma direção definida (CG).

Então hoje por felicidade nossa, todos os coordenadores de núcleo entraram como monitores da Fundação, depois como professores e assim foram crescendo até se tornarem coordenadores. Então é um processo de amadurecimento de conhecimento do próprio trabalho, das coisas que a entidade faz, coisas que a entidade acredita, eles vão absorvendo isso, vão se apropriando disso, e vão praticando esses valores, de uma maneira bem sistemática (SU).

SU afirma que isso é um processo de apropriação e amadurecimento, o que se comprova pelo fato de que todos os CN – cargos de liderança – foram novatos um dia e, de maneira sistemática, aprenderam o que a FT faz.

O comportamento visível tem grande valor para comunicar suposições e valores a outros membros e as mensagens informais são formas potentes de ensinamento e *coaching* (SCHEIN, 2009). Portanto, os comentários de CG e SU nos permitiram inferir que a instituição acredita que todos os papéis dentro da organização devem tanto seguir quanto dar o exemplo da prática dos VOs, dessa maneira, do colaborador mais antigo até o membro mais novato, aprendem sobre o funcionamento da organização de maneira mais eficaz do que aprenderia num treinamento de boas-vindas, por exemplo.

[...] na verdade eu chamaria de Cultura. Talvez seja exatamente a mesma coisa, a Fundação Tênis acredita em algumas coisas importantes, uma delas por exemplo, é o exemplo próprio, então a Fundação Tênis acredita que só é possível trabalhar no processo educacional quando as pessoas que estão ali envolvidas e tentando transmitir essa ideia também praticam as mesmas coisas que elas dizem que é o melhor para outras pessoas, até porque se nós trabalhamos no desenvolvimento humano das pessoas, a gente obrigatoriamente vai acreditar nesse movimento humano para nós, é uma coisa principal (CG).

Os valores se apresentam claramente como elemento da cultura, sendo expressos tanto em documentos como na prática gerencial, em especial em relação as atribuições e ao desenvolvimento dos recursos humanos.

6.5 Categoria 5: Recompensas e *status*

O documento Melhor Núcleo 2015 retrata o incentivo motivacional que a organização promove com o objetivo de “reconhecer a melhor equipe de quadra e coordenação de núcleo no trabalho de atingir a missão da Fundação Tênis”. As equipes reconhecidas recebem um certificado com o seguinte texto: “A Fundação Tênis confere o prêmio (...) como reconhecimento à melhor equipe de quadra e coordenação de núcleo no trabalho de atingir a missão da Fundação Tênis através da prática da Educação Olímpica e dos Valores Olímpicos de Amizade, Respeito e Excelência”. No certificado, além do texto, há o logo da FT e do CBPC e os Símbolos dos Valores Olímpicos.

Nas entrevistas, com exceção de CN1 e AE, todos mencionaram a premiação a qual o documento Melhor Núcleo 2015 se refere. Entretanto, somente o SU estabeleceu claramente a relação da premiação com os VOs.

[...] um processo mais formal, é que uma vez por ano, ao final do ano, de acordo com o sistema de pontos que a gente criou lá, que a gente chama de melhor núcleo. Então esse sistema de pontos avalia cinco resultados da Fundação Tênis e esses resultados são transformados em porcentual numérico. [...] então se faz diplomas, certificados disso aí, diplomas de reconhecimento de que se atingiu o nível de trabalho, de performance que a Fundação Tênis reconhece (CG).

Tem a questão de uma premiação não sei se pode ser chamado de premiação, uma valorização dos melhores núcleos, através dos melhores itens de controle, que a gente controla. Então na verdade o melhor núcleo é nada mais que a melhor equipe de

trabalho, então tem o momento que as pessoas são valorizadas por isso, elas recebem o certificado de menor núcleo, mas a Fundação Tênis, eu acredito que está tentando cada vez mais valorizar os seus colaboradores (CN3).

Vou dizer assim, não tem nada que a gente faça na entidade que não tenha, que não esteja vinculado aos critérios, aos valores. Vamos dizer que a gente acredita em amizade, respeito e excelência. Tem que desenvolver, talvez assim, dentro do conceito de melhor núcleo (SU).

Para os líderes terem certeza de que seus valores e suposições sejam aprendidos, devem criar um sistema de recompensas consistente com isso, pois a natureza do comportamento recompensado e a natureza da própria recompensa conduzem as mensagens (SCHEIN, 2009). Vimos que apenas SU relacionou a premiação com os VOs, pois acredita que a FT faz tudo vinculado a eles. Possivelmente seja importante que os outros líderes também tenham essa consciência, de modo a transmitir essa mesma mensagem a todos os colaboradores.

6.6 Categoria 6: Seleção, promoção e demissão

Consultamos o documento Padrão de Recrutamento v2, que apesar de expressar para aquele que será recrutado a importância de que ele se identifique com o programa socioeducacional e esportivo, não explicita a relação da instituição com os VOs. Quanto à promoção, aposentadoria e excomunhão de pessoas não há evidências nos documentos analisados.

Nas entrevistas, porém, tivemos muitas declarações no tocante ao recrutamento, seleção e promoção. Percebemos na maioria das falas que o aspirante a membro da organização deve também acreditar na missão da FT e nos VOs.

[...] é mandado um questionário para que o candidato responda. Esse questionário já avisa de que forma ele vê a Fundação Tênis, porque ele procurou a Fundação Tênis, se ele já ouviu a questão sobre de atitudes e valores através dos esportes (CG).

[...] normalmente o RH explica as questões técnicas, e o coordenador-geral explica algumas questões básicas referente à missão, e ao propósito da Fundação Tênis, e refaz a pergunta de que se eles estão dispostos a entrar no processo educacional, social, educacional e esportivo, como é o da Fundação Tênis (CG).

[...] os estagiários passam para uma entrevista, onde é apresentada a entidade, a missão, a visão, para que eles comecem a desenvolver trabalho (AE).

[...] para trabalhar na Fundação, você tem que praticar valores olímpicos, que são passados na entrevista. Então aquela coisa de praticar respeito, praticar excelência, praticar amizade, tu tá com meio caminho andado para dar certo dentro do projeto (CN2).

[...] até foi desenvolvido recentemente um perfil desejado para o cargo de professor, o monitor não tem bem claro desse perfil, mas a gente tem mais ou menos uma noção das pessoas que a gente procura [...] até pela questão da missão da Fundação Tênis, pelos valores que a gente acredita, então a gente pega pessoas que respondem a isso (CN3).

