

A CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DO ESPORTE: UM ESTUDO SOBRE UMA FEDERAÇÃO ESPORTIVA

ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE SPORT MANAGEMENT: A STUDY ON A SPORTS FEDERATION

Leandro Carlos Mazzei

Universidade Nove de Julho, Brasil.

End: Av. Francisco Matarazzo 612, CEP 05001-100 São Paulo, SP. Brasil. Fone: +55 (11) 3665 9321.
Email: leandromazzei@uninove.br – Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6222841355609478>

Vânia Maria Jorge Nassif

Universidade Nove de Julho, Brasil

End: Av. Francisco Matarazzo 612, CEP 05001-100 São Paulo, SP. Brasil. Fone: +55 (11) 3665 9321.
Email: vania.nassif@uninove.br – Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6936403740310206>

Submissão: 23 Out. 2013. **Aprovação:** 01 Dez. 2013. **Última revisão:** 20 Dez. 2013. **Publicação:** 31 Dez. 2013. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof^{fa}. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/72>

Resumo

O conceito de Cultura Organizacional é dinâmico e altera-se de uma perspectiva para outra, sejam elas origem, natureza e valores particulares das organizações. Nessa ótica, a Cultura Organizacional, embora percebida por meio de seus valores, sentimentos e comportamentos, pode ser transmitida, aprendida e alterada. Sob essa perspectiva, a presente pesquisa teve por objetivo descrever os aspectos da Cultura Organizacional em uma Federação de Judô. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória. Optou-se pela entrevista como instrumento de coleta de dados, apoiada em um roteiro semiestruturado e a leitura de documentos da organização. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que alguns traços da cultura original da prática do judô fazem-se presentes na cultura Organizacional. Entretanto a dinâmica do cotidiano, a expectativa por resultados efetivos e de visibilidade para a sociedade fazem com que a organização analisada busque uma profissionalização de sua gestão, fato comum em Organizações Esportivas. A Cultura Organizacional apresentou-se como um elo entre os valores esportivos e as necessidades por ações administrativas.

Palavra Chave: Cultura Organizacional. Gestão do Esporte. Judô.

Abstract

The concept of Organizational Culture is dynamic and changes from one perspective to another, particularly to the origin, nature and the particular values of organizations. From this perspective, the Organizational Culture, perceived by their values, feelings and behaviors can be transmitted, learned and changed. From this perspective, the present study aimed to describe the aspects of Organizational Culture in a Judo Federation. This is an exploratory qualitative study. It was opted for the interview as a tool for data collection, based on a semi-structured approach and documents of the organization. The data were analyzed using content analysis. The results showed that some traces of the original culture of the practice of judo are present in Organizational Culture. However, the dynamics of everyday, the expectation for effective and visible results for society cause the analyzed organization moves towards a professionalization of its management, that is common in Sports Organizations. The organizational culture is presented as a link between the sporting values and needs for administrative actions.

Keywords: Organizational Culture. Sport Management. Judo.

1. Introdução

A profusão de pesquisas acadêmicas nas ciências sociais aplicadas e o interesse por diferentes objetos de estudo promovem novos aspectos e novas interpretações, principalmente sobre a gestão dos mais diversos segmentos presentes na sociedade. Dentro dessa perspectiva, o Esporte vem sendo tema de um número crescente de investigações oriundas das áreas de Economia, Turismo, Comunicação, Direito e Administração. Pesquisadores têm dedicado especial atenção ao tema, pois o esporte passou a ser desenvolvido como atividade altamente lucrativa e ganha, cada vez mais, destaque no contexto brasileiro.

O esporte é um dos principais fenômenos sociais da atualidade (RUBIO, 2010), possui uma indústria que produz e movimenta consumo em contextos que vão desde práticas ligadas à saúde até atividades de entretenimento (PIRES; SARMENTO, 2001; PITTS; FIELDING; MILLER, 1994) e a necessidade por melhores práticas de gestão aplicadas ao esporte é cada vez maior, muito pelo anseio de alguns *stakeholders* (praticantes, atletas, treinadores e demais consumidores de práticas esportivas) por maior qualidade administrativa nas organizações esportivas (MAZZEI; BASTOS, 2012; ROCHA; BASTOS, 2011).

Com o objetivo de produzir conhecimento e também visando à busca de soluções para os problemas encontrados no ambiente da Indústria do Esporte, dentre vários temas da Administração abordados e aplicados a esse contexto, encontra-se a Cultura Organizacional. O tema já foi abordado como decisivo na mudança de gestão em Clubes Esportivos Alemães e Belgas (DE KNOP; HOECKE; DE BOSSCHER, 2004; WICKER; BREUER, 2013); como fator determinante em equipes esportivas de alto rendimento de sucesso (CRUICKSHANK; COLLINS, 2012); e ganhou notoriedade ao ser evidenciado como um dos principais motivos de uma gestão esportiva de qualidade como a do *Futbol Club Barcelona* (HAMIL; WALTERS; WATSON, 2010). Além disso, a Cultura Organizacional é um dos motivos da continuidade de atos corruptos em organizações, fato que aumenta a

importância do tema, ao se tratar da gestão em diferentes instituições (CAMPBELL; GÖRITZ, 2013).

Se por um lado existem indícios que integram variáveis gerenciais da Cultura Organizacional ao contexto da gestão esportiva, por outro, o conceito de cultura e cultura organizacional apresentam uma complexidade que se amplia conforme o ambiente em que a organização está inserida e a prática que a gerencia (CAVEDON, 2008; MARTIN, 1992). Sob a perspectiva integracionista de Schein (1992, p. 17), cultura organizacional é considerada como “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir”. Assim, toda organização, em qualquer ramo de atividade ou área de negócio, possui uma cultura que delinea seu ambiente e suas relações sociais e esses pressupostos não são diferentes na área do esporte.

