

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS**

**CAMPUS DE JABOTICABAL**

**AS TORCIDAS DE FUTEBOL COMO ORGANIZAÇÕES  
DIVERSIFICADAS: um estudo de caso sobre a Torcida  
Organizada Gaviões da Fiel**

**HUGO BERLINGERI CAMPOS**

**JABOTICABAL – SP**

**2º SEMESTRE DE 2011**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS**

**CAMPUS DE JABOTICABAL**

**AS TORCIDAS DE FUTEBOL COMO ORGANIZAÇÕES  
DIVERSIFICADAS: um estudo de caso sobre a Torcida  
Organizada Gaviões da Fiel**

***Hugo Berlingeri Campos***

**Orientador:** Prof. Dr. Roberto Louzada

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade de  
Ciências Agrárias e Veterinárias  
UNESP, Campus de Jaboticabal,  
como parte das exigências para  
graduação em Administração.

**JABOTICABAL – SP**

**2º SEMESTRE DE 2011**

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus. O que seria de mim sem a fé que tenho Nele?

À minha Mãe, por toda a força, por todo o amor, por toda a paciência e por sempre me incentivar a lutar pelos meus sonhos. Meu maior exemplo de persistência e amor. Obrigado por cada oração, por cada bronca, por cada gesto de carinho. Ser criado por uma mulher foi o que me fez um homem. Você é tudo na minha vida!

Ao meu irmão Breno, por estar sempre torcendo por mim e por me fazer rir nos momentos mais tristes! Eu amo você!

À minha avó Marilena, pelos primeiros passos na educação, pelo incentivo à leitura, pelas longas conversas no Colégio e por estar sempre ao meu lado! Obrigado Vó Lena!

Ao meu avô Aldo, que mesmo não tendo a oportunidade de me ver entrar na faculdade, esteve sempre presente nas minhas principais decisões. Quero, um dia, ser metade do ser humano que o senhor foi.

Aos meus “primos-irmãos” Thiago, Karina e Daniele, aos meus tios Ivo e Marly e aos meus “pequenos” Enzo e Maria Eduarda. Agradeço pelas oportunidades, pelas conversas, pelos exemplos, pelas risadas e pelos dias em família.

À minha namorada Débora, pelo incentivo na realização deste trabalho, pelo apoio nas dificuldades, pela amizade, pela compreensão, pelo amor e por ser um exemplo de dedicação. Você é incrível, Di! Obrigado por tudo!

Ao Prof. Dr. Roberto Louzada, por ter orientado este e outros trabalhos acadêmicos de maneira sempre empolgante e motivadora.

Ao Projeto Suporte, por ter me transformado no decorrer da Universidade. Agradeço a oportunidade de ter conhecido tantas pessoas especiais, tantos lugares interessantes e valores que levarei sempre comigo.

Aos amigos da “ADM07 – Poblema”: Janaína (Surubinha), Jaqueline (Maraca), Júlio (Tony), Fernando (Djei), Camila (Mijim-mim), Juliana (Pentelha), Gabriel (Xurros), Victor (Super Nanny), Lyvia (Pixo), Mariana (Casta), Thiago (Meda), Alex (DiCáprio), Roberta (Suporte) e Mario (Sabião). Obrigado por cada momento inesquecível ao lado de vocês e por me ensinarem o significado da palavra amizade.

Às melhores pessoas com as quais eu poderia ter convivido na universidade: Letícia (Gastrite), Flávia (Mijanta) e Lais (Ktupiri). Agradeço pela sintonia, pelo carinho e pela amizade mais do que especial. Agradeço por cada risada, por cada lágrima, por cada saudade sentida dos momentos felizes. Levo, sempre, cada uma de vocês no meu coração.

Aos “Trutas e Quebradas”, Breno (Torão), João Roberto (Jobinho), Douglas Savan, Jarbas, Ricardo, Renzo, José Roberto (My Life), Mateus (MatSaens) e Jordano, pela compreensão nos momentos de ausência. Vocês são grandes irmãos e agradeço a Deus diariamente por ter amigos como vocês. “Família não é sangue, família é sintonia!”

E finalmente, agradeço à todos que direta ou indiretamente ajudaram na realização deste trabalho. Muito obrigado à todos vocês!

CAMPOS, H. B. *As Torcidas de Futebol como Organizações Diversificadas: um estudo sobre a Torcida Organizada Gaviões da Fiel*. Trabalho de Graduação. 61 p. UNESP – FCAV – Campus de Jaboticabal. 2011.

## RESUMO

Apesar de serem duas práticas sociais de campos distintos, futebol e carnaval são componentes da identidade nacional. De acordo com a tradição das pesquisas acadêmicas, esses dois fenômenos são estudados separadamente. Todavia, por características da cidade de São Paulo essas duas práticas sociais, são realizadas pelos mesmos atores sociais: torcedores dos times da cidade que, além de associarem em organizações de torcedores – as torcidas organizadas – criam, a partir dessas mesmas instituições, as escolas de samba e passam também a disputar o carnaval paulista, como é o caso da Torcida Organizada Gaviões da Fiel, tomada como objeto de estudo para esse trabalho. A aproximação destas manifestações culturais permitiu definir a pergunta que pautou a pesquisa realizada: as associações de torcedores de futebol, quando observadas por uma perspectiva administrativa, podem ser caracterizadas como organizações diversificadas? A partir desta questão, busca-se descrever a maneira pela qual se constitui uma torcida organizada através da divisão de trabalho que adota, bem como explicitar o tipo de estrutura organizacional adequado para realizar os dois objetivos a que ela se propõe: torcer pelo time de futebol preferido e desfilar no carnaval.

**Palavras-chave:** Torcidas organizadas; Organização; Diversificação; Escola de Samba.

CAMPOS, H. B. *The Organized Fan Groups How Diversified Organizations: a study of a Torcida Organizada Gaviões da Fiel*. Graduate Work. 61 p. UNESP – FCAV – Campus de Jaboticabal. 2011.

### ***Abstract***

Although they are two distinct fields of social practices, football and carnival are components of national identity. According the academic research tradition, these two phenomenons are studied separately. However, by characteristics of the city of Sao Paulo, these two social practices are performed by the same social actors: the fans of teams in the city, and join organizations of supporters - the cheerleaders - created from these same institutions, schools samba and now also compete in the Carnival of Sao Paulo, as is the case of Torcida Organizada Gaviões da Fiel, used as an object of study for this work. The approach of these cultural events helped define the question that guided the research: the associations of football fans, when observed by an administrative perspective, can be characterized as diverse organizations? From this question, one tries to describe the way a fan club is organized through the division of tasks that takes, as well as explain the type of organizational structure appropriate to accomplish the two goals it is intended for: cheer for the favorite team and be a part of the carnival parade.

Keywords: Organized Fan Groups; Organization; Diversification; Samba School.

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

### Figuras

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1- Componentes do Vetor de Crescimento.....                    | 12 |
| 2- Estrutura funcional.....                                    | 14 |
| 3- Estrutura matricial.....                                    | 15 |
| 4- Estrutura divisional.....                                   | 16 |
| 5- Modelo de Estrutura Ajustado para Torcidas Organizadas..... | 17 |
| 6- Símbolo da Torcida Organizada Gaviões da Fiel.....          | 33 |
| 7- Organograma da Diretoria de Torcida.....                    | 42 |
| 8- Organograma da Diretoria de Carnaval.....                   | 44 |
| 9- Organograma da Torcida Organizada Gaviões da Fiel.....      | 48 |

### Quadros

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 1- As Torcidas Organizadas dos três Clubes da Cidade de São Paulo..... | 27 |
|------------------------------------------------------------------------|----|

## SUMÁRIO

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 1. INTRODUÇÃO.....                                              | 1   |
| 2. METODOLOGIA.....                                             | 6   |
| 3. UM OLHAR ADMINISTRATIVO SOBRE AS TORCIDAS ORGANIZADAS....    | 12  |
| 4. DE TORCEDORES A ASSOCIAÇÃO DE TORCEDORES DE FUTEBOL.....     | 20  |
| 5. AS TORCIDAS ORGANIZADAS E SUAS ESCOLAS DE SAMBA.....         | 27  |
| 6. O ESTUDO DE CASO: A TORCIDA ORGANIZADA GAVIÕES DA FIEL ..... | 33  |
| 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....                                    | 49  |
| 8. REFERÊNCIAS .....                                            | 532 |
| APENDICE .....                                                  | 554 |

## **1. INTRODUÇÃO**

Futebol e carnaval, apesar de serem duas práticas sociais de campos distintos são fortemente associados à imagem do Brasil. A explicação para a importância que estas duas atividades assumiram no imaginário popular, tanto nacional como internacional, pode ser encontrada no modo como se imbricaram na cultura nacional a ponto de se tornarem componentes da identidade nacional.

O carnaval tem a sua origem no entrudo, que era um folguedo carnavalesco e caracterizava-se como uma brincadeira que consistia em jogar água nas pessoas que transitavam pelas ruas da cidade, nos dias dedicados aos festejos carnavalescos. Esta forma de diversão chega ao Brasil junto com a colonização portuguesa e é considerada como a origem dos chamados “blocos de sujos”, uma das primeiras formas de organização do carnaval no país.

Com a incorporação de músicas marcadas com os ritmos de origem africana, surgem no início do século XX, as primeiras escolas de samba, que se tornam um dos símbolos do carnaval brasileiro, apesar de em outras regiões do país, esta festa

ser comemorada com outros ritmos e ter referências em outras manifestações culturais.

De maneira semelhante, o futebol é introduzido no país no final do século XIX, inicialmente como um esporte apreciado e praticado pela elite econômica, mas se difunde, por meio de um processo denominado de “deselitização” (NEGREIROS, 1992), para outros segmentos econômicos da sociedade e se caracteriza, juntamente com o carnaval e o samba, como os três produtos mais importantes da nossa cultura popular.

As semelhanças entre essas manifestações culturais são explicitadas, por Damatta (1994, p. 13), da seguinte forma: “esporte e arte são esferas da vida que negam o utilitarismo dominante e, por isso mesmo, promovem um efeito de pausa, feriado, ou descontinuidade com a sofreguidão exigida pela lógica do lucro, do trabalho e do êxito a qualquer custo”.

Além dessa visão convergente, o futebol e o carnaval possuem outros pontos em comum: caracterizam-se por serem praticas coletivas, isto é, o futebol em torno dos times que disputam as partidas com equipes adversárias e, no caso do carnaval brasileiro, com as escolas de samba, que organizam desfile com a participação de suas congêneres, que são avaliadas por uma comissão julgadora que, por meio de notas, indica uma das participantes como a vencedora do desfile.

Apesar das semelhanças entre estas duas manifestações, mas seguindo a tradição das pesquisas acadêmicas, esses dois fenômenos são estudados separadamente. No entanto, por peculiaridades da cidade de São Paulo essas duas práticas sociais, que ocorrem em momentos distintos do calendário, são realizadas pelos mesmos atores sociais, ou seja, os torcedores dos times da cidade que, além de associarem em organizações de torcedores – as chamadas torcidas organizadas

– criam, a partir dessas mesmas organizações, as escolas de samba e, com elas passam também a disputar o carnaval paulista. Algumas das escolas de samba, criadas pelas associações de torcedores de futebol, já participam do chamado “grupo especial”, que reúne as maiores e mais importantes agremiações da cidade.

As torcidas organizadas, à primeira vista, podem ser consideradas como instituições que possuem uma organização bastante informal, uma vez são dirigidas por torcedores dos clubes de futebol, que realizam essa atividade como trabalho voluntário. Entretanto, como se propõe a realizar duas atividades distintas, acredita-se que possuem uma estrutura organizacional formal e, até com alguns inícios de complexidade, de tal modo que mobilizam os associados para torcerem pelo clube e, ainda, possuem algum tipo de organização para produzirem os desfiles carnavalescos.

Esta particularidade que ocorre na cidade de São Paulo, que aproximou estas duas manifestações culturais, permitiu formular a pergunta que orientou a pesquisa realizada: “as associações de torcedores de futebol, quando observadas por uma perspectiva administrativa, podem ser caracterizadas como organizações diversificadas?”

A partir desta pergunta, formulou-se o objetivo da pesquisa, que foi definido da seguinte forma:

### **Objetivo geral**

Descrever a forma de organização de uma torcida organizada a partir da divisão de trabalho que adotam e explicitar o tipo de estrutura organizacional adequado para realizar os dois objetivos que se propõe, ou seja, torcer pelo time de futebol preferido e desfilar no carnaval.

### **Objetivos específicos:**

1. Descrever a organização encontrada na torcida organizada tomada como objeto de estudo.
2. Descrever o contexto que permitiu os torcedores se organizarem em associações de torcedores de futebol.
3. Descrever o processo como se envolveram com o carnaval e as condições que permitiram criar os grêmios recreativos e culturais escola de samba e com elas participarem dos desfiles oficiais do carnaval paulista.