[...] a gente tem do nosso manual de operação, cada função dessas tem um perfil, vários itens que a pessoa tem que estar dentro dele para estar nesses cargos e, então, dentro da entidade, a gente vai construindo isso nas pessoas que vão entrando e vão colocando essas pessoas nessas posições (SU).

Schein (2009) afirma que os líderes têm uma tendência de se atraírem por candidatos que lembram os membros atuais em estilo. Observamos essa inclinação em praticamente todas as falas, o que se estende também no tocante à promoção de membros. Nesse sentido, notamos que aqueles que são promovidos estão há muitos anos na organização, provavelmente, porque já conhecem o funcionamento da organização e por já terem alcançado um nível mais profundo de compartilhamento do grupo, as crenças e os valores se transformam em pressupostos inconscientes.

SU afirma que isso é um processo de apropriação e amadurecimento, o que se comprova pelo fato de que todos os CNs – cargos de liderança – foram novatos um dia e, de maneira sistemática, aprenderam o que a FT faz. Percebemos o mesmo na fala de AE.

Bom, primeiramente a entidade tem 15 anos, e a maioria dos funcionários que atuam hoje na entidade, tem de 5 a 15 anos na entidade (AE).

[...] a parte administrativa, há 11 anos sou eu que ocupo, eu comecei como estagiária, depois passei a profissional autônoma e depois eu fui contratada, eu fui a primeira profissional contratada da Fundação Tênis. [...] a maioria dos coordenadores começaram na Instituição como Estagiários, depois passaram a ser professores, até alcançaram o cargo de coordenadores de núcleo (AE).

[...] nos casos administrativos, coordenação coisa e tal, ela é um pouco mais simples talvez, porque ela é uma conversa de adulto para adulto e com pessoas que já são profissionais da instituição, que já conhecem a instituição, entraram na instituição porque gostaram e se identificavam com os valores. Então é um pouco mais, eu acho que essa continuidade, esse desenvolvimento desses valores, com quem entrou na instituição sabendo já existia alguma coisa (SU).

[...] são os valores que a gente passa para as crianças e todo mundo que trabalha na entidade acaba que de uma maneira induzida ou coordenada se apropria desses valores, acabam praticando esses valores e se elas não praticam esses valores, acabam não ficando na Instituição (SU).

Observamos nesse último excerto que para SU o indivíduo na FT ou se apropria dos valores ou será excluído de algum modo. Pareceu-nos que as situações de demissão, afastamento ou desligamento se dão, necessariamente, quando um colaborador deixa de se identificar com os valores e missão da organização.

E como que isso acontece? Bom, quando a pessoa não entrega resultados ligados aos resultados necessários para atingir a missão da Fundação Tênis, no momento que começa a trabalhar de uma forma que não seja, que não esteja ligado com os valores e missão da Fundação Tênis (CG).

[...] como a gente trabalha com valores, para o funcionário sair da entidade é realmente porque ele não está dando retorno que deveria estar dando para entidade (AE).

Olha, eu acredito que quando isso acontece, parte muito da pessoa que no caso foi excluída, por ela ter se desligado em algum momento dos objetivos da Fundação Tênis ou ela tá com algum outro pensamento, está pensando em algumas coisas além (CN3).

[...] se já tem acontecido, seja por que pessoa fugiu um pouco dessa questão que a Fundação Tênis acredita, a Fundação Tênis tem essa missão, essa visão assim de trabalhar com valores. Então essa pessoa deu uma desvirtuada nessa questão, aí eu acho que aí sim vai ser conversado com ela, vai ser tentado chegar a algum acordo para a própria pessoa se desligar ou entender o porquê que está sendo desligada (CN3).

Dessa forma, é evidenciada a relevância dos valores na gestão de pessoas na organização, demonstrando que a entidade considera os valores como um elemento da cultura.

6.7 Categoria 7: *Design organizacional*

A validação do Comitê Pedagógico e a criação do cargo de Coordenador Pedagógico foram citadas no documento Relatório Atividades FT Educação Olímpica 2014. Ambos foram incorporados na estruturação organizacional da FT, conforme é mostrado no documento Cultura, Missão e Visão. Outro documento, o Estrutura Organizacional, Cultura e Alterações Funcionais; apresenta o organograma da instituição com o comitê e o coordenador pedagógicos já anexados na estrutura.

Podemos considerar que em 2014, com a validação da coordenação pedagógica, houve uma reorganização do *design* estrutural na FT. Para Schein (2009), as reorganizações oportunizam que os líderes fixem as suposições assumidas sobre a tarefa e os meios de utilizá-la, porém, geralmente a estrutura pode ser interpretada pelos funcionários de formas diferentes. Todos os entrevistados souberam explicar a estrutura organizacional, mas curiosamente, nenhum deles citou o comitê pedagógico ou o coordenador pedagógico. No entanto, CG fez comentários que explicitaram a ligação dos VOs com a estrutura organizacional da FT.

Além do mais, todos os entrevistados explanaram sobre a hierarquia, sobre a definição de cargos e de quem se reposta a quem, mas afirmaram que não é algo rígido e altamente centralizado, como observamos no comentário de CN3.

Bom, começando da quadra que vai ficar mais fácil, então já começa porque a definição da quantidade de profissionais dentro da quadra, o atendimento direto aos alunos, nossos clientes, ela foi definida com base em ser possível o desenvolvimento dos valores. Esse desenvolvimento de atitudes e valores está totalmente ligado à filosofia da Fundação Tênis, então está diretamente ligado, não haveria essa estrutura, por exemplo, de três pessoas na quadra, se não fosse essa demanda filosófica da Fundação Tênis de ser uma instituição que faz a educação através do Esporte (CG).

[...] como nós precisamos estar estruturados para que a gente consiga fazer acontecer na prática, o fato de nós nos identificarmos como uma instituição que faz educação através do esporte, então foi decisivo, então a montagem da estrutura da quadra começou daí, precisamos aprender uma demanda que era ser possível educar através do esporte, através de aulas de esporte. Então com isso a gente viu que, por exemplo, ter uma pessoa só trabalhando na quadra, aí não seria possível (CG).

Então a estrutura organizacional, foi totalmente montada na função das demandas pedagógicas, filosóficas, e educacionais da Fundação Tênis (CG).

Então existe uma definição bem clara dos cargos, existem diferenças entre outros cargos, por exemplo se o professor tiver de reportar alguém ele vai falar diretamente com a pessoa acima dele que é o coordenador de núcleo, e assim vai, o coordenador de núcleo, e coordenador geral, e assim vai, a superintendência, ou coordenador-geral. Eles deixam claro que a parte mais baixa pode vir falar com ele, isso está bem aberto, a Fundação Tênis é aberta quanto a isso, se o monitor quiser falar diretamente com a Superintendência sobre algum problema [...] (CN3).