Uma das modalidades esportivas que possui notoriedade no Brasil é o judô, não só pelos seus resultados esportivos, mas também pela sua abrangência na mídia em geral e pela qualidade de sua gestão em termos nacionais (MAZZEI *et al.*, 2012; ROCCO JR.; MAZZEI, 2013). Atualmente, diferentes organizações que trabalham com essa modalidade no país (Clubes, Federações e Confederação) recebem recursos financeiros de patrocinadores e órgãos governamentais, possuem equipes profissionais, relacionam-se com projetos sociais e acabam destacando-se em termos de gestão, quando comparadas a organizações esportivas de outras modalidades.

O objetivo deste artigo é descrever a cultura organizacional de uma Federação de Judô (no caso do Estado do Rio de Janeiro) e identificar o desenvolvimento dessa variável gerencial, já que essa modalidade apresenta uma cultura própria (como sistema hierárquico, costumes e tradições e uma série de outros fatores) que buscam preservar seus traços históricos culturais próprios. A contribuição deste trabalho está na aquisição de conhecimento, evidenciando a importância da Cultura Organizacional em uma gestão do esporte a partir da percepção de diferentes *stakeholders* envolvidos direta ou indiretamente pela Federação.

2. Referencial Teórico

O sistema esportivo em boa parte do mundo é institucionalizado através de organizações, em sua maior parte Federações, responsáveis por regular e controlar cada modalidade esportiva (CHAPPELET; KÜBLER-MABBOTT, 2008; HUMS; MACLEAN, 2008). Segundo Madella *et al.* (2005), as Federações possuem relevância social à medida que essas organizações esportivas são reconhecidas pela sociedade como autoridades que não só realizam uma função pública de organização e promoção do esporte, mas também do desenvolvimento de determinada prática esportiva. De acordo com os autores, essas organizações esportivas sofrem constantes pressões para atender às expectativas de diferentes *stakeholders* do seu ambiente.

Para Amara et al. (2005), essas características acabam por provocar uma sobrecarga de responsabilidades para essas organizações. Assim, corroborando Pires e Sarmiento (2001), o esporte depara-se na atualidade com uma crise, despertando em seus dirigentes a necessidade de buscar alternativas que possam suprir situações que dificultam a gestão de suas organizações.

Não obstante, nem todas as Federações esportivas contam com um conjunto de práticas de gestão que potencializam o alcance de seus objetivos, alinhados às expectativas dos *stakeholders* no seu ambiente e à sua origem e cultura inerente àquela modalidade (ROBINSON; MINIKIN, 2011). Sob essa ótica, as questões relacionadas à Cultura Organizacional ganham um espaço reflexivo, sobretudo quando se trata de uma modalidade esportiva como o judô que tem fortes laços culturais, quer seja por sua origem, que seja pelo local de sua criação ou mesmo pela tradição que tem como fundamento.

2.1. A discussão acerca da cultura organizacional

Em uma perspectiva antropológica, a cultura foi dividida em duas correntes. Conforme Neves (2000), a primeira corrente descreve a cultura como um conjunto de padrões culturais criados pelos indivíduos que interagem, enfatizando mais a estrutura padronizada da cultura do que as suas dimensões ou conteúdos, a qual difere em grau e em termos de acessibilidade, de consciência, de complexidade e de espécie. Os mais simples são padrões mais ou menos objetivos e mais ou menos explícitos, traduzíveis em artefatos e comportamentos. O autor reforça que os mais complexos encontram-se inseridos em formas de organização econômica, política e social e aos sistemas de religião, de linguagem, de filosofia, de direito, de ciência e de arte. Esses padrões tendem a persistir como conjuntos organizados, apesar da mudança em alguns artefatos culturais.

A segunda corrente é descrita como uma estrutura social e é entendida como uma rede ou sistema de relações sociais. Essa corrente assume que cada sistema estrutural é uma unidade funcional em que todos os indivíduos ou componentes contribuem de um modo harmonioso para a sua existência e continuidade. Esse sistema de relações sociais não é algo diretamente observável, mas uma abstração das formas de estruturação das relações sociais vigentes e observáveis. No núcleo do conceito de estrutura social, está a cultura entendida como um conjunto de regras implícitas ou explícitas de modos estandardizados de comportamento e pensamento humano (NEVES, 2000).

Ainda sob o olhar de Neves (2000), o pensamento antropológico evoluiu a forma de conceber a cultura, substituindo a perspectiva funcionalista pela estruturalista. A ênfase estruturalista recai no componente simbólico e cognitivo da cultura, auxiliando as pessoas nos processos de perceber, sentir e atuar e, como tal, localizada na mente das pessoas, ou como um sistema partilhado de símbolos, valores e de significados próprios dos pensamentos e dos significados, partilhados pelas pessoas de uma sociedade. É na base desse enquadramento teórico que se devem compreender e interpretar as múltiplas teorizações e diversificadas formas de operacionalização do conceito de cultura aplicado ao mundo das organizações e encontrado na literatura organizacional.

Segundo Pina e Cunha *et al.* (2003), o conceito de cultura organizacional passou a ser uma área conhecida das práticas de gestão nos anos 1980, emergindo como tema fundamental para a gestão das organizações pelo sucesso econômico do Japão nesse período e pelas diferenças administrativas entre Ocidente e Oriente. Houve um despertar na atenção dos estudiosos para o impacto das diferenças culturais nacionais na gestão e nos decorrentes resultados das organizações multinacionais.

A década de 1980 também foi marcada pelos pressupostos de Schein (1984), que considerou a Cultura Organizacional como um conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras, pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu e funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de entender, pensar e sentir.