Para atender ao objetivo proposto, este trabalho está organizado em quatro partes. Na primeira, descreveu-se a metodologia utilizada para realizar a pesquisa. Entretanto, optou-se por relatar as dificuldades encontradas para coletar os dados da maneira como foi planejado inicialmente. Este fato obrigou a redefinir o objetivo inicial e todo o planejamento da pesquisa. Decidiu-se incluir esse relato na metodologia para registrar a dificuldade para se coletar dados primários, quando se toma como objeto de estudo organizações controversas como são as torcidas organizadas de futebol.

Na sequência são apresentados os conceitos administrativos que foram selecionados para analisar os dados coletados. A terceira e a quarta parte são dedicadas à apresentação do contexto que permitiram surgir as associações de torcedores e o modo como se envolveram com o carnaval com a criação dos seus grêmios recreativos e culturais escolas de samba.

No capítulo seis apresenta-se os dados coletados, ou seja, a partir da descrição da divisão do trabalho encontrada na torcida organizada, tomada como objeto de estudo, projeta-se a estrutura organizacional construída a partir dos referenciais teóricos. Além disso, o material coletado permitiu definir a razão de ser de organizações dessa natureza e classificar a atuação da torcida estudada.

Na última parte, as considerações finais, descreve-se a trajetória adotada para realização da pesquisa e análise dos dados coletados o que permite elaborar os argumentos necessários para responder a pergunta formulada inicialmente.

## **2. METODOLOGIA**

Para atender ao objetivo proposto escolheu-se como objeto de estudo a Torcida Organizada Gaviões da Fiel, por ser a primeira associação de torcedor de futebol a se constituir e, também, por ser a primeira que criou um Grêmio Recreativo, Cultural e Escola de Samba. Optou-se por estudar apenas uma torcida organizada por entender que se trata de um tipo de organização que possui especificidades que ainda não se encontram devidamente firmadas em uma perspectiva administrativa. Na bibliografia pesquisada foram encontrados estudos históricos e sociológicos, mas nenhum sob a ótica da administração. Desse modo, entendeu-se que seria prudente para um trabalho no nível de graduação restringir a pesquisa a apenas uma das torcidas organizadas existentes na cidade de São Paulo.

Esta decisão orientou a metodologia a ser adotada, que é definida como um estudo de caso, que de acordo com Yin (2007, p. 30), “como o experimento não representa uma ‘amostragem’, e, ao fazer isto, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequência (generalização estatística)”. Esta característica da metodologia escolhida atende de modo adequado ao objetivo proposto uma vez que propõe, a partir dos dados coletados,

verificar o modo como se constitui e o nível de complexidade da estrutura organizacional de uma instituição criada por torcedores de futebol, que são geridas de forma amadora, por meio de trabalho voluntário, pelos próprios associados eleitos ou indicados para dirigi-las.

Decidida a metodologia, passou-se para a etapa de planejamento da pesquisa, que previa, inicialmente, a coleta de dados com várias fontes de informação com a finalidade de obter evidências que, no seu conjunto, deveriam convergir em formato de triângulo para explicitar razão de ser e a estrutura organizacional da Torcida Organizada Gaviões da Fiel, que é o objetivo do trabalho.

O planejamento inicial, seguindo a estratégia utilizada por César (1981), previa acompanhar a torcida em um jogo de futebol. Estava-se consciente dos riscos envolvidos nessa etapa do levantamento de dados. Por esse motivo, escolheu-se um jogo realizado fora da cidade de São Paulo, por entender que haveria uma redução dos riscos, uma vez que era menor a probabilidade de ocorrer algum enfrentamento entre as torcidas rivais em jogos realizados no interior do Estado de São Paulo.

O objetivo desta etapa era captar o clima e o ambiente que envolve assistir espetáculos esportivos junto com torcedores apaixonados pelo seu time e, com isso, penetrar num espaço simbólico que permitiria descrever o que é ser um gavião, ou seja, um torcedor que sente mais corintiano do que os outros.

Para isso seria utilizado o método etnográfico. O planejamento dessa etapa incluiu o levantamento de um conjunto de informações que deveria ser utilizada pelo pesquisador para permitir vivenciar aquele espetáculo esportivo como um gavião. Deveria utilizar as manifestações simbólicas da torcida nos momentos adequados e usar a “sagrada camisa da torcida”. Além disso, deveria utilizar um gravador para

registrar as manifestações dos torcedores durante todo percurso e ficar atento para detalhes que deveriam ser registrados posteriormente no diário de campo. Esses registros deveriam contemplar todos os detalhes observações, percepções e manifestações de emoções. Pois tudo isso poderia, após a organização dos dados, gerar importantes elementos reveladores de significados que poderiam além de compreender o universo corintiano, conter elementos que ajudariam explicitar a razão de ser da torcida organizada.

Para isso, iniciaram-se os contatos com a torcida. Inicialmente com a sede em São Paulo e posteriormente, com a sub-sede de uma cidade da região. Finalmente conseguiu-se marcar a ida do pesquisador em uma caravana para assistir um jogo contra um adversário histórico – a Sociedade Esportiva Palmeiras - na cidade de Presidente Prudente. Era uma situação adequada para o objetivo proposto, poder sentir o clima que se cria em um jogo envolvendo os dois times mais tradicionais do futebol paulista.

Malas prontas para a viagem. A tensão do pesquisador é evidente. Pois é um são paulino infiltrado entre os corintianos. Cuidados necessários: retira-se todas informações das páginas da internet que possam relacionar a preferência do pesquisador por outro time. Desloca-se 200 km, no sábado que antecede o jogo, para chegar à cidade onde iria encontrar o grupo e compor a caravana. Há alguns contatos telefônicos com o chefe da sub-sede e depois as ligações caem na caixa postal. Por um lado, frustração total. O pesquisador retorna a sua cidade e não consegue cumprir esta etapa da pesquisa. Por outro lado, alívio geral, pois exatamente naquela noite, ocorreu na cidade de São Paulo, um enfretamento entre as torcidas organizadas dos dois times e houve uma morte. Esta briga teve como consequência a proibição, pelo ministério público, da entrada nos estádios de

futebol, de torcedores do palmeiras ostentando símbolos da Torcida Mancha Alvi-verde.

Depois desse episódio decidiu-se cancelar esta etapa da pesquisa e utilizar para atender a esse objetivo, o relato feito por César (1981), para elaboração da sua dissertação de mestrado em Antropologia Social, que acompanhou os Gaviões nos dias que antecederam uma final do campeonato paulista.

Entretanto, o planejamento previa outras fontes de informação: o levantamento de dados por meio de um questionário estruturado, que se encontra no APENDICE, para ser respondido por um dos dirigentes da Torcida Organizada e a obtenção do regimento que indica a finalidade da associação e a forma como ela deve ser conduzida. Para isso, foram iniciados os contatos com a sede da torcida, na cidade de São Paulo e uma posterior visita ao local onde está instalada a torcida.

Nessa visitas foram observados alguns pontos: a localização, as instalações, a loja para venda de produtos com a marca da torcida, a sala de informática para as atividades de inclusão social. Conversou-se com alguns freqüentadores, que informaram o motivo da presença no local. Em uma das visitas, ouviu-se de alguns freqüentadores elogios a iniciativa de se realizar a Feijoada com pagode. Em outra visita, informou-se que o presidente não se encontrava porque estava no churrasco mensal no estádio em construção. Finalmente, na terceira visita conseguiu-se falar com o presidente, que indicou a Diretora Social para responder as perguntas formuladas. Foi passado o telefone para contatá-la. Além disso, se prontificou em fornecer uma copia do regimento interno e do estatuto. Convidou para assistir um jogo junto a torcida. Disse para ficar despreocupado porque gavião não briga. Apenas, torce pelo Coringão.

Todas essas informações e observações foram registradas e repassadas para o pesquisador que entrou em contato com a Diretora Social, que se prontificou a responder e devolver o questionário o mais rápido possível.

Enquanto aguardava o questionário respondido, houve mais algumas visitas à sede para pegar os documentos solicitados. Uma das visitas ocorreu na sexta-feira, que aconteceu a escolha do samba-enredo para o carnaval de 2012, cujo enredo é “Verás que um filho seu não foge a luta. Lula o retrato de uma nação”. Nesse dia o clima era de festa.

Apesar das várias idas à sede da torcida não se conseguiu falar com o presidente da escola e não se obteve os documentos solicitados. Da mesma forma a Diretora Social não respondeu o questionário respondido, apesar das inúmeras tentativas de contato.

Diante desta situação e levando-se em consideração o tempo para concluir o trabalho, realizou-se um balanço das informações coletadas até aquele momento e constatou-se, que com uma alteração no planejamento inicial, haveria condições de concluir o trabalho.

As alterações mais significativas estavam relacionadas à coleta de dados primários, que seriam utilizados como evidências para a análise. Por outro lado os dados coletados em textos sobre a torcida permitiam explicitar a razão de ser desse tipo de organização. A descrição das atribuições de cada uma das Diretorias coletadas no site oficial da torcida continham os elementos necessários para construir o organograma e os elementos sobre o surgimento das torcidas organizadas e o seu envolvimento com o carnaval permitiriam, com base no conceito de estratégia, classificar o tipo de organização que se formou. Em síntese, estava-se com dados suficientes para responder a pergunta orientadora da pesquisa.

Entretanto, o resultado ficaria diferente do planejado, uma vez que se pretendia realizar uma pesquisa qualitativa possível de ser classificada como argumentativa demonstrativa. Com essa alteração, os resultados apresentados são basicamente argumentativos, com poucos elementos demonstrativos que foram possíveis de serem coletados com as dificuldades encontradas para a coleta de dados primários.

Mesmo assim entendeu-se que as informações coletadas também eram suficientes para a metodologia escolhida.

### 3. UM OLHAR ADMINISTRATIVO SOBRE AS TORCIDAS ORGANIZADAS

Para compreender as torcidas organizadas sob uma perspectiva administrativa e tendo em vista o objetivo estabelecido para este trabalho, foram escolhidos os conceitos “razão de ser” das organizações, estratégia e estrutura organizacional, considerados adequados para analisar os dados coletados.

Além disto, como não se encontrou estudos e pesquisas, de natureza administrativa, sobre organizações semelhantes à que foi tomada como objeto de estudo, optou-se por trabalhar com poucos referenciais teóricos para analisá-la uma vez que está implícito no objetivo que os referenciais teóricos deverão permitir analisar os dados coletados e elaborar um modelo de estrutura organizacional adequado às especificidades de organizações dessa natureza.

O primeiro conceito “Razão de Ser”, também chamado de missão ou objetivo é definido, por Richers (1994, p. 52), como “proposições projetadas para a empresa como um todo, aceitas pelos seus dirigentes como desejáveis e exequíveis”. Trata-se de um conceito que permitirá explicitar as atividades que devem ser realizadas, por uma organização fundada por torcedores do *Sport Club Corinthians Paulista*, com a finalidade de fiscalizar a diretoria do clube e torcer pelo time. É, portanto, um

conceito que na análise dos dados permitirá identificar a natureza do trabalho realizado para que a organização consiga realizar a sua finalidade. É, também, adequado para explicitar os objetivos que são incorporados pela organização ao longo do tempo, que podem provocar modificações na organização do trabalho e, conseqüentemente, alterar a estrutura organizacional.

Já o conceito de estratégia, na concepção escolhida para esse trabalho, é construído em torno do debate sobre o campo de atuação das empresas e as estratégias de crescimento. Para Ansoff (1977, p. 87), “os objetivos por si sós não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros”.

Com base nesse entendimento, Ansoff propõe uma matriz, reproduzida na Figura 1, com os componentes do vetor de crescimento. É um modelo que estabelece a relação entre a missão e os produtos da empresa. Nessa matriz se junta os dois conceitos selecionados para analisar os dados coletados - razão de ser e estratégia – que se transforma em uma ferramenta que orienta e permite classificar a estratégia de crescimento organizacional.

|               |              | <b>Produto</b>             |                            |
|---------------|--------------|----------------------------|----------------------------|
|               |              | <b>Atual</b>               | <b>Nova</b>                |
| <b>Missão</b> | <b>Atual</b> | Penetração no mercado      | Desenvolvimento de produto |
|               | <b>Nova</b>  | Desenvolvimento de mercado | Diversificação             |

**Fonte:** Ansoff (1977, p. 92).

**FIGURA 1 – Componentes do vetor de crescimento**

No primeiro quadrante da encontra-se a estratégia de penetração de mercado, que é definida como uma estratégia de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa na suas linhas correntes de produtos e mercados, ou seja, o crescimento é baseado em um melhor aproveitamento dos mercados em que atua e com os mesmos produtos fabricados pela empresa.

No segundo quadrante localiza-se o desenvolvimento de mercado, isto indica uma estratégia de crescimento baseada na ampliação do mercado. Neste caso a empresa inova ao sair do mercado tradicional e buscar outros mercados para colocar as suas linhas de produtos.

No terceiro quadrante está a estratégia de desenvolvimento de produto, que é entendido como a iniciativa de desenvolver novos produtos para ampliar a linha existente ou até mesmo para substituir alguns que são fabricados.