Portanto, embora o *design* organizacional esteja claro e não seja considerado rígido, há definição clara de cargos expressa tanto nos documentos quanto nas falas dos entrevistados.

6.8 Categoria 8: Procedimentos organizacionais

No documento Padrões Operacionais FT há instruções detalhadas das etapas que devem ser seguidas em cada um dos procedimentos operacionais, dentre eles, aqueles ligados à EO, como o plano de aula e a chamada de alunos.

Notamos pelas entrevistas que todos têm rotinas bem definidas em ciclos mensais, além de relatórios e outros procedimentos. A própria existência de um documento de padrões operacionais também corrobora que a organização tem essas rotinas e procedimentos para lidar com a ambiguidade e ansiedade, além de suprir a necessidade do grupo por estabilidade e bem-estar (SCHEIN, 2009).

[...] basicamente, nós somos responsáveis por realizar uma reunião mensal com toda a equipe de trabalho do núcleo, né? Uma reunião de apresentação de resultados, onde o pessoal apresenta pra nós, né? (CN1).

[...] então, a Fundação Tênis precisa fazer relatórios, precisa entregar evidências do que está sendo feito, então esse cargo de coordenador, varia muito de semana, mas na verdade ele é um trabalho mais mensal (CN3).

[...] eu tenho também que gerenciar uma reunião por mês, que eu já tinha citado antes, que é apresentação resultados. Eu tenho que ter uma reunião com cada escola, durante o mês, cada núcleo tem duas ou três escolas, eu tenho que fazer uma visita para essa escola mensal, uma reunião com a coordenadora da escola (CN2).

[...] a gente tem uma rotina muito conturbada, por que a gente está sempre com prazos, e a gente percebeu que precisa organizar mais porque como a gente tem muito prazo, muito edital, todo o fluxo administrativo é uma pessoa que cuida disso (AE).

No entanto, nas entrevistas não encontramos menções específicas aos VOs, ou seja, sob esse aspecto prevalece o cumprimento das ações administrativas em relação a atuação pedagógica.

6.9 Categoria 9: Ritos e rituais

Não localizamos qualquer menção a algum ritual da organização nos documentos analisados. Já nas entrevistas, constatamos que todos, sem exceção, confundiram rituais com rotinas semanais ou mensais, ou ainda com procedimentos organizacionais. Apesar disso, quatro entrevistados consideraram os seminários de capacitação que acontecem anualmente como uma espécie de ritual de desenvolvimento, pois é um momento em que estão todos os colaboradores presentes e, além de questões pedagógicas, são tratados assuntos referentes à missão e aos valores da FT. Outro evento mencionado nesse contexto de ritual foi o jantar anual, mais com o viés de integração das equipes.

[...] não, com essa aplicação da palavra ritual [...] a Fundação Tênis tem três eventos anuais de capacitação de sua equipe de colaboradores, eu chamaria também de eventos de desenvolvimento para educação através do esporte (CG).

[...] o que nós temos seriam... mas acho que não entra nessa situação, seminários de capacitação que daí tá mais ligado à capacitação mesmo, não, não muito assim, uma questão motivacional (CN1).

A gente tem três grandes encontros, que são similares da Fundação Tênis, em que a gente sempre tava colocando assuntos relacionados à missão, relacionados a valores, que é onde todos da Fundação Tênis são reunidos, e ali a gente devolve toda essa parte. Todo seminário tem tema, e os assuntos que são levados no seminário circulam em cima desse tema (CN3).

Mas eu acho que assim, o ritual seria mais os seminários onde a gente reúne todos os professores do núcleo, e consegue colocar os assuntos relacionados a valores, missão da Fundação Tênis como um todo (CN3).

[...] durante o ano, são três seminários né, que a gente faz que são seminários basicamente de treinamento com palestras para todas as equipes, todos os professores e monitores, e funcionários da Fundação (CN2).

O que teria, seria a festa de final de ano que..., mas que também, pra mim, também é meio controversa porque geralmente é um jantar né? (CN1)

[...] no final do ano sempre tem alguma coisa para integrar equipe (CN2).

Os eventos ritualísticos quando tratados como uma única fonte de dados, revelam pouco das diversas suposições que formam a cultura de uma organização. Porém, ritualizar certos comportamentos considerados importantes é um potente reforçador de cultura (SCHEIN, 2009). Com base nisso e nos achados das entrevistas, inferimos que os seminários são um ritual da FT e, enquanto tal, reforçam a mensagem da organização sobre a importância que ela dá ao desenvolvimento das equipes afim de que sua missão seja cumprida.

6.10 Categoria 10: *Design* do espaço físico

Nos documentos não existe qualquer orientação ou referência a respeito do *design* do espaço físico. Observamos nas entrevistas que o que mais se aproxima desse item seria a

presença de elementos móveis nas quadras onde acontecem as aulas, como os banners dos VOs, por exemplo, ou então, no escritório, onde há um mural com a missão da FT exposta.

Ah, eu acredito que sim, mas também responderia achando que poderia ser bem melhor, sabe, por exemplo, nós em praticamente todos os eventos que a gente realiza, onde a gente junta as pessoas, nós, por exemplo, colocamos os valores de amizade respeito e excelência claramente nos ambientes aonde nós temos, onde seja reforçada a questão do desenvolvimento dos valores Olímpicos de amizade respeito e excelência, dentro dos locais que a gente trabalha (CG).

[...] nos ambientes que a gente gerencia, quando a gente tá na quadra durante a aula, sim, nós procuramos expor bastante esses valores que a Fundação Tênis tem (CG).

A missão nas quadras a gente não tem, é mais na abertura de reunião que a gente coloca o *banner*, alguma coisa assim, reunião de família, reunião de equipe, mas na quadra só a parte de valores e no escritório tem a missão no mural (CN3).

[...] no meu escritório tem algumas coisas, tem imagem, tem fotos, tem coisas escritas que representam o que a Fundação acredita (CN2).

Mesmo não tendo essa relação direta com o *design* do espaço, as mensagens inseridas no ambiente físico reforçam fortemente as mensagens dos líderes (SCHEIN, 2009). Para nós, o que ficou claro com as falas é que a mensagem dos VOs é algo que a FT se preocupa em reforçar.