Complementando esses aspectos, Hofstede (1991) afirmou que a Cultura Organizacional é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou de uma categoria específica de pessoas com relação a outros grupos e outras categorias de pessoas. Por sua vez, Thévenet (1989) relatou a Cultura Organizacional como sendo um conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com objetos da sua expressão e transmissão (como mitos, símbolos, rituais e metáforas), são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que os distinguem, até certo ponto, dos demais grupos.

Em um conceito moderno e para além de valores e crenças, Ashkanasy *et al.* (2011) afirmaram que em uma Cultura Organizacional pode existir a partilha de práticas de gestão presentes em determinada organização. As organizações têm uma ideologia que as diferencia das demais, um sistema rico, desenvolvido e enraizado de valores e de sentimento que distinguem uma dada organização de todas as outras. Assim é formado um quadro cultural que é compartilhado por todos os membros presentes na organização.

Com relação à missão, uma organização nasce quando um ou vários promotores individuais propõem-se a cumprir essa missão, formando-se, a partir daí, um sentimento de grupo que os mobiliza na sua concretização. A tradição histórica reflete a estrutura, as histórias, as crenças e os mitos que formaram o passado da organização e transmitem-lhe uma dinâmica de futuro (WAGNER; HOLLENBECK, 2010).

A Cultura Organizacional é construída ao longo do tempo e a formação de um padrão ou conjunto de comportamentos semelhantes também é influenciada pelo histórico da organização. Além disso, há um inúmero conjunto de características que podem ter importância significativa no comportamento dos indivíduos de uma organização, dentre essas características existem elementos visíveis e invisíveis. Como exemplo de elementos visíveis, podem ser citados a identificação e o compartilhamento de: símbolos, rituais, cerimônias, vestuário, condições físicas, linguagem e outros elementos que sejam evidentes no comportamento dos membros da organização. Já, dentre os elementos invisíveis, encontram-se valores que formam os alicerces da Cultura Organizacional e que nortearam as práticas de gestão em uma organização (HOFSTEDE, 1991).

De forma sintetizada, Sá e Lemoine (1998) pontuam que o desenvolvimento de pesquisas com essa temática possui geralmente a promessa de buscar soluções para os problemas organizacionais, através da compreensão dos aspectos presentes na Cultura Organizacional. A ideia crescente de que organizações são minissociedades fazem com que a cultura em seu interior forme valores que são significativos na realidade da vida organizacional. Entender a Cultura Organizacional presente em uma gestão não fornece aos gestores mais uma nova solução exaustiva para compreender melhor o funcionamento das organizações, mas fornece um enfoque particularmente interessante para melhor situar os problemas e as oportunidades de soluções em uma organização.

2.2. Particularidade de uma organização de judô

O judô é um esporte popular em termos globais. Seus principais eventos acontecem durante os Jogos Olímpicos de Verão e a modalidade está presente em programas e sistemas esportivos de clubes, escolas de diversos níveis, universidades e centros regionais e nacionais de diferentes países (MAZZEI *et al.*, 2012). Porém, para Brousse e Matsumoto (1999), o judô é muito mais que um esporte, pois a modalidade possui características culturais peculiares, muito em razão de sua origem. O judô é uma prática de origem japonesa, deriva do antigo jujutsu e, em 1882, foi modificado para o nome de judô através do jovem professor Jigoro Kano, intitulado mundialmente como fundador dessa prática de luta.

Jigoro Kano teve a intenção de criar um sistema de instrução física, intelectual e moral, que acabou por ter sua própria cultura, sistema, estrutura, hierarquia, costumes e tradições. O judô, por mais que seja uma modalidade esportiva institucionalizada atualmente, ainda carrega em si muito de uma cultura ligada à sua origem e nos princípios difundidos pelo seu criador.

Saeki (1994) nomeou as características culturais do judô em Sistema *Iemoto*, relacionando-as em: (1) relação professor-aluno (de absoluta submissão); (2) hierarquia contínua (entre professor e aluno; entre o aluno mais graduado e o menos graduado); (3) autoridade do *Iemoto* (fundador, herdeiro ou mais graduado com o poder e controle geral da organização); e (4) relação pseudoconexão (relacionamento familiar entre professor aluno ou de membros de um mesmo local de prática).

Como as organizações esportivas modernas foram construídas a partir de voluntários: praticantes ou pessoas de alguma forma envolvidas com a prática esportiva, como pais de praticantes e outros. Leonard (1998) nomeia esse processo de movimento associativista, em que um grupo de interessados, de forma voluntária, organiza-se para criar delineamento de regras e normas básicas para o desenvolvimento de determinada modalidade esportiva. Naturalmente esse processo requer a existência de organizações e, assim, existe a hipótese de que as características culturais do judô estejam presentes na gestão de suas organizações.

No Brasil, existe uma Confederação Brasileira de Judô e 27 Federações Estaduais localizadas em diferentes contextos e, conseqüentemente, com problemas gerenciais variados, mas, ao mesmo tempo, semelhantes, no sentido que essas

organizações devem atender às expectativas de diferentes *stakeholders* presentes no ambiente. A razão de existência dessas organizações é gerir, administrar, dirigir, controlar, fiscalizar, difundir, incentivar, defender, promover e fomentar, em seus respectivos territórios, a prática do Judô de alto rendimento e de todos os seus demais níveis (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE JUDÔ, 2013).

No caso da Federação de Judô do Estado do Rio de Janeiro (FJERJ), a partir da década de 1990, houve um período de grande renovação, principalmente em relação à sua gestão organizacional. A nova gestão teve primeiramente de tomar providências fundamentais, tão logo assumiu o comando da organização. Uma série de questões burocráticas, como regularização de patrimônio e questões fiscais, teve que ser regularizada de modo a permitir que a Federação pudesse atuar em outras áreas. Houve mudanças para o melhor e maior entendimento entre os praticantes e a nova direção. Com base nesse contexto, buscar-se-ão os objetivos propostos nesta pesquisa.