Finalmente no quarto quadrante encontra-se a estratégia de diversificação, que como explica Ansoff (1977, p. 92), “distingui-se [das outras estratégias] pelo fato de que tanto os produtos quanto as missões são novos para a empresa”.

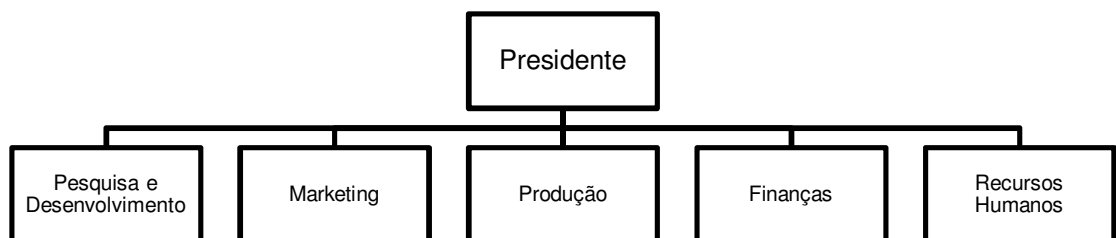
É exatamente esse entendimento que permite classificar a decisão, das torcidas organizadas, de atuar nos festejos carnavalescos como uma estratégia de diversificação. Apesar de tanto o futebol como o carnaval fazerem parte das manifestações culturais populares brasileiras, são duas atividades distintas, o que implica em um processo de aprendizagem, por parte das torcidas organizadas, para desenvolver uma nova forma de organização do trabalho, já consagrada pelas escolas de samba tradicionais.

A aquisição desse conhecimento e a sua incorporação à organização do trabalho das torcidas organizadas, impactam na sua estrutura organizacional, que é o outro conceito escolhido para analisar os dados coletados.

Entende-se como estrutura organizacional a distribuição do trabalho tanto no sentido horizontal quanto no vertical. No primeiro caso, se cria os diferentes níveis organizacionais e no segundo ocorre uma divisão do trabalho por especialização. Em síntese é o processo de organização, que é definido, de acordo com Schermerhorn Jr. (2006, p. 152), como “dispor pessoas e outros recursos para realizar tarefas a serviço de um propósito comum. Envolve a divisão do trabalho a ser feito (a divisão da mão-de-obra) e a coordenação de resultados”.

Trata-se de uma definição bastante ampla, cuja origem encontra-se nos estudos realizados no início do século XX, por Henri Fayol, e que ao longo do tempo foram incorporados outros elementos que permitiram a construção de vários modelos de estrutura organizacional. Há três modelos consagrados: a organização funcional, a matricial e a divisional. Daft (1999) registra a existência, na prática organizacional, de outras configurações que denomina emergentes. A estrutura em rede e a por equipes.

No entanto, serão descritas apenas as três primeiras. A estrutura funcional que se baseia na divisão do trabalho por função está reproduzida na Figura 2.

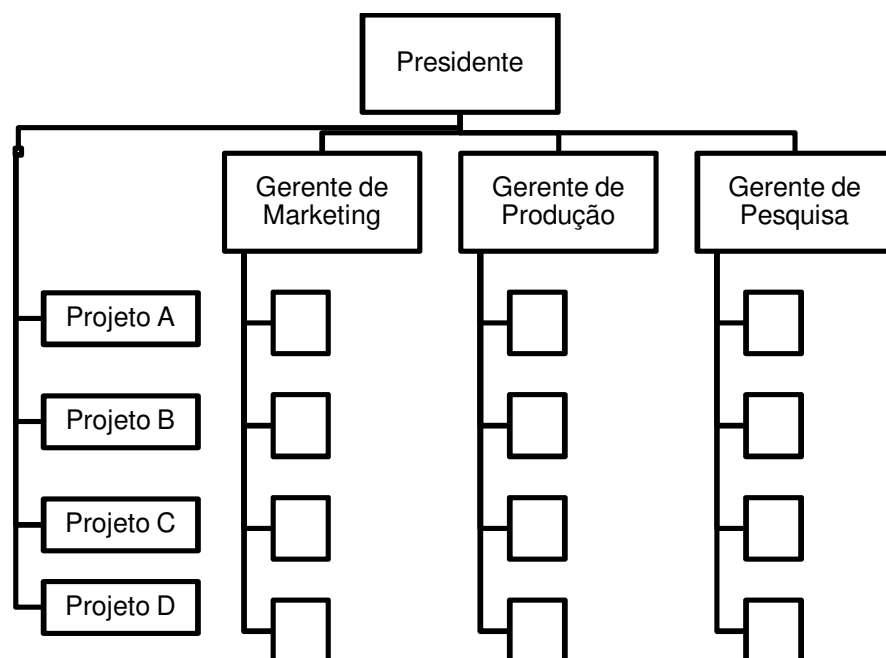


**Fonte:** adaptado de Stoner (1982, p. 233).

**FIGURA 2 – Estrutura Funcional**

Como pode ser observado trata-se de uma configuração organizacional que mostra claramente uma divisão de trabalho por função, com as linhas indicativas da subordinação e coordenação do trabalho localizado no topo da hierarquia.

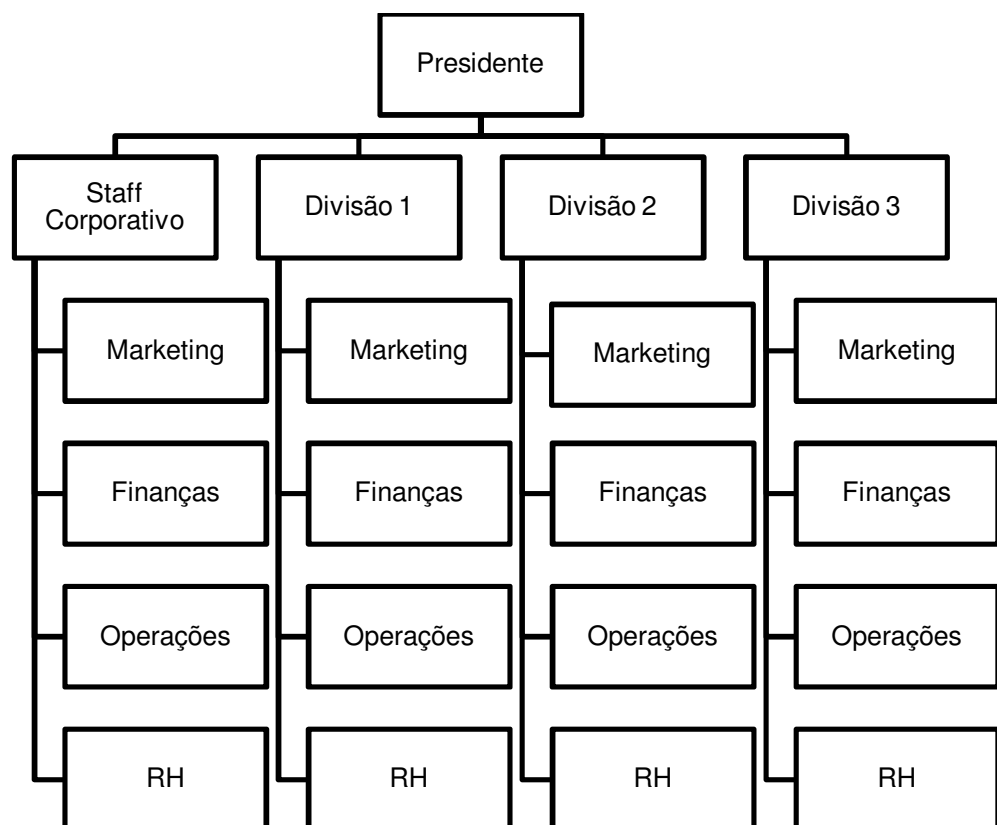
O segundo modelo de estrutura organizacional é denominado estrutura matricial e está reproduzido na Figura 3. Trata-se um modelo que combina a organização do trabalho por funções com projetos que podem ser temporários ou permanentes. É um tipo de estrutura considerada mais flexível, pois para a execução dos projetos conta-se com profissionais de diversas especialidades e torna mais ágil o processo decisório. Trata-se de um modelo que indica a possibilidade de uma dupla subordinação, pois o trabalhador se reporta simultaneamente ao supervisor do projeto que está participando e ao seu superior imediato da sua área de origem.



Fonte: adaptado de Stoner (1982, p. 235).

**FIGURA 3 – Estrutura Matricial**

O terceiro modelo de configuração organizacional é denominado estrutura divisional. A sua origem é atribuída à forma de organização desenvolvida na General Motors e Co., em 1921, durante a gestão de Alfred Sloan. A característica central desse modelo é criar divisões especializadas na estrutura organizacional, de modo que cada uma dessas divisões se concentre com o seu objetivo. Para isso, cria-se um conjunto de áreas funcionais que, além de normativa, funcionam como *staff* das divisões. Isso libera cada uma das divisões para criar, internamente, uma estrutura adequada às suas necessidades e especificidade. Originalmente este modelo foi planejado em torno das diferentes linhas de produtos da General Motors, mas atualmente são criadas divisões por mercado, produto ou outras especificidades organizacionais. Este modelo está reproduzido na Figura 4.

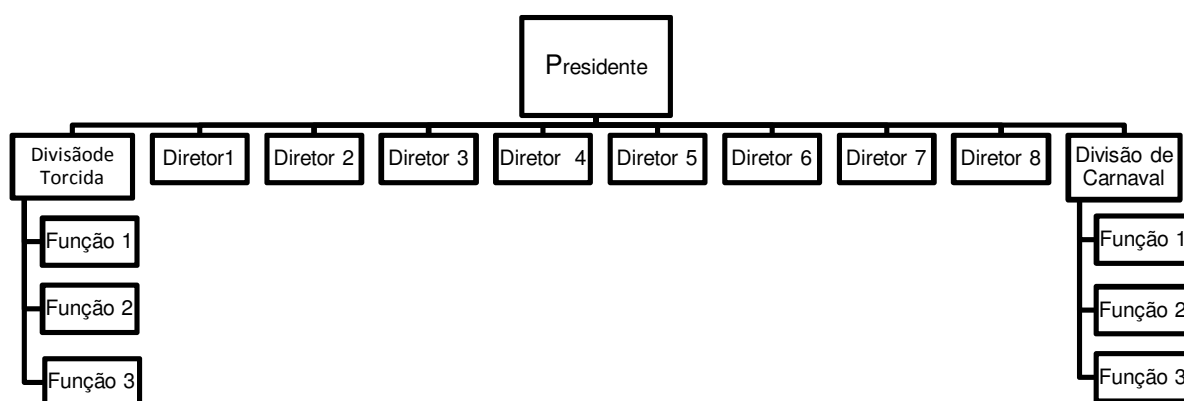


**Fonte:** adaptado de Stoner (1982, p. 235).

**FIGURA 4 – Estrutura Divisional**

Trata-se, portanto, de modelo de configuração organizacional que permite às organizações adaptarem-se à diferentes realidades e necessidades distintas de organização do trabalho, podendo inclusive contar com os profissionais de diferentes formações e experiências que forem necessários para atingir os objetivos de cada uma das divisões.

Tendo em vista a organização tomada como objeto de estudo para a realização desta pesquisa e o objetivo estabelecido entendeu-se que este modelo pode ser utilizado para compreender o modo como o trabalho é organizado em uma Torcida organizada que incluiu em seus objetivos a participação nos festejos carnavalescos. Entretanto, para isso essa estrutura deverá ser projetada em torno de duas divisões – uma com o objetivo de torcer pelo time e outra com uma organização do trabalho ajustada os desfiles carnavalescos - como mostra a figura 5.



**Fonte:** Elaborada pelo autor (2011).

**FIGURA 5 – Modelo de Estrutura Ajustado para Torcidas Organizadas**

Entendeu-se que esta proposta de modelo de estrutura organizacional divisional é adequada à realidade das torcidas de futebol, que desenvolvem

atividades em frentes: torcer pelos times de futebol e organizar desfiles carnavalescos.

Além disso, foi elaborada com base nas orientações de Hampton (1992), que mostra como ajustar as estruturas organizacionais às especificidades de uma área de negócio que possui uma organização de trabalho diferente das encontradas nas empresas industriais que serviram de base para a elaboração dos modelos consagrados na literatura administrativa.

São estes os conceitos que serão utilizados para a análise dos dados coletados sobre a Torcida Organizada Gaviões da Fiel e que permitiram construir uma visão administrativa sobre este tipo de organização. Entretanto, antes de apresentar essa análise, nas duas próximas partes serão dedicados à apresentação de informações sobre o contexto que propiciou a criação desse tipo de organização e os motivos pelos quais se envolveram com os festejos carnavalescos.

#### **4. DE TORCEDORES A ASSOCIAÇÃO DE TORCEDORES DE FUTEBOL**

No Brasil define-se o aficionado por um time de futebol pelo substantivo torcedor, isso tem origem no modo como esse esporte foi introduzido no país, no final do século XIX. Naquela ocasião era um esporte praticado pela elite econômica e que, conseqüentemente, atraía para assistir aos jogos um público da mesma origem social. Era comum encontrar jovens do sexo feminino nos estádios, que se trajavam com vestimentas que refletem, de acordo com Laver (1947) citado por Souza (1988, p. 36), “o espírito de uma época, que determina cada detalhe de nossas vidas, os próprios gestos, os torneios de frase e, mesmo, os pensamentos”.