6.11 Categoria 11: Histórias sobre eventos e pessoas importantes

No site da FT, encontramos duas notícias datadas de 2 de outubro de 2014 com as seguintes manchetes: uma “Autoridade em Olimpismo visita núcleos da Fundação Tênis” e a outra “Fundação Tênis recebe distinção do Comitê Internacional Pierre de Coubertin”. Ambas se referem ao reconhecimento internacional feito pelo Comitê Internacional Pierre de Coubertin em 1º de outubro de 2014. Na ocasião, a FT recebeu a entrega da medalha comemorativa dos 150 anos de nascimento de Pierre de Coubertin, honraria que é entregue a pessoas e entidades envolvidas e comprometidas com a prática da difusão da EO e das ações humanitárias. A medalha foi entregue pessoalmente por Norbert Müller, presidente do Comitê Internacional Pierre de Coubertin, durante sua visita ao Brasil no mesmo período. Essa informação está disponível também no informativo da organização, chamado “NA REDE”, edição nº 24, de novembro de 2014, que dedica toda a capa, além das páginas três, quatro e cinco para tal acontecimento.

Observamos que o reconhecimento internacional que destacamos da análise documental, embora citado nas entrevistas somente por CG e SU, foi um acontecimento marcante e que certamente reforça o comprometimento da organização com a EO e seus valores. Vimos também que os 15 anos completos da organização é algo importante, uma

espécie de marco da maturidade do trabalho que vem sendo feito. Soma-se a isso, as histórias de alunos que frequentaram as aulas da instituição e obtiveram, segundo os entrevistados, êxito na vida profissional e pessoal.

Essas histórias são contadas aos novos membros que, assim, podem ter uma dimensão palpável do trabalho da organização a qual estão inseridos.

[...] em outubro de 2014 a Fundação do Tênis ganhou a medalha de 150 anos do nascimento de Pierre de Coubertin, foi entregue pessoalmente pelo presidente do Comitê Internacional Pierre de Coubertin, o professor e doutor Norbert Muller. É a medalha dada para instituições que promovem humanismo e educação através do esporte. Quer dizer, isso aí é o mais alto grau de reconhecimento possível no mundo para instituições que trabalham com esporte [...] esse prêmio não é dado, não é assim, não é assim que funciona. Eles viram que nós existíamos, alguém falou de nós para eles, e eles vieram olhar, vieram conferir ao vivo, e acompanhando ao vivo disseram: “esses caras fazem um trabalho diferenciado, precisam ser reconhecidos!”. Então esse é o principal reconhecimento internacional. E poderia também citar claro, o próprio aceite da Fundação Tênis como sendo chancelada pelo Comitê Brasileiro Pierre de Coubertin, instituição no Brasil ao qual representa o comitê nacional Pierre de Coubertin e, por consequência a instituição que promove e desenvolve os valores olímpicos através do esporte no Brasil, então a gente foi a primeira instituição a ser certificada por ele (CG).

O Presidente do Comitê Internacional Pierre de Coubertin veio fazer uma visita em Porto Alegre, ao presidente do comitê brasileiro, em Porto Alegre. Ele veio fazer uma visita de passagem, porque ele ia entregar uma medalha de condecoração para uma pessoa no Rio de Janeiro, é uma medalha comemorativa aos 150 anos de nascimento de Pierre de Coubertin. [...] Ele quis aproveitar e dar uma olhada no nosso trabalho e acabou que ele foi no núcleo, depois foi no outro, então ele pediu para o presidente do comitê brasileiro para organizar uma cerimônia de entrega dessa medalha que era para uma pessoa do Rio de Janeiro, mas ele fazia questão de entregar para a gente essa medalha, porque pela primeira vez na vida ele tinha visto na prática a educação ali o que aconteceu. Ele percebeu que ali estavam todos os valores que eram fundamentais, aí na verdade a fundação foi condecorada com uma das unidades, porque foram confeccionadas 20 medalhas no mundo para serem entregues, só 14 pessoas e entidades receberam essas medalhas até hoje. Então na verdade é uma condecoração muito importante de reconhecimento o nosso trabalho. Aqui para a gente é isso que vale, reconhecimento de uma entidade internacional, que conheceu um pouco e vivenciou algumas coisas nossas, ele percebeu que a gente estava fazendo uma coisa muito diferente e para a gente foi muito gratificante (SU).

Eu consideraria também como fator bem relevante que a Fundação Tênis nos seus 15 anos, agora, ela tem atualmente já 237 ex-alunos nossos estão colocados no mercado de trabalho com carteira assinada, após concluírem com êxito o curso de capacitação, fator esse que eu acho bastante relevante, porque deixa claro que houve uma mudança de direção de vida desses alunos (CG).

[...] e fora isso, em diversos casos assim em diversas direções não só na área de esporte, de ex alunos nossos que vem aos nossos eventos anualmente e dizem: “Poxa vocês são essenciais para que quando as oportunidades surgiram para mim eu me lembrava de todas as coisas que vocês falavam sistematicamente nas aulas e eu vi que naquele momento, a partir daquele momento aquelas coisas passaram a fazer um super sentido (CG).

Agora com os 15 anos da Fundação, fizeram um vídeo de 15 anos, e buscaram alguns ex alunos. Então, cada um tem uma história, a gente fez vídeos, então cada um tem uma história de resgate pessoal (AE).

[...] eu me lembro de um dos primeiros alunos do Chapéu do Sol quando foi para um curso profissionalizante de marcenaria e ele dizia assim, “ah, professor, mas eu não quero fazer isso, isso aqui não é legal”. Aí a gente sempre comentou, “não, mas de repente isso pode ser o primeiro passo né? Começa aqui pra depois tu descobrir outra situação”, né? Eu sempre dei meu exemplo pessoal que nunca joguei tênis, nunca imaginei ser professor de tênis e comecei pra ver como é que seria e continuo aqui. E o aluno começou o curso, começou a trabalhar, ganhou o dinheiro dele, se mudou, comprou a casinha dele, acabou casando, né? E constituiu a família dele (CN1).

Evidencia-se o reconhecimento histórico e a preocupação com o resgate, o registro e a difusão das realizações e do reconhecimento da entidade tanto em âmbito internacional. Outro aspecto relevante é o impacto gerado em pessoas que participaram das ações da entidade, uma vez que as histórias reforçam e ensinam suposições aos novatos, demonstrando que quando se busca entender cultura, as histórias também podem ser usadas para ampliar esse entendimento e torná-la concreta (SCHEIN, 2009).