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa teve por objetivo descrever o desenvolvimento da Cultura Organizacional em uma Federação da modalidade judô. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, considerando seu objetivo e suas especificidades. Conforme Merriam (2002), o estudo qualitativo de ordem exploratória tem como princípio básico descobrir e compreender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e a visão de mundo das pessoas envolvidas. Para tal, o enfoque indutivo é o mais apropriado, o que significa que os pesquisadores lançam mão de hipóteses geradas pelo próprio processo de pesquisa, e não as provenientes de um quadro referencial teórico previamente estabelecido.

A Federação de Judô do Estado do Rio de Janeiro (FJERJ) foi escolhida por dois motivos. Primeiro, pela acessibilidade que sua gestão possibilitou para a realização desta pesquisa. Segundo, por sua importância no contexto brasileiro, seja em níveis técnicos, seja em termos de resultados no contexto do judô brasileiro e até mesmo em termos mundiais. Além disso, a partir do início da década de 1990, as características modernas, éticas e inovadoras fizeram com que a FJERJ seja um modelo de gestão para as outras federações de judô e de outras modalidades esportivas.

Para que o objetivo fosse atingido, optou-se por uma pesquisa com análise documental e de campo. Com relação à pesquisa documental, foram utilizados para as análises o Estatuto Social da FJERJ, um livreto com Regulamentos e breve nomenclatura dos cargos e departamentos da federação, relatórios anuais e também foram cedidas duas edições do Jornal oficial de divulgação de judô do Estado do Rio de Janeiro, que é feito pela FJERJ. Os documentos oficiais da FJERJ foram cedidos livremente pela própria Federação. Para a pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, por meio de um roteiro flexível, permitindo aos entrevistados relatar livremente suas ideias e experiências e por ser o instrumento mais adequado para determinar e delimitar sistemas de representações, de valores, de normas vinculadas por indivíduos, ou seja, esquemas culturais presentes em um determinado contexto, corroborando as orientações de Ruquoy (1997).

A coleta de dados (entrevistas) foi realizada em três fases: a primeira na sede da organização e a outras duas durante duas etapas do Grand Prix Interculbe de Judô do Brasil do ano de 2005. Participaram da pesquisa sete componentes ligados à FJERJ, sendo: o presidente da organização, duas secretárias administrativas, a coordenadora da secretaria administrativa, a gerente administrativa, um atleta de nível Olímpico filiado à FJERJ e um técnico de um clube de destaque do Rio de Janeiro. Todos os entrevistados demonstraram total disponibilidade após a explicação prévia da finalidade do trabalho e todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra.

Os dados das entrevistas e dos documentos foram analisados através de Análise de Conteúdo, conforme a proposta de Bardin (2011). A análise de conteúdo é definida como a descrição quantitativa sistemática da composição do objeto de estudo que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa a obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos a determinado tema.

O procedimento básico da análise de conteúdo refere-se à definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa. Categorias são classes as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns desses elementos, ou seja, categorizar implica isolar elementos para em seguida agrupá-los. Três grades podem ser escolhidas pelo pesquisador para a definição das categorias: aberta, fechada ou mista. Na primeira, as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa. Na segunda, uma grade fechada é determinada pelo pesquisador que recorre à literatura pertinente ao tema da pesquisa para formular as categorias. A terceira grade incorpora características das duas anteriores (BARDIN, 2011). Para este projeto de pesquisa, foram utilizadas categorias com grade aberta, ou seja, as categorias emergiram após sucessivas leituras das transcrições das entrevistas e os dados foram agrupados, procurando responder ao objetivo da pesquisa.

4. Análise dos dados e discussão dos resultados

A seguir são apresentadas as análises dos dados envolvendo o perfil dos respondentes, a categorização e a discussão dos resultados.

O perfil dos respondentes encontra-se no QUADRO 1.

QUADRO 1: Perfil dos respondentes

FUNÇÃO	GÊNERO	FORMAÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO	PRÁTICA JUDÔ
Secretaria 1 (S1)	F	Segundo Grau	05 anos	Não Praticante
Secretaria 2 (S2)	F	Ciências Contábeis	06 meses	Praticante, ex- atleta
Assistente (AA)	F	Segundo Grau	10 anos	Não Praticante
Administrativa				
Gerente (GA)	F	Educação Física MBA em Adm.	14 anos	Praticante de judô
Administrativa				
Atleta (A)	M	Direito	16 anos	Praticante, medalhista Olímpico.
Técnico (T)	M	Educação Física	02 anos	Praticante, ex-atleta
Presidente (P)	M	Educação Física, Mestre em EF	14 anos	Praticante, ex-atleta e técnico

Fonte: elaborado pelos autores.

Os respondentes da pesquisa têm formação educacional diversificada. Entretanto, independente da função exercida na FJERJ, apresentam forte ligação com o judô, quer seja pela prática, quer seja pela admiração da modalidade, conforme relata a Secretária 1 (S1) e a Assistente Administrativa (AA).

4.1. Categoria 1 – Natureza da Organização/Identidade

Essa categoria de respostas agrupou conteúdos extraídos das entrevistas e também dos documentos oficiais da Federação relacionados à natureza e identidade da organização. Identificou-se, pelos resultados, que o judô, o esporte e a própria existência da FJERJ estão presentes na ideologia dessa organização. Os membros da FJERJ demonstraram profundos conhecimentos da modalidade que expressam características relacionadas com os primórdios do judô desenvolvido por Jigoro Kano, como, por exemplo, o fato de o judô ser uma arte marcial elaborada para desenvolvimento físico e mental e caminho para uma filosofia de vida.