Nesse ambiente, a forma utilizada pelas jovens que assistiam às partidas de futebol, para expressar as suas emoções, era torcer o delicado lenço de tecido que fazia parte da indumentária feminina. Isso ocorria especialmente nos momentos mais tensos do jogo ou naqueles em que os jogadores tentavam marcar o gol. Esse comportamento, inicialmente identificado no público feminino, gradativamente torna-se uma característica atribuída a todos os admiradores desse esporte, não mais pelo uso do lenço, mas pela expressão corporal manifestada nos estádios durante as partidas de futebol. Com isso, ocorre a incorporação de mais um significado

associando o verbo torcer às atividades esportivas e, desse modo, criou-se o substantivo torcedor que passa a ser entendido, também, como explica Rosenfeld (2007, p.94),

o substantivo 'torcedor' designa, portanto, a condição daquele que, fazendo figa por um time, torce quase todos os membros, na apaixonada esperança de sua vitória. Com isso reproduz-se muito plasticamente a participação do espectador que 'co-atua' motoramente, de forma intensa, como se pudesse contribuir, com sua conduta aflita, para o sucesso de sua equipe.

Este substantivo utilizado, inicialmente, para designar o indivíduo que se identifica, por qualquer motivo, com um determinado time de futebol, também, está na raiz da palavra 'torcida' que passa a ser a utilizada para nomear os grupos de aficionados por um determinado time de futebol.

Mas é na década de 1940, que surgem os primeiros grupos que congregam os admiradores de um clube de futebol, denominados de 'torcidas uniformizadas' (SEVCENKO, 1994 e TOLEDO, 1996). Na bibliografia pesquisada constatou-se que a TUSP - Torcida Uniformizada do São Paulo, fundada em 1940, é considerada a primeira associação que agrupa os torcedores de um time de futebol no Brasil. De acordo com Sevcenko (1994), atribui-se a Porfírio da Paz e Laudo Natel, dois dirigentes do São Paulo Futebol Clube, a iniciativa de estimular a formação da TUSP, o que sugere que essas primeiras associações tinham uma vinculação institucional com o clube.

Essa mesma linha de organização ocorre, também, no Rio de Janeiro, quando Jaime de Carvalho toma a iniciativa de reunir, em 1942, torcedores do Clube de Regatas do Flamengo, que passam a frequentar os estádios uniformizados, ocasião em que cantam músicas de exaltação às qualidades do time, com a finalidade de motivar os jogadores. Surge assim a Charanga do Flamengo, que de acordo com Toledo (1996), tem as suas despesas financiadas pelo próprio clube. O

que é mais um indício da existência do vínculo institucional entre as primeiras associações de torcedores com os clubes.

A existência de associações de torcedores com as características das Torcidas Uniformizadas – vinculadas institucionalmente aos clubes - durou até o final dos anos de 1960, quando aparecem as primeiras “torcidas organizadas”, que se constituem legalmente como associações sem fins lucrativos e se caracterizam como organizações que possuem o mesmo *status* jurídico dos clubes com os quais se identificam e para os quais torcem.

Trata-se de um período que a relação entre o torcedor e o futebol deixou de ser meramente de paixão, lazer e hábito e se transformou em uma forma de expressão e busca de uma identidade social, pois surgiram em um contexto político que, de acordo com Pimenta (2000, p.123), “o Brasil caminhava em passos largos na busca do desenvolvimento econômico e a cidade de São Paulo avançava no processo de aceleração urbana, porém, notoriamente desarticulado e descompromissado com as bases sociais”.

Colocado em uma perspectiva histórica as torcidas organizadas podem ser entendidas como um produto do regime militar, pois a primeira delas – a Gaviões da Fiel – é criada no período em que há o recrudescimento do regime político. No mesmo ano em que esta torcida foi criada, foi também aprovado o AI-5 - Ato Institucional número cinco, que proibia reuniões públicas e qualquer tipo de manifestação de natureza política. É, exatamente, a partir do final da década de 1960 que, também, são constituídas as associações de torcedores dos grandes times brasileiros, conforme pode-se constatar nas pesquisas conduzidas por Holanda (2010). Muitas das quais não existem mais e algumas se fundiram e estão na origem das maiores torcidas organizadas existentes na atualidade.

No entanto, a troca de nome pode assumir outro significado, pois pode ser entendida, também, como um indício de que os objetivos das associações de torcedores se modificaram e, os seus integrantes, não se contentavam mais em serem considerados apenas como um componente estético nos estádios, pois como assinala Toledo (1996, p.26), “o termo uniformizada é anterior ao termo organizada. Hoje, as maiores torcidas preferem a denominação de organizada para destacar que existe uma dada organização além da mera uniformização de seus sócios nas arquibancadas”.

As mudanças aparecem em outro elemento, desta vez, o utilizado para designar o líder dessas associações, pois de acordo com Toledo (1996), “o torcedor-símbolo das primeiras torcidas era visto como chefe. Atualmente essa designação não é utilizada nas torcidas organizadas, que possuem um organograma mais complexo, estruturado em cargos, presidência, conselhos deliberativos e diretorias”. Nessa condição criam, também, símbolos que as identificam, assumem as cores do time como forma de associá-las ao clube para o qual dizem torcer e passam, também, a ter o direito de instituir taxas, que pode ser anual ou mensal, que são cobradas dos seus associados.

Todos estes elementos são indicativos das transformações pelas quais passaram esse tipo de associação, que ao se tornarem organizações legalmente constituídas devem registrar os seus estatutos, estabelecer claramente a finalidade da associação e indicar, de modo preciso, as normas para eleger os associados que irão dirigi-las, bem como a duração dos seus mandatos.

Trata-se, portanto, de um tipo de organização que não possui mais um vínculo institucional com a direção do clube e se posiciona como um grupo que assume a função de pressionar a administração do clube como uma estratégia para

intervir nas decisões tomadas em relação ao time pelo qual torcem ou, como explica Toledo (1996 p. 94),

para eles o futebol constitui-se em entretenimento, interesse político, visibilidade entre seus pares e frente a outros, festa, drama e sociabilidade. Para isso concorre, em torno de projetos comuns, uma série de práticas e disposições pelas quais objetivamente agem e percebem o futebol e à própria sociedade.

Ao adotarem essa estratégia, essas associações passam a ter legalmente a possibilidade de representar os seus associados, podendo inclusive falar com os dirigentes dos clubes em nome dos integrantes das torcidas. Isso ocorre, frequentemente, nos momentos que o time apresenta um desempenho em campo abaixo das expectativas dos seus torcedores. Nessas ocasiões, os diretores das torcidas organizadas são os interlocutores que manifestam, aos dirigentes dos clubes, a insatisfação dos torcedores.

Em algumas situações isso vai além das reuniões formais entre os dirigentes das duas associações, pois os representantes das torcidas organizadas podem arregimentar seus associados para pressionar os clubes por mudanças na condução do time. Nestas ocasiões, como forma de demonstrar a sua insatisfação, algumas torcidas organizadas praticam atos de vandalismo contra as instalações dos clubes, que são executados por torcedores identificados como pertencentes a algumas das torcidas organizadas do clube.

Além de pressionar os dirigentes dos clubes, as torcidas organizadas são frequentemente associadas à violência contra os torcedores dos times rivais e, em alguns casos, até mesmo contra outras torcidas organizadas do mesmo time. A violência ocorre tanto nos estádios, em dias de jogos, como fora do estádio criando-se, dessa maneira, uma situação que, especialmente, a mídia esportiva tem

atribuído aos torcedores em geral e às torcidas organizadas em particular a responsabilidade pela violência que ocorre no futebol.

No entanto, conforme explica Mutad (2007, p. 34), “inversamente ao que é divulgado pelos meios de comunicação, a grande maioria das torcidas é formada por um público pacífico, embora vibrante e apaixonado”.

Este autor fundamenta a sua posição tomando como referência os dados sobre o número de torcedores do Clube de Regatas do Flamengo que, de acordo com dados do IBOPE (2003), possui o maior número de torcedores entre todos os clubes de futebol brasileiro, estimado em 23 milhões. Isso tornou possível identificar os seguintes números: a cidade do Rio de Janeiro, onde se localiza a sede do clube, possui cerca de seis milhões de habitantes e o Estado do Rio de Janeiro conta com uma população de pouco mais de 14 milhões de habitantes. A ASTORJ - Associação das Torcidas Organizadas do Rio de Janeiro - registra 140.000 torcedores filiados a alguma das torcidas organizadas existentes na cidade. Além disso, dados da Secretaria de Segurança Pública do Rio de Janeiro, indicam que apenas 7% dos afiliados a essas torcidas organizadas, estão envolvidos com as ações de violência e vandalismo relacionadas ao futebol, ou seja, o número estimado de torcedores que praticam atos de violência é inferior a 10.000. Esta constatação não permite atribuir aos torcedores de futebol, em geral, ou a todos os membros das torcidas organizadas a responsabilidade por estes atos (MUTAD, 2007).

Além disso, as pesquisas realizadas por esse mesmo autor procurou identificar o perfil dos torcedores responsáveis ou envolvidos com os atos de violência em torno do futebol, denominado por ele de “infiltrados”, que possuem

idade entre 14 e 25 anos, maioria de desempregados ou na “informalidade”; provenientes de quase todas as faixas de renda e escolaridade, em especial da chamada classe média baixa e da 5ª série do ensino fundamental à 2ª do ensino médio, embora haja universitários também; predomínio de homens, com cerca de 10% a 15% de mulheres; ligações com drogas, gangues urbanas e o crime organizado a partir dos anos 1990; comunicação em rede pela internet; treinamento em lutas marciais e o uso de táticas militares (MUTAD, 2007, p.35).

Apesar das pesquisas sobre a violência no futebol indicarem que apenas uma pequena parcela dos torcedores está envolvida com os confrontos, é inegável que se trata de um tema associado às organizações de torcedores. Além disso, trata-se de um dos componentes que contribuíram para compreender os motivos que levaram as torcidas organizadas dos times de futebol da cidade de São Paulo a criarem as suas escolas de samba.

## **5. AS TORCIDAS ORGANIZADAS E SUAS ESCOLAS DE SAMBA**

Quando se considera como critério o número de torcedores, os principais times de futebol da cidade São Paulo são, de acordo com pesquisa realizada pelo IBOPE (2003), o Sport Club Corinthians Paulista, o São Paulo Futebol Clube e a Sociedade Esportiva Palmeiras, identificados da seguinte forma: o primeiro como um time popular, o segundo como um da elite econômica e o terceiro como da colônia italiana e seus descendentes. Em torno destas três associações esportivas existem várias torcidas organizadas, inclusive, em outras cidades do Estado de São Paulo e até mesmo em outros Estados da Federação, mas selecionou-se para efeito desse estudo apenas as torcidas organizadas com sede na cidade de São Paulo e, mesmo assim, limitadas a duas para cada um desses clubes, como mostra o Quadro 1. No entanto, durante o texto haverá referências a outras torcidas organizadas, pois algumas estão também envolvidas nos confrontos com as formadas por admiradores de times rivais.

| Sport Club Corinthians Paulista |          | São Paulo Futebol Clube |          | Sociedade Esportiva Palmeiras |          |
|---------------------------------|----------|-------------------------|----------|-------------------------------|----------|
| Torcida                         | Fundação | Torcida                 | Fundação | Torcida                       | Fundação |
| Gaviões da Fiel                 | 1969     | Tricolor Independente   | 1972     | Uniformizada do Palmeiras     | 1970     |
| Jovem Camisa 12                 | 1971     | Dragões da Real         | 1984     | Mancha Alvi-verde             | 1983     |

Fonte: Organizadas Brasil (2011).

### **Quadro 1 – As Torcidas Organizadas dos três Clubes da Cidade de São Paulo**

Entre as torcidas organizadas selecionadas para compor a amostra dessa pesquisa apenas uma utiliza a palavra uniformizada, a TUP - Torcida Uniformizada do Palmeiras. Mesmo assim, essa torcida tem sede própria, com endereço diferente do clube, possui um presidente e cobra taxa de inscrição dos seus associados. No seu site informa que em breve haverá eleição para nova diretoria, o que sugere possuir uma estrutura semelhante às demais torcidas organizadas.

O fato das demais se definirem como organizadas confirma a preferência, já apontada por Toledo (1996), dessas associações de torcedores em serem identificadas pela expressão “torcida organizada”.

Nos dados coletados constatou-se que as cores dos clubes podem ser consideradas como um dos elementos que permitiu a primeira identificação das torcidas organizadas com alguma escola de samba, uma vez que cada uma das escolas de samba possui como um dos seus símbolos, as cores pelas quais são identificadas, inclusive nas transmissões televisivas dos desfiles carnavalescos.