6.12 Categoria 12: Filosofia organizacional e crenças

O item Valores a Serem Transmitidos, do documento Manual de Normas e Procedimentos apresenta os VOs como os valores da instituição, juntamente com a ilustração dos Símbolos Olímpicos. Ainda no manual, o CBPC e o GPEO são identificados como apoiadores da organização.

No documento Cultura, Missão e Visão consta que a cultura da instituição se liga à

[...] transformação indireta de vidas (por valores, através da Educação Olímpica), transformação direta de vidas (através do encaminhamento para cursos profissionalizantes), aprendizagem (através da mudança de comportamento dos alunos), gestão de indicadores de resultado (através do desempenho, para a busca da excelência) e exemplo próprio (por praticar o que ensina)” (FT, 2016, s/p).

Percebemos que a maioria das declarações das entrevistas vão ao encontro do que destacamos no documento supracitado e referem-se, basicamente:

- Crença no Esporte como ferramenta

Obviamente a Fundação Tênis acredita também que o uso do esporte é uma ferramenta extremamente potente, para desenvolver atitudes e valores, que essas crianças e adolescentes ainda não tenham, ou tem um pouco (CG).

Ah, a gente acredita muito no esporte, né? Como uma ferramenta pra... como uma mudança social, né? Eu acho que esse é o grande lema da Fundação, é trabalhar através do esporte, né? (CN1).

- Transformação de vidas (Valores Olímpicos ou cursos profissionalizantes)

[...] na instituição a gente chama de transformação de vida... indireta, porque a gente não sabe quando isso vai acontecer. Esse processo educacional pode se manifestar depois, pode se manifestar também durante o exercício, ou depois até num futuro quando eles saem da Fundação Tênis, já quando quase adulto. Depois, a Fundação Tênis também acredita em transformação direta, que aí seria o papel da instituição, que com base de que os alunos se desenvolveram como indivíduos através das nossas

aulas, nós queríamos oportunizar melhores possibilidades de futuros para eles através de cursos profissionalizantes (CG).

Bom, a gente acredita no desenvolvimento das crianças, no resgate, dando oportunidade para as crianças através do tênis, de reescreverem seu projeto de vida, essa é a nossa missão, e através de valores olímpicos e amizade, respeito, excelência que a gente desenvolve isso, e acredito que dentro desses valores, a gente consegue fazer o resgate dessas crianças (AE).

Tanto é que dentro da nossa missão, né? Tem a questão de ajudar a reescrever o projeto de vida, né? Então eu acredito que tem muito dentro dos valores né? [...] Essas questões dos valores olímpicos, por exemplo, que é a linha que a Fundação Tênis adotou desde 2008 pra basear as nossas ações, então tá muito voltado por aí (CN1).

[...] a gente acredita muito na parte é de valores, a gente desenvolve valores através da prática do tênis, então a gente utiliza tênis como uma ferramenta para desenvolver valores com as crianças e jovens, e adolescentes que a gente trabalha (CN3).

- Gestão de resultados

[...] a Fundação Tênis, ela é uma instituição que acredita bastante na alta performance, mas não na alta performance técnica, mas na alta performance profissional, para isso, a gente tem uma cultura de indicadores de resultados bastante importante, nós não só autorizamos, mas nós estimulamos e procuramos desenvolver um sistema de gestão que possa finalizar as performances por quê as performances que a gente vem a ter nas aulas ou que representa através dos alunos coisas boas que eles desenvolveram (CG).

- Educação Olímpica

E por fim, mas não menos importante, obviamente nós acreditamos que as instituições estão muito ligadas à educação através de valores, então desde 2008, se eu não me engano, a Fundação Tênis em parceria oficial com o Comitê Brasileiro Pierre de Coubertin, que nos ajuda a definir a linha pedagógica a qual nós vamos seguir, e basicamente isso tá ligado ao desenvolvimento dos valores amizade, respeito e excelência, e as atitudes que dentro desses valores se encaixam, né (CG).

[...] a crença da Fundação Tênis, a gente trabalha em cima dos valores olímpicos de amizade, respeito, excelência, a ideia é passar valores... instituir esses valores através do uso do tênis, usando o tênis como ferramenta (SU).

- Exemplo

Vou dizer assim, não tem nada que a gente faça na entidade que não tenha, que não esteja vinculado aos critérios, aos valores, vamos dizer que a gente acredita em amizade e respeito à excelência (SU).

Eu acho que eles (os valores olímpicos) estão presente com certeza no ambiente organizacional também né, aí volta aquela questão que eu falei eu acho que no início dessa pergunta, de que nós não podemos praticar algumas coisas com os alunos e não praticar com a gente. Então eu tenho convicção de que todos os líderes, desde superintendência passando por Coordenação Geral, Administrativo, Coordenadores Núcleo, professores, monitores todos sim, trabalham dentro dessa mesma forma (CG).

Não na verdade, a crença que se diz, a gente tem que praticar esses valores para a gente poder passar, então fica claro que também na empresa é importante que isso se desenvolva, para que a gente possa passar da melhor forma para a criança, porque se a gente não praticar a gente não vai conseguir passar o que a gente quer (CN2).

Vimos que em todas as categorias analisadas encontramos elementos que se referiam ou à EO ou aos VOs. Entretanto, na análise documental, quatro categorias não apresentaram evidências: reações, alocação de recursos, ritos e rituais e *design* do espaço físico.

Na primeira, reações, acreditamos que o documento Manual da FT poderia conter algo nesse sentido, mas não foi o caso. As histórias reforçam e ensinam suposições aos novatos. Quando se busca entender cultura, as histórias também podem ser usadas para ampliar esse entendimento e torná-la concreta (SCHEIN, 2009). Verificamos que não há um documento que oriente as posturas dos líderes e, tampouco, um registro das ocorrências reações.

No entanto, isso faz parte do repertório da liderança e, como vimos, veio à tona em todas as falas de modo unânime no que se refere ao compartilhamento das decisões e reações a serem tomadas, até a crença em que incidentes críticos, como insubordinação por exemplo, não combinam com uma organização que tem como valores amizade, respeito e excelência.

Na segunda, alocação de recursos, acreditamos que a ausência não tenha sido pela inexistência de documentos e sim pelo fato de nenhum documento financeiro, ou desse tipo, ter sido disponibilizado pela entidade para análise.

Na categoria ritos e rituais também não encontramos nos documentos algo que identificássemos como um ritual escrito ou registrado. Isso talvez explique o fato de a maioria dos entrevistados confundir rituais com rotinas. Ainda assim, verificou-se nas falas referências ao seminário que a organização realiza e ao jantar de integração, o que identificamos de fato como rituais da FT.