...eu vejo assim, tem toda uma postura...uma parte disciplinar que é muito cobrada.... E em outro momento: [...] é cobrado muita disciplina para o candidato que está se graduando mais ou está virando faixa preta... (S1)

...eu acho que o judô é muito mais que um esporte, é uma maneira de viver. De certa forma é o espetáculo da vida. Você aprendendo o judô você cai, cai, levanta, cai, levanta, isso a gente tem sempre que levantar [...] humildade, eu gosto muito de judô, eu acho que é muito democrático, não ganha sempre o melhor, muitas vezes o pior ganha também, então isso é importante para ajudar a dar humildade para os judocas... (A)

A princípio, os relatos sobre as características do judô são óbvios e não contribuem com maior profundidade sobre o conhecimento da Cultura Organizacional de uma Federação dessa modalidade. Por outro lado, ao se encontrarem nos relatos características, como hierarquia e disciplina, encontram-se características do Sistema *lemoto* desenvolvido por Saeki (1994). Características da prática esportiva como hierarquia contínua e disciplina (muitas vezes traduzida como submissão) são encontradas na gestão da Federação e outro ponto interessante é que parte dos entrevistados não foi praticante de judô.

O judô, como modalidade esportiva, apresenta fatores de identidade, mostrando que os membros dessa organização possuem a noção de que a gestão de uma federação está ligada à natureza do fenômeno esportivo e que o trabalho em uma organização do esporte deve ser diferenciado. Em relação ao quesito identidade da FJERJ, ficou claro que os membros da organização percebem que a FJERJ tem uma missão que traz o princípio histórico-cultural do judô e que, de certa forma, tem forte relação com o desenvolvimento da modalidade no Estado do Rio de Janeiro, constituindo, assim, uma identidade nessa gestão esportiva.

Eu trabalhava como secretária direta de presidente. E era um padrão totalmente diferente, porque aqui a gente está lidando com o esporte... (S2)

Mas aí a gente fez o debate, teve vários temas, atleta competitivo, agremiações do interior, vários grupos temáticos. Teve interior, teve alto-rendimento, a base... Cada um escolhia e dava a opinião (AA)

Eu gosto da parte administrativa, mas não vou negar que eu gosto muito da competição. Eu gosto de estar na competição, do trabalho da competição... (GA)

Bem o nosso início junto à federação [...] foi de investimento em termos de infraestrutura, criar um ambiente que permitisse o desenvolvimento do judô (P)

Esses relatos das entrevistas corroboram os documentos oficiais da organização. O esporte e o judô, como fim dessa organização, são identificados como: competições, clubes, agremiações, arbitragem, atletas, além das particularidades próprias da modalidade judô, como classes, divisões de pesos, eventos tradicionais da modalidade (katas, graduação), pontuações do judô, dentre outras. À luz de Mintzberg (1979), uma organização não existe apenas por existir, ela possui uma natureza ideológica que proporciona a evolução de uma vocação, missão e objetivos próprios a serem conquistados. Esse autor afirma ainda que as organizações, ao existirem, estão em sintonia com uma identidade cultural própria. Possuem uma ideologia que as diferencia das demais, um sistema rico, desenvolvido e enraizado de valores e de sentimento que distinguem uma dada organização de todas as outras. Nesse sentido, os relatos realmente apresentam uma Cultura Organizacional que possui a função de sentido unificador, que promove um espírito de corpo, estabelece um sentido de missão e desencadeia sinergias em prol da Federação.

4.2. Categoria 2 – O histórico da FJERJ e a história de seus membros

As organizações, conforme Wagner e Hollenbeck (2010), possuem sua história de vida, na qual os momentos passados podem ser de vitórias ou de dificuldades. Segundo Mendes e Cavedon (2013), a tradição e recordação formam também um contexto cultural no comportamento dos indivíduos presentes, refletindo na formação de um passado da organização que é transmitido ao seu futuro. As variáveis são compartilhadas pelas pessoas presentes na estrutura e refletem-se nas ações e comportamentos no dia a dia da organização.

Os dados também evidenciam uma mudança lenta e gradual de alguns aspectos da cultura dessa organização, marcada pela entrada de uma nova gestão por volta do início da década de 1990.

... a federação do Rio, por ter um presidente à disposição...que não se omite... ele sempre atende, isso é muito legal... Tem muitos lugares que, se

é presidente, é distante..., e ele não. A nossa gerente também, qualquer problema que tem, de algum professor, ela se coloca à disposição de atender. E para nós, funcionários, é muito bom. (S2)

Obviamente nada foi de imediato. Mas a gente criou uma nova cara para a federação de judô... as pessoas sentem isso. Quando se fala do judô do Rio, as pessoas percebem isso. Percebem como se tivesse um marco. A partir daqui, as coisas começaram a fluir de outra forma... (GA)

... eu comecei judô em 1989, eu acho que essa gestão começou em 1991...a primeira grande mudança que eu senti foi na organização das competições...(A)

Interessante citar que, na entrevista realizada com o presidente da FJERJ e na verificação em alguns dos documentos oficiais, foi possível observar uma forte preocupação com o futuro da Federação, principalmente em relação à preservação do histórico, dos princípios, dos valores e da identidade filosófica da unidade do Rio de Janeiro. Essas preocupações estavam também fundamentadas pelo fato da unidade do Rio de Janeiro ter sido sede de eventos importantes do judô internacional (Jogos Pan-Americanos de 2007), sendo a preocupação da Federação a de preparar-se adequadamente para esses eventos, dando suporte à Confederação Brasileira de Judô, ou mantendo uma estabilidade necessária para as suas realizações e ações federativas.