Isso permite explicar a preferência dos torcedores do *Sport Club Corinthians Paulista* pela Escola de Samba Vai-Vai, que possui as cores preta e branca como identificadora, as mesmas do clube e da torcida Gaviões de Fiel. Apesar de ser uma escola de samba do bairro da Bela Vista<sup>1</sup>, bastante distante da sede *Sport Club*

<sup>1</sup> Uma das características das Escolas de Samba é se identificarem e se apresentarem como representantes de um determinado bairro ou região da cidade. Muitas incluem o nome dessa região

Corinthians Paulista e das sedes das torcidas organizadas deste clube, encontrou-se elementos que mostram uma relação bem próxima entre essa escola de samba e os torcedores do Corinthians, pois em um determinado período uma das alas da escola era formada por componentes da Torcida Organizada Gaviões da Fiel, e ficou conhecida como a “ala dos corintianos”.

Da mesma forma, os torcedores da Sociedade Esportiva Palmeiras, que possui as cores verde e branca como símbolo, tinham preferência pela Escola de Samba Camisa Verde e Branco, uma tradicional associação carnavalesca localizada no bairro da Barra Funda, que fica próxima à sede do clube e das duas maiores torcidas organizadas deste time.

Mas o envolvimento dos torcedores dos times de futebol com o carnaval pode ir além da participação em uma escola de samba. Na cidade de São Paulo, as torcidas organizadas optaram por uma segunda maneira para se envolverem nos festejos carnavalescos, isto é, criam as suas próprias escolas de samba para participar dos desfiles oficiais.

As novas associações carnavalescas vinculam-se ao universo do carnaval por meio dos desfiles de blocos. Os vencedores dessa categoria formam o grupo especial dos blocos carnavalescos. Os vencedores desse grupo ganham o direito de desfilar no grupo 4 das escolas de samba. Mas, para chegar à elite dessa categoria precisam vencer os desfiles dos grupos IV, III, II, I e, com isso, adquirir o direito de desfilar no grupo de acesso e, vencendo nesse último, passam a fazer parte do Grupo Especial, que reúne as maiores e melhores escolas de samba da cidade.

---

no nome oficial da escola, como ilustra a denominação da Escola de Samba Nenê da Vila Matilde. Cujo nome refere-se ao fundador da escola - Sr. Alberto Alves da Silva - que era conhecido como “Seo Nenê”, acompanhado de Vila Matilde, o bairro da capital paulista onde se originou e está localizada a sede da escola.

A mudança de um grupo para outro ocorre anualmente, quando as duas melhores escolas de cada grupo sobem para o grupo superior e as duas que recebem as menores notas descem para o grupo anterior. Com este mecanismo cada grupo permanece sempre com um número fixo de escolas.

Com base nesse critério, todas as associações carnavalescas formadas pelas torcidas organizadas iniciam a participação no carnaval como blocos carnavalescos. Tudo aparentemente corria bem, pois no início desse processo havia apenas uma escola criada pela torcida organizada Gaviões da Fiel que participava do carnaval.

No entanto, há um fato que acelera o processo de criação de escolas de samba ligadas às torcidas organizadas: uma briga entre as torcidas organizadas Independente, do São Paulo Futebol Clube, e Mancha Verde, da Sociedade Esportiva Palmeiras, no final de um jogo entre esses dois times, realizado em 1995, no Estádio do Pacaembu. Como consequência, inicialmente, a Federação Paulista de Futebol proíbe a entrada nos estádios de torcedores ostentando os símbolos dessas duas torcidas e, posteriormente, o Ministério Público<sup>2</sup> move uma ação judicial que leva a extinção destas duas associações de torcedores.

Diante desse fato, a Torcida Organizada Mancha Verde decide criar, também, a sua Escola de Samba para participar do carnaval, mas esta decisão permitiu continuar realizando, por meio da escola de samba, as atividades de torcida organizada.

A solução encontrada e adotada pela Mancha Verde viabilizou contornar a decisão do Ministério Público, e continuar existindo como torcida organizada. Isto pode ser considerado como um indício de que a transformação desta torcida

---

<sup>2</sup> Trata-se de um processo ajuizado pelo Ministério Público, que resultou em uma sentença que extinguiu as duas torcidas organizadas envolvidas. No entanto, como se trata de um tema sobre o qual não há consenso essas torcidas em pouco tempo voltaram a existir, utilizando-se como estratégia a troca de endereço e mudando oficialmente os seus dirigentes.

organizada em escola de samba pode ser entendida, também, com uma estratégia dessas associações de torcedores, ou de parte de seus membros, para continuar a existir legalmente e, desse modo, manter as ações que propuseram a realizar em relação ao clube para o qual torcem, inclusive com a manutenção da prática de se envolverem em conflito com as outras torcidas identificadas e consideradas como adversárias.

No entanto, nos desfiles de carnaval tudo corria dentro da normalidade até que, no carnaval de 2003, a violência, também, explode nos festejos carnavalescos, quando o Bloco da Torcida Independente, formada por torcedores do São Paulo Futebol Clube, se envolve em uma briga com outro bloco, ligado ao *Sport Club Corinthians Paulista* – o Bloco Carnavalesco Pavilhão 9.

Neste incidente ocorre uma morte. Apesar do ônibus, com os integrantes da Torcida Independente, sair do local dos desfiles escoltado pela polícia, assim que os seus integrantes são deixados na sede do bloco e a polícia se retira, envolvem-se novamente em outra briga, desta vez, com os integrantes da Escola de Samba Mancha Verde, formada por torcedores da Sociedade Esportiva Palmeiras.

Este incidente provocou uma decisão inédita da UESP - União das Escolas de Samba de São Paulo: banir a Torcida Organizada Tricolor Independente do carnaval. É por esse motivo que esta é a única, das grandes torcidas organizadas de um clube de futebol, que não possui uma escola de samba. Nos dados coletados encontrou-se apenas o registro, em 2009, do Grêmio Recreativo, Cultural e Escola de Samba Malungos Independentes formado com a fusão do Bloco Carnavalesco Malungos com integrantes da Torcida Organizada Tricolor Independente.

Além da penalidade, aplicada à Torcida Tricolor Independente, a UESP, preventivamente, inclui em seus estatutos uma nova regra: cria um segundo grupo

especial, que deverá ser formado apenas pelas escolas ligadas às torcidas organizadas. Regra que foi modificada por decisão judicial, uma vez que a Gaviões da Fiel já integrava o grupo especial de escolas de samba.

Esta situação permitiu que no carnaval de 2011 desfilassem como integrantes do grupo especial as Escolas de Samba Gaviões da Fiel e Mancha Verde vinculadas, respectivamente, às torcidas organizadas do *Sport Club Corinthians Paulista* e da Sociedade Esportiva Palmeiras.

Nesse mesmo ano, completou o trio de escolas de samba relacionadas com o futebol, o Grêmio Recreativo e Escola de Samba Dragões da Real, criada pela torcida organizada do mesmo nome, formada por torcedores do São Paulo Futebol Clube, que foi a vencedora do grupo de acesso. Essas três escolas de samba estavam juntas no desfile das campeãs, que ocorreu na sexta-feira, 11 de março de 2011, e não houve qualquer registro de violência.

Entretanto, o número de policiais presentes para garantir a ordem e a segurança no desfile pode ser considerado como um indicativo da preocupação das autoridades com a possibilidade de acontecer atos de violência entre os torcedores dos três times presentes nos desfiles de carnaval.

Nesta parte, foi descrito o modo e as razões pelas quais as torcidas organizadas se envolveram com os desfiles carnavalescos. No entanto, tendo em vista o objetivo estabelecido para este trabalho, os dados coletados e que serão apresentados na próxima parte, referem-se à Torcida Organizada Gaviões da Fiel, que é a primeira associação de torcedores fundada e é, também, a primeira que cria uma escola de samba.

## **6. O ESTUDO DE CASO: A TORCIDA ORGANIZADA GAVIÕES DA FIEL**

A Torcida Organizada Gaviões da Fiel foi a primeira a se constituir e é, também, considerada a mais antiga do país com essa característica, isto é, surge como uma associação de torcedores sem fins lucrativos, mas com todos os registros legais necessário para formar uma organização dessa natureza. A sua origem remonta ao ano de 1965, quando um grupo de torcedores, que se conheceram nas arquibancadas dos estádios, resolveram formar um grupo com a finalidade de, além de torcer pelo time, fiscalizar o dia-a-dia da administração e, no dizer deles, denunciar os desmandos cometidos pela direção do clube, o que mostra a sua desvinculação institucional em relação ao clube. Durante quatro anos o grupo se reúne e funcionou de modo informal.

Em 1969, oficializou-se a criação do Grêmio Gaviões da Fiel Torcida, que além de adotar as cores oficiais do clube - preta e branca – possui como símbolo um gavião, Figura 6. Apresenta-se como a que possui o maior número associados.



Fonte: Site Oficial Gaviões da Fiel

**Figura 6 - Símbolo da Torcida Organizada Gaviões da Fiel**

A razão de ser ou a missão de uma organização dessa natureza pode ser definida em dois objetivos: fiscalizar as ações e decisões dos dirigentes do clube e torcer pelo time.

Para atingir ao primeiro objetivo o Presidente da torcida organizada participa mensalmente de uma reunião com a Diretoria do Clube. Esta é uma atribuição que aparece formalmente como responsabilidade do Presidente da torcida organizada. Entretanto, há outras formas de atuação, no que diz respeito ao atendimento desse objetivo, que não estão explícitos na descrição das atribuições dos dirigentes da torcida, mas que foram encontrados diversos indícios nas demais fontes de informação, utilizadas para o levantamento de dados, principalmente nas visitas à sede da torcida.

Atualmente a Torcida Organizada Gaviões da Fiel encontra-se em fase de relacionamento tranquilo com a direção do clube. Ganhou o Campeonato Brasileiro de 2011 e o tão sonhado estádio está em construção. Para garantir que o estádio está sendo construído, todo primeiro sábado do mês é organizado um churrasco no

local da obras, que segundo o presidente da torcida, é para acompanhar e garantir que o estádio ficará pronto.

No entanto, é frequente que os dirigentes das torcidas organizadas mobilizem os seus associados para pressionar a direção do clube para tomar alguma decisão que entendem ser a mais adequada para resolver algum problema identificado em relação ao clube. Exemplifica esse tipo de atuação um fato recente: no início de 2011, o *Sport Club Corinthians Paulista* foi eliminado da Copa Libertadores da América, em jogo realizado contra o *Club Deportes Tolima*, da Colômbia, que teve um placar de dois a zero, para o clube colombiano.

Isso gerou uma mobilização de torcedores para pressionar a diretoria do *Sport Club Corinthians Paulista* a demitir o técnico do time. A decisão contrária da diretoria, manteve o técnico, e passado um tempo, esse mesmo técnico foi objeto de grandes elogios pelos torcedores, pela conquista do Campeonato Brasileiro de 2011.

Estes dois exemplos mostram que quando o time apresenta um bom desempenho em campo, a relação da torcida com a direção do clube é relativamente tranquila, mas quando a situação se inverte, o relacionamento entre estas duas organizações tende a ficar tenso. Neste caso, a torcida reage mobilizando os seus associados para pressionar os dirigentes do clube para mudar alguma coisa, que pode ser o técnico, contratar novos jogadores ou substituir outros.

Este fato ilustra uma forma de ação das torcidas organizadas, que de maneira geral, pauta-se em torno de objetivos de curto prazo, isto é, orienta a sua posição em torno dos resultados esportivos, basicamente pelo placar de um jogo ou, no máximo, pelo resultado de um campeonato.

Quanto ao segundo objetivo – torcer pelo time – pode ser definido como mobilizar e organizar os torcedores para assistirem os jogos e fazer parte do

espetáculo esportivo, como elemento estético dos estádios, de modo que os torcedores presentes na platéia se sintam integrantes da disputa, ou seja, se tornem o décimo segundo jogador em campo.

Para isso, organizam caravanas para assistir os jogos. Nestas situações todos os participantes devem portar símbolos da torcida, como camisetas, bandeiras e conhecer os “gritos de guerra” e cânticos de elogio ao clube e de desqualificação do time adversário. Além disso, são orientados para seguir as instruções do chefe da torcida, sobre a maneira de se comportarem no estádio e sobre os momentos que devem se manifestar. Isto pode ser considerado como os elementos simbólicos que fazem parte do ritual do ato de torcer pelo time.

Exemplifica esse tipo de atuação das torcidas organizadas o seguinte fato: no último jogo do Campeonato Brasileiro, o resultado de uma partida realizada na cidade do Rio de Janeiro, poderia alterar a disputa do campeonato. Quando o time que jogava no Rio de Janeiro fez um gol, a torcida do time adversário ao *Sport Club Corinthians* comemorou. Imediatamente as torcidas organizadas, do *Sport Club Corinthians Paulista*, se manifestaram abafando a comemoração do time adversário. Este fato foi relatado nas entrevistas de alguns jogadores que se sentiram apoiados pelos torcedores e, como resultado da manifestação da torcida, não ficaram sabendo do gol marcado no Rio de Janeiro. Isto pode ser considerado um exemplo do que é ser o décimo segundo jogador em campo. É intervir nos momentos críticos da partida e, com isso, se sentir participante da disputa.