A última categoria que não encontramos elementos na análise documental é *design* do espaço. Deduzimos que o fato de a organização não possuir sede própria leva à impossibilidade de gerenciamento do *design* do espaço, mas percebemos que isso é minimizado com a utilização de objetos móveis, como faixas e cartazes.

Já a análise das entrevistas apresentou elementos relacionados à EO e aos VOs em todas as 12 categorias, apontando que há uma convergência nos discursos dos cargos de liderança. Recorrente nas falas, foi a questão do exemplo, de praticarem internamente e institucionalmente aquilo que os professores ensinam aos alunos nas quadras e nos ambientes das aulas. Percebemos que há um orgulho no discurso dos entrevistados com relação a isso, uma espécie de "nós fazemos o que falamos".

Essa consistência nos leva a inferir que os VOs estão incorporados na CO da ONG Fundação Tênis assim como verificado por Mazzei (2006), que teve achados semelhantes em sua pesquisa de mestrado. O autor encontrou forte relação dos valores inerentes à modalidade Judô com a CO da Federação Estadual de Judô no Rio de Janeiro, que foi seu objeto de estudo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciamos nossa pesquisa com a pretensão de compreender como a Cultura Organizacional de uma entidade esportiva pode ser influenciada por valores culturais do esporte e seus aspectos pedagógicos.

Nosso objeto de estudo para responder essa questão foi a Fundação Tênis, uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, que realiza um programa socioeducacional e esportivo baseado na Educação Olímpica. Assim, estipulamos os objetivos de identificar e descrever a CO de uma ONG que realiza um programa socioeducacional e esportivo e, ainda, verificar se a adoção de uma linha pedagógica baseada na Educação Olímpica se manifesta em aspectos da CO da organização do ponto de vista dos seus cargos de liderança.

Para atender a esses objetivos, utilizamos uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso exploratório. Pautamos a coleta de dados em fontes documentais e entrevistas semiestruturadas realizadas com os cargos de liderança da FT. Tratamos esses dados por meio da técnica de análise de conteúdo.

Optamos por analisar a cultura por meio de mecanismos utilizados por líderes e fundadores, tendo como base conceitual o Modelo de Schein (2009), abordado no referencial teórico, juntamente com uma contextualização histórica bem como um levantamento bibliográfico sobre Cultura Organizacional.

Após esse levantamento bibliográfico, definimos as categorias e iniciamos a análise buscando nos documentos e nas entrevistas trechos correspondentes às palavras: educação olímpica, valores, valores olímpicos, amizade, respeito, excelência e todas as frases que em seu contexto se relacionassem ou se identificassem com o contexto da Educação Olímpica. Em seguida, confrontamos os resultados da análise documental e das entrevistas com o referencial teórico, afim de responder à questão da pesquisa.

Ao escolher a Educação Olímpica como linha pedagógica, a FT foi além dos critérios exigidos para ser uma organização certificada pelo CBPC. Constatamos com as análises que a organização criou e promoveu mecanismos que formalizaram o processo de focalizar a atenção do grupo e isso reforçou a mensagem que ela transmite, diminuiu a inconsistência e fortaleceu a cultura da Educação Olímpica não somente como metodologia pedagógica, mas efetivamente como sendo parte da cultura organizacional da instituição. Diante dos resultados podemos afirmar que sim, é possível que a Cultura Organizacional de uma entidade esportiva seja influenciada pelos valores culturais e aspectos pedagógicos do esporte.

O estudo, por outro lado, apresenta algumas limitações. Uma limitação diz respeito aos documentos disponibilizados e a outra se refere à amostra, que nessa pesquisa se direcionou às lideranças da entidade, não levando em conta a visão da CO, por exemplo, dos outros membros da FT, das escolas participantes das ações, dos patrocinadores, investidores.

Assim, sugerimos para novos estudos a pesquisa de outros casos, de modo a possibilitar uma análise mais abrangente e comparativa, além de estender a amostra para outros níveis da organização e instâncias correlatas.

Podemos considerar as principais contribuições da pesquisa em três aspectos: acadêmico, prático e de políticas públicas. A contribuição acadêmica diz respeito aos pontos que o trabalho agrega na literatura sobre o assunto, principalmente, no que tange ao preenchimento da lacuna de pesquisas pois, como vimos, o estudo do tema Cultura Organizacional em relação ao esporte e às organizações esportivas é bastante incipiente nas ciências do esporte no país. Também consideramos academicamente relevante aos Estudos Olímpicos, visto que não encontramos estudos com essa abordagem envolvendo os VOs.

Do ponto de vista prático, lembramos que entender a cultura é desejável a todos os membros de uma organização, mas é essencial para aqueles que forem liderar. Portanto, a contribuição do trabalho é a produção de conhecimento sobre o tema para dirigentes e gestores de organizações esportivas, visto a importância de, enquanto líderes, saberem identificar e compreender a cultura das entidades.

E, por último, entendemos que as contribuições para as políticas públicas de esporte poderiam ser dar no sentido de que sejam levados em conta os valores das ONGs ao serem formuladas ações conjuntas/em parceria entre entidades do setor público, visando a sinergia dos objetivos na formulação de planos e ações, em especial em projetos sociais de esporte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, M. **Organization Theory and Technocratic Consciousness: Rationality, Ideology, and Quality of Work**. New York: Walter de Gruyter, 1987.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70^o ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.

BASTOS, F. DA C. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, v. março-deze, n. ano XV, p. 20–21, 2003.

BASTOS, F. DA C. et al. Produção Acadêmica sobre Esporte e Terceiro Setor. **2^o ConCREf7**, p. 40–46, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm>. Acesso em: 15 ago. 2013.

BRASIL. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9615consol.htm>. Acesso em: 15 ago. 2013.

BRASIL. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm>. Acesso em: 20 mai. 2013.

BRASIL. **Política Nacional do Esporte**. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/arquivos/politicaNacional/politicaNacionalCompleto.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2016.

BRASIL. **Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11438.htm>. Acesso em: 30 jun. 2015.

BRASIL. **Sistema Nacional de Esporte: Histórico**. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/sistema-nacional-do-esporte/historico>>. Acesso em: 28 nov. 2015.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 45, p. 49–95, 1998.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CABRAL, E. H. DE S. **Terceiro Setor: gestão e controle social**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CENPEC. **ONG: identidade em mutação**. 3^a ed. São Paulo: CENPEC, 2002.