...nós estávamos às vésperas dos Jogos Pan-Americanos em 2007, um campeonato do mundo em 2007. O Brasil hoje é uma referência mundial, e a gente não tem uma estrutura que permita abrir muito mais. (P)

Sob essa perspectiva, para Mendes e Cavedon (2013), é necessário considerar a estrutura social que regulamenta, disciplina as interações, a história, seu desenvolvimento, seu futuro, assim como as experiências vividas pelos membros dessa sociedade. Esses dados corroboram Schein (1984) que afirma que a cultura organizacional está enraizada na história de cada organização, fazendo com que os resultados e tradições acumuladas permaneçam como um legado. No caso da Federação estudada, percebe-se também que traço da prática, como uma relação de pseudoconexão (relacionamento familiar entre professor aluno ou entre membros de um mesmo local de prática), está presente, de acordo com Saeki (1994).

O fato de existir uma preocupação com o futuro da organização remete às afirmações de Madella *et al.* (2005) e Robinson e Minikin (2011) nas quais as organizações esportivas, principalmente federações, sofrem constantes pressões para atender às expectativas de diferentes *stakeholders* do seu ambiente e devem se adaptar à contemporaneidade do contexto, buscando alternativas que possam suprir situações que dificultem sua gestão e organização. No caso, foi citada a preocupação com a qualidade de atendimento, com a organização de competições (em que boa parte dos *stakeholders* está fisicamente presente), com os eventos futuros e a responsabilidade perante a organização nacional da modalidade.

4.3. Categoria 3 – Valores

A Cultura Organizacional pode ser estudada sob diferentes concepções. Thevenet (1989), por exemplo, pontua que a Cultura Organizacional pode ser entendida como conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com objetos da sua expressão e transmissão (como mitos, símbolos, rituais e metáforas), são criados,

herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas que os distinguem até certo ponto dos demais grupos.

Com base nessas explicações, observou-se, por meio dos relatos dos entrevistados, que os valores são percebidos sob duas perspectivas. A primeira refere-se aos valores individuais. Ficou claro pelos depoimentos que cada participante da pesquisa traz consigo estímulos diferentes relacionados ao trabalho em uma federação esportiva, sobretudo na federação de judô, que é carregada de simbolismos, rituais, regras próprias.

A gente está trabalhando para o judô, até porque se não existisse a organização da empresa, da federação, muitas pessoas não viriam copiar nosso modelo (S1)

Eu estou envolvida com o judô já há bastante tempo, sempre fiz judô. E eu vim para a federação por isso, porque eu queria alguma coisa que tivesse a ver comigo, já trabalhava, eu era funcionária pública e pedi exoneração. E surgiu essa oportunidade de vir para cá. Faço o que eu gosto, que é trabalhar com o público, com o esporte. E com o judô que minha família inteira faz... (S2)

E eu gosto daquilo, eu torço, eu estou trabalhando e torcendo, vibrando. E isso para mim é bom, me faz bem, sabe? Me dá um incentivo, me dá vontade de estar nesse meio. Aí você fala: Ah, não pelo salário... Eu me identifiquei muito trabalhando aqui...então eu acho que minha função aqui é importante porque tudo que me dão eu faço, eu procuro fazer com eficiência...(S2)

A segunda perspectiva foi observada entre os membros do setor administrativo relacionada ao valor de união, sentimento que procuram preservar no trabalho da federação, por meio de ajuda mútua, sem obrigatoriedade ou imposição. O valor de união acabou por abranger toda a organização, proporcionando na estrutura dessa gestão um consenso, que estimulou a formação de um corpo técnico administrativo decidido a buscar um modelo que correspondesse à necessidade da Federação, seja nas ações administrativas, seja nos eventos e outros componentes de responsabilidade da FJERJ.

... a gente tem uma equipe. E essa equipe trabalha se ajudando muito... (S1)

Qualquer coisa que a gente se sinta incomodada tem a nossa chefe, que é ótima. A gente trabalha bem, unidos. E isso no trabalho é ótimo. Pior coisa e você trabalhar incomodado com alguma coisa...(S2)

Schein (1992) acredita que o comportamento grupal é determinado pelo maior ou menor nível de internalização dos valores atribuídos como verdade ao grupo. Esses comportamentos demonstrativos de união, de colaboração e de comprometimento do grupo são percebidos como valores que servem de senso de direção para seus membros e guia de comportamento no dia a dia frente às tarefas da Federação.

Outro ponto relevante é analisado sob a ótica de Hofstede (1991) que ressalta que a cultura é apreendida e difundida por meio de processos de socialização e aculturação, sob influência direta dos fundadores ou líderes em situações contingenciais nas organizações. Nesse contexto, ficou claro que valores são transmitidos pelo presidente da FJERJ, sob diferentes circunstâncias, da disponibilidade de atendimento e busca de conhecimento com intercâmbios à formação e crescimento profissional de seus colaboradores.

Sá e Lemoine (1998) atribuem esse tipo de valor ao comprometimento do líder com a organização, cujas ações e comportamentos são percebidos e valorizados pelas pessoas, além de serem passíveis de imitação.