Para realizar esses dois objetivos, a torcida organizada se constitui legalmente como uma associação esportiva e cultural, isto é, possui o mesmo *status* jurídico do clube. Além disso, em um contexto no qual o futebol é tratado e administrado como negócio, as torcidas organizadas podem se posicionar como

uma organização concorrente do próprio clube para o qual torcem. Isto porque, disputam o mesmo público-alvo, comercializam produtos com as cores oficiais do clube e com emblemas e símbolos da torcida, que cumprem a função de identificar o torcedor com o seu time preferido. Em resumo, atua na área mercadológica, que é considerada uma importante fonte de receita para os clubes dentro do modelo de gestão esportiva intitulado “clube-empresa” (AIDAR et. al., 2002).

Na fase de levantamento de dados foram encontradas algumas evidências desse tipo de atuação. Na sede da Torcida Gaviões da Fiel há uma loja que vende produtos com a marca da torcida organizada. Além disso, estes mesmos produtos podem ser comprados diretamente no site da própria torcida. Isto mostra que do ponto de vista administrativo essas organizações de torcedores utilizam-se das mesmas estratégias adotadas pelos clubes.

Para atuar desse modo a Torcida Organizada Gaviões da Fiel possui um grupo de diretores escolhido pelo presidente eleito para dirigi-la. Possui uma Diretoria de Comunicação responsável por manter os canais de comunicação formal com os seus associados. Além do site oficial, edita o jornal “O Gavião”. O número que foi recolhido em uma das visitas à sede da torcida é uma edição especial, em comemoração aos 101 anos do clube. No editorial apresenta um texto que indica a razão de ser da torcida organizada, que é explicitada na página 2, da seguinte forma: “se não tivermos o Coringão para amar e proteger, não teremos razão para viver”. Na página 3 do referido jornal, na seção “Fala Gavião”, há um poema escrito pelo associado Marcos Claudemir, que está transcrito a seguir:

**Ser fiel é ser sempre guerreiro**

**Procedimento é vital para mim**

**Os gaviões são heróis verdadeiros**

**R**epresentando o fiel mosqueteiro

**T**orcendo e lutando até o fim.

**C**omo o dom divino de ser humano

**L**evará no peito, até a morte

**U**m coração que, ao nascer corintiano

**B**ateu, vibrou e pulsou mais forte.

**C**orinthians Paulista amor de verdade

**O** seu escudo desperta paixões

**R**eflete seu brilho em cada cidade

**I**dentificando-se nas multidões

**N**ossa bandeira cobriu a cidade

**T**odos cantaram com os gaviões

**H**oje me lembro com muita saudade

**I**magens, viagens e as invasões

**A** sua virtude é a sua humildade

**N**ossa torcida e nossa lealdade

**S**empre se destaca nas decisões.

**P**elo Corinthians com muito amor

**A**té o fim na vitória sofrida

**U**m gavião é mais um torcedor

**L**utando até o final da partida

**I**ndo aos jogos, eu me imagino

**Ser mais um elo nessa torcida**  
**Torcendo com garra, cantando seu hino**  
**Até o sopro final desta vida.**

Transcreveu-se esse poema e a definição da razão de ser, encontrada na edição especial do jornal, para mostrar o tom emocional do jornal, que além de reforçar a importância do papel da torcida, contribui para manter a coesão entre os associados. Do ponto de vista textual destaca-se uso da palavra gavião como sinônimo de corintiano.

Além desses dois canais oficiais de comunicação é de responsabilidade da Diretoria de comunicação a manutenção da página Facebook gaviõesoficial e do twitter@gavioesoficial.

Como pode-se constatar trata-se de uma organização que possui diversos canais oficiais de comunicação com os seus associados, inclusive com o uso de ferramentas de internet que permite transmitir informações rapidamente.

Existe, também, a Diretoria de Eventos responsável pela organização de eventos destinados aos associados. Atua em conjunto com a diretoria de comunicação para divulgar e promover a agenda de eventos e captação de recursos para patrocinar a distribuição de brindes. O churrasco todo primeiro sábado do mês é um dos eventos organizados por essa diretoria. A Feijoada com pagode aos sábados, na sede da torcida, é outro exemplo de atividade dessa diretoria. De maneira geral, são atividades destinadas a manter os sócios em contato com a torcida.

Outra diretoria que existe na estrutura da organizacional é a jurídico, que tem a responsabilidade de analisar e fiscalizar os contratos de parcerias, patrocínios e as exigências legais para realização de eventos. Além disso, é a diretoria encarregada

de orientar a diretoria de comunicação sobre eventuais pronunciamentos, comunicados e notas que envolvam a imagem do grêmio.

O Diretor de finanças, por sua vez, responde pelas atividades relativas aos recursos financeiros necessários à manutenção das atividades do Grêmio Gaviões da Fiel. Está subordinado a essa diretoria o departamento responsável pelo controle da arrecadação das mensalidades dos associados. Uma das fontes de receita para a manutenção do Grêmio.

Para tornar-se membro do Grêmio Gaviões da Fiel é necessário preencher uma ficha de inscrição com os dados pessoais, indicar o valor da mensalidade a ser paga e participar de uma reunião com o diretor social da Torcida organizada, que fala sobre como deve ser o comportamento dos sócios. Esta reunião pode ser considerada como o rito exigido para se tornar um gavião, pois só pode utilizar a camiseta com os símbolos da torcida os associados que dela participaram. A fala inicial do diretor que dirige a reunião para admitir novos sócios é descrita por César (1981, p. 57), da seguinte forma:

‘é de muita importância, então, que um gavião saiba se comportar num estádio é fora dele’, insistia Luiz Carlos [o diretor social] ‘É por isso que temos essa reunião. Pra que vocês conheçam um pouco a história dos Gaviões e do Corinthians e, principalmente, para que vocês compreendam como é importante ser gavião e como ele deve se comportar’.

Para se tornar associado, pode ser escolhido entre dois planos: o anual que custa R\$ 70,00 ou o quadrimestral que custa R\$ 30,00. Nos dois casos acrescenta-se as despesas com a carteira de associado e mais o valor das despesas com o envio da carteira pelo correio, que ficam em R\$ 9,00.

De acordo com depoimentos coletados por César (1981), a torcida encontra alguma dificuldade para manter atualizado o recebimento das mensalidades. Há pessoas que se associam, compram a camiseta e pagam apenas a primeira

mensalidade. Outras se associam e pagam anualmente. A regra estabelecida para lidar com essas situações é a seguinte: o associado que fica inadimplente por um período superior a um ano é cortado e não é mais aceito como sócio da agremiação.

Há, também, uma Diretoria Social que tem sob sua responsabilidade a realização de ações de responsabilidade social, ambiental e de sustentabilidade, que envolva a comunidade da Gaviões e do Sport Corinthians direta ou indiretamente. Para isso, organiza oficinas culturais e capta recursos, parcerias e apoios para eventos envolvendo temas sociais.

É interessante observar a incorporação de temas de natureza administrativos mais modernos como os relacionados à responsabilidade social e ambiental das organizações. Para realizar esse tipo de ação há, na sede da torcida, uma sala de informática destinada ao trabalho de inclusão digital. Em outro contato, com a sub-sede de torcida na cidade de Rio Claro, foi formulado um convite para participar de um churrasco, cuja entrada deveria ser um brinquedo, que seria destinado a uma instituição de caridade da cidade.

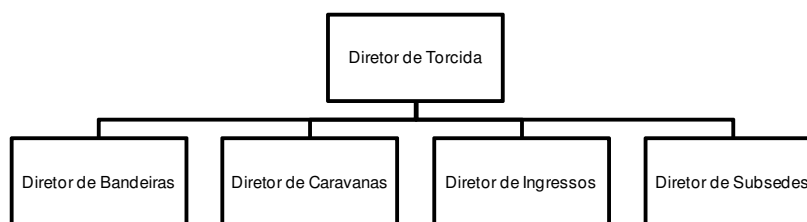
Faz parte, também, das atribuições dessa diretoria controlar a loja e lanchonete, existentes na sede da torcidas e o almoxarifado. É lógico que as atividades dessas duas áreas da torcida fiquem nessa diretoria, uma vez que a lanchonete é responsável pela organização da feijoada com pagode, que ocorre aos sábados.

Outra diretoria, que podem ser classificadas como de apoio administrativo, é a de Esportes, que tem a responsabilidade de organizar competições esportivas envolvendo bairros, associações, sub-sedes, escolas e torcedores do *Sport Club Corinthians*. São ações que tem a finalidade de atrair novos sócios para a agremiação. Fica evidente na definição das atribuições dessa diretoria, que esses

eventos podem ser classificados como de natureza mercadológica, uma vez que têm a finalidade de atrair novos sócios. Além disso, internamente são entendidas como adequadas para ajudar “na melhoria da imagem da Gaviões”. Esta preocupação mostra que os dirigentes dessa associação têm consciência do problema de imagem que possuem, pois de acordo com depoimento coletado por César (1981, p. 57), “ser gavião era uma responsabilidade bastante grande é que os gaviões eram muito visados tanto pela imprensa quanto pela polícia e, inclusive, pela diretoria do Corinthians”. Esse depoimento deixa claro que os diretores da associação conhecem a imagem pública da associação que dirigem. Entendem também que as ações da Diretoria Social podem contribuir para reverter esta situação.

Do conjunto de diretorias administrativas a última existente identificada é a de Patrimônio, responsável pela área de serviços gerais e controle dos bens patrimoniais. Entre as suas atribuições estão manutenção da ordem e da limpeza na sede da associação, fazer a manutenção periódica das instalações elétricas, hidráulicas e estruturais do edifício sede e fazer melhorias constantes na quadra e no barracão. Além disso, essa diretoria pode sugerir alterações no calendário de eventos propostos pela diretoria.

Finalmente descrever-se-á a estrutura da diretoria responsável pela atividade fim da Torcida Gaviões da Fiel, que é o departamento de torcida, que apresenta o organograma reproduzido na figura 7:



**Fonte:** Elaborada com base em dados da pesquisa (2011).

### **Figura 7 – Organograma da Diretoria de Torcida da Gaviões da Fiel**

Este organograma reproduz a estrutura existente na Torcida Organizada Gaviões da Fiel, que tem a finalidade de cumprir uma das suas razões de ser estabelecidas na sua fundação – torcer pelo clube. Como foi dito na fundamentação teórica desse trabalho, a estrutura organizacional deve ser ajustada às atividades fins da organização. Por esse motivo colocou-se esta estrutura em destaque, em relação às demais áreas existentes, por se caracterizar como uma especificidade deste tipo de organização, que foi tomada como objeto de estudo. Além disso, não se encontrou registro na literatura de outras organizações com estrutura similar.

As atribuições do Diretor de Bandeiras são estabelecidas da seguinte forma:

- Realizar um levantamento de todo patrimônio e responsabilizar-se por zelar desse patrimônio durante a sua gestão. Deve ser entendido como patrimônio, as bandeiras utilizadas pela torcida nos estádios.
- Realizar ações para obter recursos para confecção de novos materiais (bandeiras, bandeirões) e reformas das existentes.
- Usar equipes para cuidar do estacionamento (o valor arrecadado deve ser revertido para fazer novas bandeiras).
- Participar de todas as reivindicações e protestos do grêmio.

É interessante observar que faz parte das atribuições dessa diretoria se envolver em atos de reivindicações e protestos organizados pela torcida. O curioso é que são exatamente nessas ocasiões que pode ocorrer problemas em relação a imagem pública da torcida. Mesmo assim, como se trata de uma das finalidades da organização pressionar os dirigentes do clube, as mobilizações prevalecem sobre a racionalidade administrativa que poderia indicar uma outra forma de ação com menos impacto sobre a imagem da organização.

A Diretoria de Caravanas tem a finalidade de organizar as caravanas para assistir os jogos de futebol, para isso realiza a venda de passagens e faz a reserva de ônibus. A ação dessa diretoria se assemelha a uma agência de turismo. Faz parte das atribuições dessa diretoria realizar contatos e participar de reuniões na Polícia Militar para definir os trajetos dos ônibus com a caravana, de modo a evitar confrontos com as torcidas rivais.

Já a Diretoria de Ingressos controla a venda e distribuição dos ingressos entre as diversas sub-sedes e outros pontos de concentração de torcedores interessados em participar das caravanas. Além disso, faz o controle financeiro das vendas realizadas e a prestação de contas para a diretoria financeira.

A Diretoria de Sub-sedes é responsável por manter o relacionamento com as sedes regionais da Torcida Gaviões da Fiel. É interessante observar, que apesar de ser uma torcida fundada e estabelecida na cidade de São Paulo há uma preocupação de estender a sua área de atuação para outras regiões, o que dentro da proposta de estratégia de crescimento formulada por Ansoff (1977), pode ser caracterizada como uma estratégia de atuação em novos mercados. Com isso, a organização tomada como objeto de estudo, aproveita-se da capilaridade nacional do clube para o qual torcem.