COB. Comitê Olímpico Brasileiro. **Ensinando valores olímpicos: conceitos e atividades para a educação olímpica**. Rio de Janeiro: COB, 2012.

CONANDA. **Resolução nº 85, de fevereiro de 2003**. Disponível em: <<http://www.mprs.mp.br/infancia/legislacao/legislacao/id2186.htm>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

CRESWELL, J. W. **Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**. 3ª ed. New Jersey: Pearson Education, 2005.

FAUSTO, B. **História concisa do Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Edusp, 2006.

FERREIRA, J. M. C.; NEVES, J.; CAETANO, A. **Manual de Psicossociologia das Organizações**. 1ª ed. São Paulo: Escolar Editora, 2011.

FLEURY, M. T. L. Artigo cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista da Administração de Empresas**, v. 27, n. 4, p. 7–18, 1987.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L. A. Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**, v. 32, n. 1, p. 23–37, 1997.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. 2ª ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FREITAS, M. E. DE. **Cultura Organizacional Evolução e Crítica**. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

FUNDAÇÃO TÊNIS. **Manual de normas e procedimentos da Fundação Tênis**. Porto Alegre: Fundação Tênis, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUEDES, S. L. et al. Projetos sociais esportivos: notas de pesquisa. **Encontro Regional de História**, p. 92, 2006.

HOFSTEDE, G. The usefulness of the “organizational culture” concept. **Journal of Management Studies**, v. 23, n. 3, p. 253–362, 1986.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 2003.

HUDSON, M. **Administrando organizações do Terceiro Setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2010/>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

IOC. International Olympic Committee. **The Olympic Symbols**. 2ª ed. Lausanne: The Olympic Museum, 2007.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Petróleo: da crise aos carros flex. **Desafios do Desenvolvimento**, v. 7, n. 59, p. 1–1, 2010.

KROEBER, A. L.; KLUCKHOLN, C. **Culture: A critical Review of Concepts and Definitions**. Cambridge: Harvard University Press, 1952.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LANDIM, L.; FERNANDES, R. C. **Sem fins lucrativos: as organizações não-governamentais no Brasil**. Rio de Janeiro: ISER, 1988.

LI, M.; PITTS, B. G.; QUARTERMAN, J. **Research Methods in Sport Management**. Pennsylvania: Fitness Information Technology, 2008.

LOUIS, M. Sourcing workplace cultures: why, when and how. In: **Gaining Control of the Corporate Culture**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 126–136.

MAITLAND, A.; HILLS, L. A.; RHIND, D. J. Organisational culture in sport - A systematic review. **Sport Management Review**, v. 18, n. 4, p. 501–516, 2015.

MARTINS, G. DE A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MAZZEI, L. C. **Cultura e Modelo Organizacionais da Federação de Judô do Estado do Rio de Janeiro**. [s.l.] Faculdade da Universidade do Porto, 2006.

MAZZEI, L. C. et al. Esporte e Terceiro Setor/projetos sociais: análise da produção acadêmica no Brasil. **EFDeportes.com Revista Digital**, v. 18, n. 186, p. 1–1, 2013.

MAZZEI, L. C.; NASSIF, V. M. J. A cultura organizacional na gestão do esporte: um estudo sobre uma federação esportiva organizacional. **REUNA**, v. 18, n. 4, p. 93–110, 2013.

MELO, M. P. **Esporte e juventude pobre: políticas públicas na Vila Olímpica da Maré**. Campinas: Autores Associados, 2005.

MELO, M. P. O chamado terceiro setor entra em campo: políticas públicas de esporte no governo Lula e o aprofundamento do projeto neoliberal de terceira via. **Revista Licere**, v. 10, n. 2, p. 1–35, 2007.

MIRAGAYA, A. Educação Olímpica: o legado de Coubertin no Brasil. In: **Olimpismo e Educação Olímpica no Brasil**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 41–55.

MONTÃO, C. **Terceiro setor e a questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

MÜLLER, N. **Pierre de Coubertin - Biography**. Disponível em: <<http://coubertin.org/pages/en/biography.html>>. Acesso em: 22 out. 2016.

MULLER, N.; TODT, N. S. **Pierre de Coubertin - Olimpismo: Seleção de textos**. Porto Alegre: ediPUCRS, 2015.

NIKOLAUS, I. **The CIPC's International Network of Coubertin Schools: A Sustainable Model for an Olympic Education**. Lausanne: CIPC, 2015.

OLIVEIRA, A. C.; HADDAD, S. As organizações da sociedade civil e as ONGs de educação. **Cadernos de Pesquisa**, n. 112, p. 61–83, 2001.

OLIVEIRA, B. A. DE; HÚNGARO, E. M.; ATHAYDE, P. F. O crescimento do “Terceiro Setor” no campo do esporte e lazer: apontamentos críticos. **EFDeportes.com Revista Digital**, v. 15, n. 153, 2011.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570–581, 1979.

QUEIRÓS, P.; GRAÇA, A. **A análise de conteúdo (enquanto técnica de tratamento de informação) no âmbito da investigação qualitativa**. 2. ed. Porto: CIFI2D, 2013.

RIO 2016. Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos. **Introdução aos valores e a alegria do esforço**. 1ª ed. Rio de Janeiro: COB, 2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCCO JÚNIOR, A. J. A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras : o caso do FC Barcelona. **Organicom**, v. 10, n. 19, p. 106–117, 2013.

ROCCO JÚNIOR, A. J. Cultura Organizacional e Gestão de Equipes de Alto Rendimento: Os Casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 2, p. 12–25, 2014.

ROCHA, C. M. DA; BASTOS, F. D. C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. esp, p. 91–103, 2011.

ROCHE, F. P. **Gestão Desportiva: planejamento estratégico nas organizações desportivas**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SANTOS, E. L.; SANTOS, R. S.; BRAGA, V. L. O Campo Científico da Administração: Percursos e Percalços. **IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, p. 1–27, 2014.

SANTOS SILVA, D. A. Evolução histórica da legislação esportiva brasileira: do Estado Novo ao Século XXI. **Revista Brasileira de Educação Física, Esporte, Lazer e Dança**, v. 3, n. 3, p. 69–78, 2008.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture: A Dynamic Model**. 1ª ed. Massachussets: MIT, 1983.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 2, n. Winter, p. 3–16, 1984.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SHRIVASTAVA, P. Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. **The Jorunal of Business Strategy**, v. 5, 1985.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. v. 28, n. 3, p. 339–358, 1983.