Curso de arbitragem, de reciclagem. Cursos técnicos, de iniciação, cursos de treinamento, cursos para setores de necessidades especiais. Então a gente busca sempre trazer as pessoas, trazer o grupo de filiados e oferecer... às vezes, sentimos as necessidades deles. (GA)

...os técnicos que estão em evidencia, que se destacam no ano... no ano seguinte são técnicos das equipes da federação... se o cara se destaca, acabado conseguindo.(T)

Observamos o perfil no sentido de qualificar ou saber quem são as pessoas que frequentam o judô, as pessoas que estão... e a outra parte do que elas desejam com o judô. E isso nos dá um retrato, para saber a satisfação ou não das pessoas com a federação, com o judô... (P)

...e dando a oportunidade de todas as pessoas que estavam na federação de se qualificarem, no sentido de poderem reproduzir seu conhecimento dentro da federação.. (P)

... a federação dá todo apoio inclusive financeiro, para qualificar e atender melhor aos nossos filiados, enfim, e dar uma estrutura melhor administrativa...(P)

De maneira geral, para além das categorias eleitas neste estudo, algumas proposições merecem ser ressaltadas. O modelo de gestão e a estrutura mostram algumas particularidades e evidenciam como a FJERJ organiza-se, de acordo com o seu propósito, e buscam responder aos aspectos econômicos, sociais, políticos e tecnológicos presentes no seu ambiente. Chalip (2006) e Quatman e Chelladurai (2008) ressaltam que a Gestão do Esporte é resultado de um longo processo evolutivo e que não existem modelos de gestão que são verdades absolutas, assim como há no esporte uma ausência ou dificuldade em encontrar modelos que possam corresponder às necessidades próprias da organização.

Observou-se que, na FJERJ, existiu, no período analisado, um complexo conjunto de comportamentos que são originários do grupo, mas que preservam a cultura da Federação. Assim, a Cultura Organizacional auxilia as pessoas nos processos de perceber, sentir e atuar ou estar presente em um sistema que partilha símbolos, valores e significados diversos, como conceituado por Neves (2000).

Realizando uma tarefa interpretativa ligada ao enquadramento teórico, foi possível observar que a Cultura Organizacional da FJERJ possui diversas características. Existe uma natural proximidade relacionada com a história e características próprias do judô (Sistema *Imoto*). Por outro lado, a gestão dessa federação tem que se enquadrar nas particularidades da cultura da sociedade do Estado do Rio de Janeiro e na realidade que esse ambiente lhe proporciona.

Não obstante a FJERJ possuir paradigmas ligados às tradicionais organizações esportivas, a federação procura associar e promover o judô no Estado do Rio de Janeiro junto à sociedade como um todo. Por outro lado, de uma forma contingencial e acompanhando as novas tendências econômicas e tecnológicas que o mundo do esporte vem apresentando, a federação tentou adequar sua gestão ao ritmo dos novos valores sociais e econômicos, mas sem se esquecer de sua natureza e origens. Ou seja, ela adapta-se, conforme o contexto externo, e está atenta ao contexto interno e da tradição de sua organização.

5. Considerações Finais

O esporte, na atualidade, é um dos principais fenômenos culturais presentes em nossa sociedade. Nele, como pode ser visto, estão diversas manifestações antropológicas que justificam a sua qualidade de microcosmo da vida humana. Dentre diferentes modalidades, o judô reflete um conjunto de aspectos culturais particulares, que possuem todo um contexto histórico e cultural característico, culminando no desenvolvimento de uma modalidade esportiva competitiva e interessante para os milhões de pessoas que o praticam e para os admiradores do esporte em geral.

O objetivo da presente pesquisa era descrever os aspectos da Cultura Organizacional presentes na Federação de Judô do Estado do Rio de Janeiro. Ficou evidenciado que existem valores relacionados com a prática da modalidade presentes na gestão da organização estudada. As falas, histórias, exemplos citados pelos participantes da pesquisa, por sua vez, são influenciados por suas experiências, sentimentos pelo ambiente de trabalho e pela modalidade judô. A percepção dos valores inerentes à cultura do judô, que influenciam a cultura da Federação do Judô do Estado do Rio de Janeiro, proporcionou descrições ricas e interessantes, que exploram alguns dos aspectos mais profundos da cultura, deixando claro que, para se estudar a cultura de uma organização, tem que se atentar para suas especificidades, pois somente assim é possível identificar seus pressupostos, os aspectos culturais particulares relacionados com a própria origem e natureza organizacional.

Verificou-se que a FJERJ conhece, estimula e defende seus princípios e valores relacionados com as características do esporte. Mas que também visualiza uma profissionalização dos seus *stakeholders*, investindo na formação e qualificação profissional. A Cultura Organizacional pareceu ser o elo entre todas essas particularidades e componentes, desencadeando sinergias em prol do bem da mesma, procurando preservar os valores tradicionais da prática e atender às expectativas dos envolvidos, assim como às pressões relacionadas à contemporaneidade do contexto atual das organizações esportivas presentes na sociedade.

Importante ressaltar que não houve intenção de julgar ou classificar se há ou não coerência entre a cultura tradicional do judô e aquela vivenciada na FJERJ. Este foi um dos pontos de atenção dos autores da presente pesquisa, face à vulnerabilidade que estudos relacionados à cultura podem acometer. Os valores culturais dessa modalidade talvez sejam o diferencial que torna o judô tão particular e interessante enquanto modalidade esportiva e que estimula ou motiva diversas pessoas a buscarem a sua prática. Por outro lado, a Cultura Organizacional é particular às organizações e é influenciada pelo ambiente em que as organizações estão inseridas. Fato é que a construção de uma cultura Organizacional e sua disseminação pelos *stakeholders* envolvidos pode ser determinante para o alcance dos objetivos organizacionais e o alcance da qualidade em uma gestão.

Mesmo com uma amostra de indivíduos reduzida quando comparada a estudos quantitativos, este trabalho não tem um fim nele mesmo. Seus resultados estimulam o desenvolvimento de novas pesquisas, procurando entender como a Cultura Organizacional poder ser determinante em organizações e provocar em outros

autores a busca pela elaboração e desenvolvimentos de modelos que exemplifiquem melhor a influência da Cultura Organizacional em uma gestão.

Referências

AMARA, M.; HENRY, I.; LIANG, J.; UCHIUMI, K.. The governance of professional soccer: Five case studies – Algeria, China, England, France and Japan. *European Journal of Sport Science*, v. 5, n. 4, p. 189–206, 2005.

ASHKANASY, N.; WILDEROM, C. P. M.; PETERSON, M. F.. *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. 2 ed., Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011.