Até o ano de 1969, a Gaviões da Fiel apresentava somente esta estrutura organizacional. Mas com a fundação do Grêmio Recreativo Escola de Samba Gaviões da Fiel, em 1975, incorpora à sua organização outras áreas para cuidar dos desfiles de carnaval.

Esta decisão de atuar no carnaval, além de incorporar um outro objetivo organizacional, pode ser entendida, em perspectiva administrativa, de acordo com Ansoff (1977, p. 92), como diversificação, ou seja, tanto o produto como a missão são novos para a organização.

A estrutura criada para o carnaval está reproduzida na figura 8.



**Fonte:** Elaborada com base em dados da pesquisa (2011).

### **Figura 8 – Organograma da Diretoria de Carnaval da Gaviões da Fiel**

A Comissão de Carnaval tem como atribuição elaborar os planos estratégicos para dois carnavais, o tempo que dura o mandato dos seus membros. Deve emitir relatórios mensais com os valores arrecadados e investidos, além da busca de novas fontes de receita e de novos “parceiros” para vendas de lotes de fantasias das alas.

As atribuições da Diretoria de Barracão são as seguintes:

- Direcionar e organizar os setores referentes aos trabalhos do barracão;
- Inspecionar o andamento de produção das equipes de desenho, atelier de fantasias, ferragem, carpintaria, fibra, massa, escultura, pintura, aramagem, forração, adereço, iluminação, efeitos conforme cronograma combinado com carnavalesco;
- Autorizar requisições para compra de material, mediante aprovação da tesouraria;
- Distribuir e delegar serviços aos funcionários do grêmio contratados para os serviços internos do barracão nas funções de coordenação geral, compras, almoxarifado, segurança, serviços gerais e serviços específicos;
- Organizar, agendar e acompanhar a retirada de alegorias do barracão;
- Responsabilizar-se pela funcionalidade da estrutura oferecida pelo grêmio aos contratados;
- Organizar formas de desmonte das alegorias do ano anterior;
- Responsabilizar-se pela venda de esculturas e matérias usadas com divulgação no site do grêmio e pela prestação de contas das vendas para tesouraria.

É interessante observar que essa diretoria é de extrema importância e atua em todos os departamentos, desde o financeiro até o controle dos serviços gerais.

A diretoria responsável pelo Enredo é encarregada de cumprir as exigências do regulamento emitido pelas entidades oficiais do carnaval, no que diz respeito a revisar e analisar a sinopse, roteiro e defesa do texto sobre o enredo, além de organizar as pastas dos jurados.

O Departamento de Samba Enredo elabora o regulamento, o cronograma e a ordem das disputas pelo samba enredo da Escola. Também fica responsável por organizar a comissão julgadora para escolher o samba-enredo.

São atribuições do Departamento de Comissão de frente contratar o responsável pela coreografia, agendar ensaios, inspecionar o andamento da produção dos figurinos e da coreografia, sempre em conjunto com o membro responsável da harmonia.

O Departamento de alegorias e adereços contrata os responsáveis pelas equipes prestadoras de serviço para as alegorias, inspeciona medidas e estruturas, além de organizar o mapa de posicionamento dos destaques, composições e personagens para desfile conforme criação do carnavalesco.

O Departamento de Mestre-Sala e Porta-Bandeira tem como responsabilidade elaborar o contrato de um responsável pelos ensaios que são realizados seguindo a metodologia de laboratório com a sequência de passos ajustados ao figurino. Além disso, agenda os ensaios e verifica a produção dos figurinos.

O Departamento de fantasias fica responsável por organizar a fiscalização da produção das alas e receber os relatórios sobre o andamento da produção. Também fica encarregado do agendamento, organização e produção das festas para apresentação dos protótipos.

A Comissão de Harmonia serve como um elo entre as demais áreas do carnaval e tem um trabalho focado e direcionado para a realização do desfile.

Dessa forma, conclui-se que a Gaviões da Fiel atua de maneira diversificada. Pode-se dizer que o foco principal da instituição é a cultura, porém de duas formas distintas, o carnaval e o futebol.

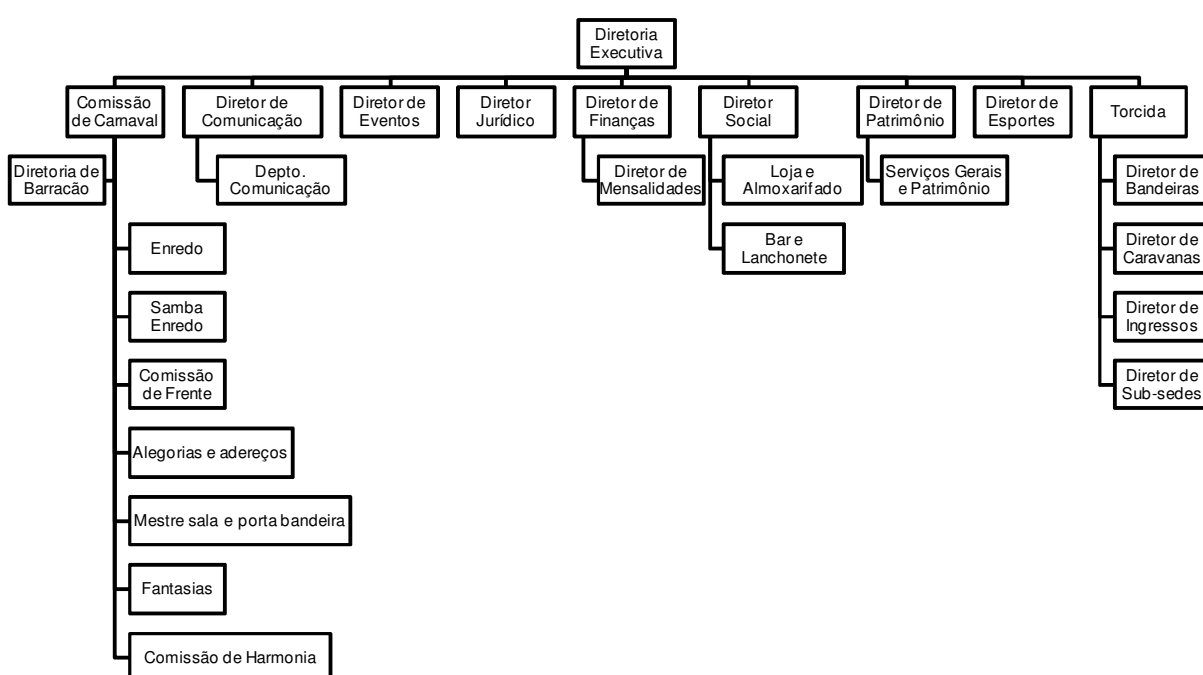
Inicialmente foram descritas diretorias administrativas, que podem ser encontradas em um grande número de organizações, como a Diretoria Financeira, a Diretoria de Comunicação e mesmo a Diretoria Executiva. Num segundo momento, apresentamos a Diretoria de Torcida de maneira detalhada, inclusive o organograma com sua composição. Optou-se por fazer isto por se tratar de uma estrutura que não se encontrou outra similar na literatura. Isso se deve a particularidades desse tipo de organização, pois se trata de uma divisão de trabalho criada especificamente para institucionalizar e organizar o ato de torcer.

Em seguida, foi apresentada a estrutura relativa a divisão do trabalho criada para atender a segunda razão de ser a organização, ou seja, participar dos festejos carnavalescos.

Nesta estrutura, fica evidente que ela obedece a lógica dos quesitos avaliados nos desfiles carnavalescos. A organização do trabalho para participar do carnaval, é descrita por Blass (1998, p.1), como “fundada no conhecimento artesanal e em padrões tecnológicos tradicionais, [que] mobiliza a inteligência criativa no trabalho, uma das metas da moderna gestão do trabalho e da produção, [que] tem despertado a curiosidade de muitos consultores empresariais”. Isto pode ser considerado um indicativo de que a participação dos desfiles carnavalescos exigiu da Torcida Organizada um esforço para combinar no seu barracão, a tecnologia e a organização do trabalho adequada para produzir um desfile carnavalesco. Exigindo um processo de aprendizagem de um conhecimento que ela não detinha.

Não é por um acaso que a Gaviões da Fiel inicia sua trajetória no carnaval como bloco e a medida que ela vai assimilando os conhecimentos necessários para organizar um desfile carnavalesco, vai mudando de categoria até chegar ao Grupo Especial.

Com isto, a organização da Torcida Organizada Gaviões da Fiel assume a configuração de uma estrutura divisional, que mostra claramente a existência de duas divisões planejadas para o desenvolvimento de produtos e serviços ajustados às necessidades de uma atuação em duas áreas distintas: desfiles carnavalescos e torcer pelo futebol, como mostra a figura 9.



**Fonte:** Elaborada com base em dados da pesquisa (2011).

**Figura 9 – Organograma da Torcida Organizada Gaviões da Fiel**

Nota-se que a estrutura se mostra complexa, porém de fácil entendimento. As duas divisões planejadas são específicas quanto aos seus fins, sem deixar de lado a estrutura administrativa da organização. Além disto, responde a pergunta orientadora da pesquisa, pois permite classificá-la como uma organização diversificada.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista o objetivo definido para esse trabalho, definido como: descrever o modo como o trabalho é organizado em uma Torcida Organizada de Futebol, que atua com a organização de desfiles carnavalescos e eventos para torcer pelo seu time preferido, se apresentou a metodologia adotada, relatando-se, inclusive, as dificuldades para coleta dos dados primários previstos no planejamento inicial. Este ocasionou uma reformulação no planejamento, mas manteve-se o propósito inicial que era realizar um estudo de caso sobre a Torcida Organizada Gaviões da Fiel. Deveria resultar da análise dos dados, um olhar administrativo sobre esse tipo de organização.

Para isso, foram escolhidos a “razão de ser”, ou “missão”, estratégia, na perspectiva adotada por Ansoff (1977) e estrutura organizacional, como os conceitos que deveriam ser norteadores da análise. Na medida em que estes conceitos foram apresentados, com um olhar voltado para a realidade das Torcidas Organizadas, permitiu propor e explicar um modelo de estrutura organizacional que se julgou ser adequado para o tipo de organização que se estava estudando.

Na sequência, foram apresentados dois capítulos que têm a finalidade de contextualizar o surgimento destas organizações e as razões pelas quais se envolveram com os desfiles carnavalescos. Entendeu-se que estas informações seriam úteis, não só para a realização da análise, mas também, para mostrar a complexidade que envolve a sua forma de agir, que com freqüência é associada aos atos de violência no futebol. Nessa etapa do trabalho demonstrou-se que ao migrar para o carnaval, também, a violência ocorre nesta festividade envolvendo os seus associados.

No capítulo 5, foram apresentados e analisados os dados coletados sobre a Torcida Organizada Gaviões da Fiel, o que permitiu demonstrar que a mesma iniciou as atividades com a finalidade de acompanhar e fiscalizar a diretoria do clube e participar como elemento estético nos espetáculos esportivos. Mas posteriormente toma a decisão de criar um grêmio recreativo, cultural e escola de samba para se tornar uma integrante dos desfiles carnavalescos.

Esta etapa do trabalho permitiu identificar a razão de ser classificar a estratégia de crescimento adotada e demonstrar que o modelo de estrutura organizacional elaborado na fundamentação teórica se mostrou adequado para mostrar a divisão do trabalho da organização pesquisada. Os dados permitiram, inclusive, descrever de maneira sintética as atribuições específicas dos dirigentes responsáveis pela organização dos festejos carnavalescos e dos responsáveis por organizar o modo de torcer pelo clube. Em síntese, identificou cargos de dirigentes como os de diretor de bandeiras, diretor de caravanas, diretor de enredo, diretor de mestre-sala e porta-bandeira, que só são possíveis de serem encontrados em organizações similares.

Isto permitiu reunir os elementos suficientes para responder a pergunta formulada na introdução desse trabalho: as associações de torcedores de futebol, quando observadas por uma perspectiva administrativa, podem ser caracterizadas como organizações diversificadas?

A análise dos dados permite concluir que as torcidas organizadas podem ser caracterizadas como organizações diversificadas, que possuem uma organização do trabalho que pode ser enquadrada dentro do modelo de estrutura divisional e atuam no negócio de entretenimento em duas frentes: organização do carnaval, que se constitui, do ponto de vista organizacional em uma das divisões da estrutura e a organização dos torcedores se constituindo na outra divisão do trabalho. Como suporte para estas duas divisões possui várias diretorias, que são comuns a vários tipos de organização e encontradas em diversas estruturas organizacionais.

Entretanto, devido às limitações da metodologia utilizada que não permite generalizações estatísticas, e às dificuldades de coleta de dados primários que permitiriam encontrar evidências para os argumentos elaborados na análise, recomenda-se que outras pesquisas sejam realizadas, com organizações dessa natureza para permitir generalizações.