SROUR, R. H. **Poder Cultura e Ética nas Organizações**. 3ª revisad ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TEIXEIRA, A. C. C. **Identidades em construção: as Organizações Não-Governamentais no processo brasileiro de democratização**. São Paulo: Annablume Fapesp Institutio Polis, 2003.

TODT, N. S. Programas de Educação Olímpica Reconhecidos pelo Comitê Brasileiro Pierre de Coubertin: um Modelo Renovador de Parcerias Tomando Forma no Brasil. In: DACOSTA, L. P.; MIRAGAYA, A. M.; PENA, B. G. (Eds.). . **O Futuro dos Megaeventos Esportivos**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2015. p. 406–420.

UNICEF. Fundo das Nações Unidas para a Infância. **Situação da Adolescência Brasileira 2011**. Brasília: Unicef, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO

ANEXO A – Termo de consentimento livre e esclarecido

I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA OU RESPONSÁVEL LEGAL

1. DADOS DO INDIVÍDUO

Nome completo _____

Sexo ☐ Masculino
☐ Feminino

RG _____

Data de nascimento _____

Endereço completo _____

CEP _____

Fone _____

e-mail _____

2. RESPONSÁVEL LEGAL

Nome completo _____

Natureza (grau de parentesco, tutor, curador, etc.) _____

Sexo ☐ Masculino
☐ Feminino

RG _____

Data de nascimento _____

Endereço completo _____

CEP _____

Fone _____

e-mail _____

II - DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA

1. Título do Projeto de Pesquisa

Cultura organizacional e Valores Olímpicos: estudo de caso de uma ONG

2. Pesquisador Responsável

Flávia da Cunha Bastos / Marina de Lima Sodré

3. Cargo/Função

Professora / Pesquisador

4. Avaliação do risco da pesquisa:

☒ RISCO MÍNIMO ☐ RISCO BAIXO ☐ RISCO MÉDIO ☐ RISCO MAIOR
 (probabilidade de que o indivíduo sofra algum dano como consequência imediata ou tardia do estudo)

5. Duração da Pesquisa

2 anos

III - EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO INDIVÍDUO OU SEU REPRESENTANTE LEGAL SOBRE A PESQUISA, DE FORMA CLARA E SIMPLES, CONSIGNANDO:

O objetivo dessa pesquisa é compreender a cultura organizacional de uma ONG que realiza um programa socioeducacional e esportivo baseado na Educação Olímpica. O conhecimento desses processos de gestão é relevante pois pode colaborar para a melhoria do resultado social dos projetos, bem como para o desenvolvimento de um modelo de gestão para este setor. A participação de V. Sa. nesse estudo, através de resposta a questões da

entrevista é voluntária. Inexistem situações em que possam ocorrer desconfortos e não há riscos físicos ou psicológicos, bem como não existem benefícios que poderão ser obtidos. O participante não será remunerado e nem haverá custos decorrentes de sua participação na pesquisa. Não serão dotados procedimentos alternativos que possam ser vantajosos para o indivíduo.

IV - ESCLARECIMENTOS DADOS PELO PESQUISADOR SOBRE GARANTIAS DO SUJEITO DA PESQUISA:

V. Sª poderá: **1.** Ter acesso, a qualquer tempo, às informações sobre procedimentos, riscos e benefícios relacionados à pesquisa, inclusive para dirimir eventuais dúvidas; **2.** Ter liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo, sem que isto traga prejuízo à continuidade da assistência. **1.** É salvaguardada a confidencialidade, sigilo e privacidade; e **2.** disponibilidade de assistência no HU ou HCFMUSP, por eventuais danos à saúde, decorrentes da pesquisa. Na presente pesquisa não se aplica a cláusula 2.

V - INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE INTERCORRÊNCIAS CLÍNICAS E REAÇÕES ADVERSAS.

Flávia da Cunha Bastos (11) 3294 8507
 Av. Diógenes Ribeiro de Lima, 2735 Apto 61B – Alto de Pinheiros – SP. CEP 05458-002
 Marina de Lima Sodré (11) 98385-8159
 Avenida Jaguaré, 287, apto 71 – Jaguaré – SP. CEP: 05346-000
 Comitê de Ética em Pesquisa- Escola de Educação Física e Esportes da Universidade de São Paulo
 (11) 3091.3097 Av. Prof. Mello Moraes, 65 - Cidade Universitária - São Paulo - SP. CEP: 05508-030

1 VI. - OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES

VII - CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

São Paulo, ____/____/____

 Assinatura do sujeito da pesquisa
 ou responsável legal

 Marina de Lima Sodré
 RG. 29.636.496-4

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado aplicado para coleta de dados

Dados pessoais:

Nome completo:

Idade:

Formação:

Cargo:

Questões:

- 1). Quais são as crenças e valores da organização? Qual é a filosofia e no que ela acredita?
- 2). Os cargos de liderança têm algum papel na comunicação dos valores e daquilo que a organização acredita aos outros membros da organização? Como isso acontece?
- 3). Como é a estrutura organizacional da FT em relação ao projeto de trabalho, quem se reporta a quem, grau da descentralização, critérios funcionais da diferenciação e meios utilizados para a integração? Tem relação com a filosofia da organização?
- 4). Como são estabelecidos os papéis/cargos de liderança na organização? Existe alguma seleção e/ou critérios?
- 5). Existe na organização alguma orientação específica aos líderes com relação ao que devem focar e/ou gerenciar (mensurar, controlar, consistência)? Onde estão essas orientações?
- 6). Existe alguma coisa no espaço físico da organização (escritório, locais das aulas) que remeta aos seus valores/ filosofia/crença?
- 7). Existe na organização algum tipo de rito ou ritual? Que tenha relação com a filosofia da organização.
- 8). O que você pode dizer (ou o que você sabe) sobre os procedimentos organizacionais do cargo que você exerce? (Reuniões, rotinas, tarefas que precisam ser desempenhadas e controladas).
- 9). Existe orientação aos líderes quanto à postura/reações em situações de crise ou incidentes que ameacem a sobrevivência organizacional (desrespeito às normas, insubordinação, etc.).

- 10). Como é a seleção de novos membros? Tem relação com o perfil desejado? Como é o profissional desejado para trabalhar na organização?
- 11). E as situações de demissão ou exclusão dos membros?
- 12). Na organização existe algum sistema de status (reconhecimento) ou critério de promoção?
- 13). Por quem é feita a alocação de recursos na organização?
- 14). Existe algum acontecimento, pessoa ou histórias marcantes que reforcem a filosofia ou missão da organização?