BARDIN, L.. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BROUSSE, M.; MATSUMOTO, D.. *Judo: A Sport and a Way of Life*. Seoul: International Judo Federation, 1999.

CAMPBELL, J. L.; GÖRITZ, A. S.. Culture Corrupts! A Qualitative Study of Organizational Culture in Corrupt Organizations. *Journal of Business Ethics*, v.113, mar. p. 1–21, 2013.

CAVEDON, N. R.. *Antropologia para administradores*. 2 ed., Porto Alegre: UFRGS, 2008.

CHALIP, L.. Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of Sport Management*, v. 20, n. 1, p. 1–21, 2006.

CHAPPELET, J. L.; KÜBLER-MABBOTT, B.. *The International Olympic Committee and the Olympic system: the governance of world sport*. London: Routledge, 2008.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE JUDÔ. *Estatuto da Confederação Brasileira de Judô*. Disponível em: <http://www.cbj.com.br/painel/arquivos/documentos_oficiais/ESTATUTOCBJATUALIZADO EM JUNHO DE 2009-PDF.pdf>. Acesso em 20 de junho de 2013.

CRUICKSHANK, A.; COLLINS, D.. Culture change in elite sport performance teams: Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of Applied Sport Psychology*, v. 24, n. 3, p. 338–355, 2012.

DE KNOP, P.; HOECKE, J. VAN; DE BOSSCHER, V.. Quality management in sports clubs. *Sport Management Review*, v. 7, n. 1, p. 57–77, 2004.

HAMIL, S.; WALTERS, G.; WATSON, L. The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer & Society*, v. 11, n. 4, p. 475–504, 2010.

HOFSTEDE, G.. *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill, 1991.

HUMS, M. A.; MACLEAN, J.. *Governance and policy in sport organizations*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers, 2008.

LEONARD, W. M.. *A Sociological Perspective of Sport*. 5 ed., Boston: Allyn & Bacon, 1998.

MADELLA, A.; BAYLE, E.; TOME, J.. The organizational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, v. 5, n. 4, p. 207–220, 2005.

MARTIN, J.. *Cultures in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press, 1992.

MAZZEI, L. C.; VIEIRA, D. E. B.; SILVA NETO, A.; BASTOS, F. DA C.. Gestão da Confederação Brasileira de Judô: Um Estudo de Caso. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, v. 2, n. 1, p. 30–42, 2012.

MAZZEI, L. C.; SILVA NETO, A. M.; VIEIRA, D. E. B.; BÖHME, M. T. S.. Measuring the Success of Nations in Judo: Evolution at Olympic Games and World Championship in period 2000 to 2011. *17th Annual Congress of the European College of Sport Science - Book of Abstracts*, v. 1, n. 1, p. 128, 2012.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. DA C.. *Gestão do Esporte No Brasil: Desafios e Perspectivas*. São Paulo: Ícone Editora, 2012.

MENDES, L.; CAVEDON, N. R.. As culturas organizacionais territorializadas. *Revista de Ciências da Administração*, v. 15, n. 35, p. 108–123, 2013.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MINTZBERG, H.. *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Dom Quixote, 1979.

NEVES, J. G.. *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH, 2000.

PINA e CUNHA, M.; REGO, A.; CAMPOS e CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C.. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 2 ed., Lisboa: Editora RH, 2003.

PIRES, G. M. V. da S.; SARMENTO, J. P. S. de R. L.. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, v. 1, n. 1, p. 88–103, 2001.

PITTS, B. G.; FIELDING, L. W.; MILLER, L. K.. Industry Segmentation Theory and the Sport Industry: Developing a Sport Industry Segment Model. *Sport Marketing Quarterly*, v. 3, n. 1, p. 15–24, 1994.

QUATMAN, C.; CHELLADURAI, P.. The Social Construction of Knowledge in the Field of Sport Management: A Social Network Perspective. *Journal of Sport Management*, v. 22, n. 1, p. 651–676, 2008.

- ROBINSON, L.; MINIKIN, B.. Developing strategic capacity in Olympic sport organisations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, v. 1, n. 3, p. 219–233, 2011.
- ROCCO JR., A. J.; MAZZEI, L. C.. The Judo in Brazilian printed media during Olympics Games 2012: Behavior of athletes, spectacle and sport. *Elite sport success: Society boost or not?* Antwerp: VrijeUniversiteitBrussel, 2013
- ROCHA, C.. M. da; BASTOS, F. da C.. Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, v. 25, n. especial, p. 91–103, 2011.
- RUBIO, K.. Jogos olímpicos da era moderna: uma proposta de periodização. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, v. 24, p. 55–68, 2010.
- RUQUOY, D.. Situação de Entrevista e Estratégia do Entrevistador. In: ALBARELLO, L. et al. (Eds.). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 1997. p. 84–116.
- SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C.. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. *Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, 1998.
- SAEKI, T. The conflict between Tradition and Modernization in a Sport Organization: A Sociological Study of Issues Surrounding the Organizational Reformation of the all Japan Judo Federation. *International Review for the Sociology of Sport*. v. 29, n. 3, p. 301–315, 1994.
- SCHEIN, E. H.. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 2, p. 3–17, 1984.
- SCHEIN, E. H.. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.
- THÉVENET, M.. *Cultura de Empresa: Auditoria e Mudança*. Lisboa: Editora Monitor, 1989.
- WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R.. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.
- WICKER, P.; BREUER, C.. Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *Voluntas*, v. 24, n. 2, p. 461–484, 2013.

una

O MELHOR
CENTRO UNIVERSITÁRIO
PRIVADO DE BH
Fonte: MEC



PELO 2º ANO CONSECUTIVO UM
DOS **100 MELHORES** LUGARES PARA
TRABALHAR NO BRASIL.