## 8. REFERÊNCIAS

- AIDAR; A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. C. **A Nova Gestão do Futebol**. Rio de Janeiro, FGV, 2002.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1977.
- BLASS, L. M. S. Produzindo o desfile: o trabalho no barracão da escola de samba. In: **Revista Margem** – PUC/SP.1998.
- CÉSAR, B. T. **Os Gaviões da Fiel e a Águia do Capitalismo ou O Duelo**. Campinas. Dissertação de Mestrado em Antropologia Social. UNICAMP, 1981.
- DAFT, R.L. **Administração**. 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DAMATTA, R. Antropologia do Óbvio. In: **Revista USP**. Dossiê sobre Futebol. n.22, 1994.
- HOLLANDA, B. B. B. de. Futebol, Arte e Política: A Catarse e seus Efeitos na Representação do Torcedor. In: **Revista Organização & Sociedade**. Salvador, vol.16, 48, Janeiro/Março 2009.
- \_\_\_\_\_. **O clube como vontade e representação: O jornalismo esportivo e a formação das torcidas organizadas de futebol no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2009.
- HAMPTON, D. R. **Administração Contemporânea**. São Paulo. Makron Books,1992.
- IBOPE – Instituto Brasileiro De Pesquisa E Opinião. **Pesquisa de Opinião sobre Torcidas**. 2003. Disponível em < [www.ibope.com.br](http://www.ibope.com.br) > acesso em: 20.03.2011.
- Grêmio Recreativo e Cultural Escola de Samba Mancha Verde. Disponível em < [www.manchaverde.com.br](http://www.manchaverde.com.br) > acesso em 28.03.2011.
- Grêmio Recreativo e Cultural Escola de Samba Dragões da Real. Disponível em <[www.escoladesambadragoes.com.br](http://www.escoladesambadragoes.com.br) > Acesso em 28.03.2011.
- Grêmio Recreativo e Cultural Escola de Samba Gaviões da Fiel. Disponível em < [www.gavioes.com.br](http://www.gavioes.com.br) >. Acesso em 28.03.2011.
- LOPES, F. T. P. CORDEIRO, M. P. Torcidas organizadas do futebol brasileiro: singularidades e semelhanças com outros grupos de torcedores da América do Sul e da Europa. In: **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá: volume 9, n. 104, PP. 75-83, Janeiro 2010.
- MUTAD, M. **A violência e o futebol: dos estudos clássicos aos dias de hoje**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- ORGANIZADAS BRASIL. Disponível em <[www.organizadasbrasil.com](http://www.organizadasbrasil.com)>. Acesso em: 27.06.2011

PATAH, L. A. CARVALHO, M. M. de. **Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais. Curitiba/PR, 2002.

PIMENTA, C. A. M. Violência entre torcidas organizadas de futebol. In: **São Paulo Perspectiva**. 2000, vol.14, n.2, pp. 122-128.

RICHES, R. Objetivo Como Razão de Ser da Empresa. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, n.34, p.50-62. 1994.

ROSENFELD, A. **Negro, Macumba e Futebol**. São Paulo: Perspectiva, 2007.

SILVA, V. G. da. **Artes do Corpo: Memória Afro-Brasileira**. Vol 2. 1. ed. São Paulo: Summus/Selo Negro, 2004. v. 2000.

SAMARA, B. BARROS, J. C. **Pesquisa em Marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron, 1998.

SCHERMERHORN JR, J. R. **Administração: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SOUZA, G. de M. **O Espírito das Roupas**. São Paulo: Cia. das Letras, 1988.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1985.

SVECENKO, N. Futebol, Metrôpole e Desatinos. In: **Revista USP**. Dossiê sobre Futebol. n.22, 1994.

TOLEDO, L. H. **Torcidas organizadas de futebol**. Campinas, SP: Autores Associados/Anpocs, 1996.

TORCIDA ORGANIZADA DRAGÕES DA REAL. Disponível em < [www.dragoesdareal.com.br](http://www.dragoesdareal.com.br) > acesso em 28.03.2011.

TORCIDA ORGANIZADA MANCHA ALVI-VERDE. Disponível em < [www.manchaalviverde.com.br](http://www.manchaalviverde.com.br) > acesso em 28.03.2011.

TORCIDA ORGANIZADA INDEPENDENTE. Disponível em < [www.independentenet.com.br](http://www.independentenet.com.br) > acesso em 28.03.2011.

TUP – Torcida Uniformizada do Palmeiras. Disponível em < [www.tup1970.net](http://www.tup1970.net) > acesso em 28.03.2011.

UESP – União das Escolas de Samba de São Paulo. Disponível em < [www.uesp.com.br](http://www.uesp.com.br) > Acesso em 28.03.2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre. Bookman, 2007.

## APENDICE

## Questionário

### Pergunta número 1:

Consultando o site da Torcida Gaviões da Fiel encontrou-se os departamentos ou diretorias relacionados abaixo. Gostaríamos de saber quais as principais atribuições desses departamentos e diretorias.

#### Resposta:

Departamento de Comunicação:

O responsável por esse departamento possui vínculo empregatício com a Torcida Gaviões da Fiel ou Executa as atividades sob sua responsabilidade na condição de trabalho voluntário?

(marque com X na frente da alternativa que corresponde à situação do responsável por esse departamento)

Vínculo empregatício: \_\_\_\_\_

Trabalho Voluntário: \_\_\_\_\_

A seguir descreva de forma sucinta as principais atribuições desse departamento.

---



---



---



---

Diretoria de Comunicação:

O responsável por essa Diretoria possui vínculo empregatício com a Torcida Gaviões da Fiel ou Executa as atividades sob sua responsabilidade na condição de trabalho voluntário?

(marque com X na frente da alternativa que corresponde à situação do responsável por essa diretoria)

Vínculo empregatício: \_\_\_\_\_

Trabalho Voluntário: \_\_\_\_\_

A seguir descreva de forma sucinta as principais atribuições dessa diretoria.

---



---



---



---

Diretoria de Eventos:

O responsável por essa Diretoria possui vínculo empregatício com a Torcida Gaviões da Fiel ou Executa as atividades sob sua responsabilidade na condição de trabalho voluntário?

**(marque com X na frente da alternativa que corresponde à situação do responsável por essa diretoria)**

Vínculo empregatício: \_\_\_\_\_

Trabalho Voluntário: \_\_\_\_\_

A seguir descreva de forma sucinta as principais atribuições dessa diretoria.

---

---

---

---

Diretoria de Esportes:

O responsável por essa Diretoria possui vínculo empregatício com a Torcida Gaviões da Fiel ou Executa as atividades sob sua responsabilidade na condição de trabalho voluntário?

**(marque com X na frente da alternativa que corresponde à situação do responsável por essa diretoria)**

Vínculo empregatício: \_\_\_\_\_

Trabalho Voluntário: \_\_\_\_\_

A seguir descreva de forma sucinta as principais atribuições dessa diretoria.

---

---

---

---

Diretoria Financeira:

O responsável por essa Diretoria possui vínculo empregatício com a Torcida Gaviões da Fiel ou Executa as atividades sob sua responsabilidade na condição de trabalho voluntário?

**(marque com X na frente da alternativa que corresponde à situação do responsável por essa diretoria)**

Vínculo empregatício: \_\_\_\_\_

Trabalho Voluntário: \_\_\_\_\_

A seguir descreva de forma sucinta as principais atribuições dessa diretoria.

---

---

---

Diretoria de Mensalidade:

O responsável por essa Diretoria possui vínculo empregatício com a Torcida Gaviões da Fiel ou Executa as atividades sob sua responsabilidade na condição de trabalho voluntário?  
(marque com X na frente da alternativa que corresponde à situação do responsável por essa diretoria)

Vínculo empregatício: \_\_\_\_\_

Trabalho Voluntário: \_\_\_\_\_

A seguir descreva de forma sucinta as principais atribuições dessa diretoria.

---

---

---

---

Diretoria de Segurança:

O responsável por essa Diretoria possui vínculo empregatício com a Torcida Gaviões da Fiel ou Executa as atividades sob sua responsabilidade na condição de trabalho voluntário?  
(marque com X na frente da alternativa que corresponde à situação do responsável por essa diretoria)

Vínculo empregatício: \_\_\_\_\_

Trabalho Voluntário: \_\_\_\_\_

A seguir descreva de forma sucinta as principais atribuições dessa diretoria.

---

---

---

---

Diretoria de Serviços Gerais e Patrimônio:

O responsável por essa Diretoria possui vínculo empregatício com a Torcida Gaviões da Fiel ou Executa as atividades sob sua responsabilidade na condição de trabalho voluntário?  
(marque com X na frente da alternativa que corresponde à situação do responsável por essa diretoria)

Vínculo empregatício: \_\_\_\_\_

Trabalho Voluntário: \_\_\_\_\_

A seguir descreva de forma sucinta as principais atribuições dessa diretoria.

---

---

---

---

Diretoria Social:

O responsável por essa Diretoria possui vínculo empregatício com a Torcida Gaviões da Fiel ou Executa as atividades sob sua responsabilidade na condição de trabalho voluntário?

(marque com X na frente da alternativa que corresponde à situação do responsável por essa diretoria)

Vínculo empregatício: \_\_\_\_\_

Trabalho Voluntário: \_\_\_\_\_

A seguir descreva de forma sucinta as principais atribuições dessa diretoria.

---

---

---

---

**Pergunta número 2:**

Além desses Departamentos e Diretorias existem outras áreas que se subordinam diretamente à Presidência da Torcida Organizada Gaviões da Fiel?

(marque com X na frente da alternativa que corresponde à situação).

Sim: \_\_\_\_\_

Não: \_\_\_\_\_

**Caso a sua resposta tenha sido sim, utilize o espaço abaixo para listar esses departamentos ou outras áreas que se reportam diretamente à Presidência. Caso a sua resposta tenha sido não, passe a pergunta de número 3.**

---

---

---

---

---

---

**Pergunta número 3:**

Todas as organizações, com ou sem fins lucrativos, têm despesas tais como pagamento de água, luz, telefone, aluguel, salários, encargos sociais, materiais de consumo e outras despesas. A Torcida Gaviões da Fiel, como uma organização sem fins lucrativos também deve ter despesas dessa natureza. Você tem condições de nos informar qual o valor médio mensal das despesas fixas necessárias para viabilizar a existência de uma organização dessa natureza.

Resposta:

(marque com X na frente da alternativa que corresponde à situação)

Valor estimado das despesas mensais: \_\_\_\_\_

Não tenho condições de fornecer esses dados: \_\_\_\_\_

**Pergunta número 4:**

A Torcida Organizada Gaviões da Fiel possui um quadro de pessoal devidamente contratado para realizar algum tipo de atividade?

(marque com X na frente da alternativa que corresponde à situação)

Sim \_\_\_\_\_

Não \_\_\_\_\_

Caso a sua resposta tenha sido sim, utilize o espaço abaixo para listar o título dos cargos que há pessoas contratadas e número de pessoas contratados para cada um dos cargos listados. Caso a sua resposta tenha sido não, passe a pergunta de número 5.

**Título do cargo**

**Número de Ocupantes**

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

**Pergunta número 5:**

Quais as principais fontes de receitas da Torcida Gaviões da Fiel?

Numere pela ordem de grandeza das fontes. A principal fonte de receita, isto é, a de maior arrecadação deve ser indicada com o número 1, a segunda de maior valor com o número 2 e assim sucessivamente até esgotar todas as fontes de receita.

**Fonte de Receita**

**Importância**

Arrecadação de Mensalidades

\_\_\_\_\_

|                                                              |       |
|--------------------------------------------------------------|-------|
| Receita de produtos com a marca da Torcida na Loja           | _____ |
| Receita de produtos com a marca da Torcida no site           | _____ |
| Receita proveniente da Lanchonete                            | _____ |
| Receita proveniente da Organização de eventos                | _____ |
| Receitas provenientes de excursões realizadas                | _____ |
| Receitas da venda de ingressos para os jogos (comissão)      | _____ |
| Ajuda financeira recebida do Sport Club Corinthians Paulista | _____ |
| Outras fontes de receitas:                                   |       |
| _____                                                        | _____ |
| _____                                                        | _____ |
| _____                                                        | _____ |
| _____                                                        | _____ |
| _____                                                        | _____ |
| _____                                                        | _____ |

**Pergunta número 6:**

Na Sede da Torcida há uma sala de computação destinada para a realização de um trabalho de inclusão digital. Qual o público que é atendido nessa atividade, que classificamos como social?

Resposta:

(marque com X na frente da alternativa que corresponde à situação)

São os membros da torcida organizada \_\_\_\_\_

Moradores próximos a sede da torcida \_\_\_\_\_

Qualquer torcedor do Sport Club Corinthians Paulista \_\_\_\_\_

Outros públicos (especifique) \_\_\_\_\_

**Pergunta número 7:**

Há outras atividades dessa natureza que é realizada pela Torcida Gaviões da Fiel?

(marque com X na frente da alternativa que corresponde à situação)

Sim \_\_\_\_\_

Não \_\_\_\_\_

Caso a sua resposta tenha sido sim, utilize o espaço abaixo para listar as atividades dessa natureza realizada e indicar o público que participa delas.

**Atividade**

**Público**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Obrigado pela sua colaboração.