PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

ESCOLA DE NEGÓCIOS

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TATIANA ARACEMA

A INFLUÊNCIA DOS TORCEDORES NOS CLUBES DE FUTEBOL – UM ESTUDO DE CASO

CURITIBA

2019

TATIANA ARACEMA

A INFLUÊNCIA DOS TORCEDORES NOS CLUBES DE FUTEBOL – UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de concentração: Estratégia, da Escola de Negócios, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Otávio Mussi Augusto, Ph.D.

CURITIBA

2019

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Edilene de Oliveira dos Santos CRB-9/1636

Aracema, Tatiana
A658i A influência dos torcedores nos clubes de futebol : estudo de caso /
2019 Tatiana Aracema ; orientador: Paulo Otávio Mussi Augusto. -- 2019
[50] f.: il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2019.
Inclui bibliografia

1. Clubes de futebol - Administração. 2. Futebol – Torcedores. 3. Cultura institucional. 4. Comportamento do consumidor. 5. Marketing esportivo. I. Augusto, Paulo Otávio Mussi, 1973-. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título

CDD. 20. ed. – 658

TERMO DE APROVAÇÃO

A INFLUÊNCIA DOS TORCEDORES NOS CLUBES DE FUTEBOL – UM ESTUDO DE CASO.

Por

Tatiana Aracema

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Prof.ª Dra. Angela Cristiane Santos Póvoa
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof.º Dr. Paulo Otávio Mussi Augusto – PUCPR - orientador
Orientadora

Prof.º Dr. Eduardo Damião da Silva - PUCPR
Examinador

Prof.º Dr. Alex Sandro Quadros Weymer - PUCPR
Examinador

AGRADECIMENTOS

Após esse longo e árduo caminho percorrido não poderia deixar de explicitar minha gratidão a todos que contribuíram para esse propósito e momento especial.

Aos meus pais Ivanilda Aracema e Lucas Aracema por todo apoio, carinho e por cuidarem da minha pequenina Bianca para que eu pudesse me dedicar aos estudos.

Ao meu amor e esposo Ricardo Alves Junior por todo amor e companheirismo, por me apoiar desde que tive a ideia de iniciar os estudos e fazer uma pausa na minha vida profissional corporativa, por não me deixar desistir e por me ajudar inclusive nas coletas sem fim de dados e materiais para pesquisa.

Ao meu amigo e Professor Doutor Luis André Fumagalli, por me inspirar a incentivar a fazer o Mestrado e me apoiar, inclusive participando da defesa do meu projeto.

A Fernanda Moreti de Souza e ao Leandro Lacerda pela troca de ideias e materiais, apoio em todos os momentos e a amizade sincera e duradoura que construímos.

Aos professores do programa, em especial ao Professor Doutor Paulo Baptista que iluminou meus caminhos em um momento de indecisão e o Professor Doutor Cristiano de Oliveira Maciel por me inspirar e me incentivar em minha linha de pesquisa.

Ao meu orientador Professor Doutor Paulo Mussi que me apoiou e orientou.

E, finalmente, aos amigos que reencontrei e outros que ganhei nesta caminhada como a Claudia Osna, Levino Bertochi Junior, Pryscila Alves, Renata Lopes e Erika Nogas.

RESUMO

Com a transformação no universo do futebol onde se tem cada vez mais no Brasil os clubes-empresa, o perfil de torcedores também acaba se transformando. No entanto, a pressão desses torcedores para que prevaleçam os seus interesses perante as ações dos clubes de futebol continuam existindo. Esses torcedores são atores externos no papel de agentes de mudança, que buscam influenciar os processos de mudança do clube. A partir disso, surge o estudo de caso no Club Athlético Paranaense sobre qual a influência dos torcedores na gestão do Club Athlético Paranaense. Além desse objetivo, o presente estudo de caso também aborda quais lógicas institucionais estão presentes no campo do futebol e como essas lógicas influenciam na escolha da torcida. E em complemento, como as ações coletivas legitimam ou de-legitimam a gestão do clube. Para isso, foram realizadas observações participantes em vinte e uma partidas de futebol do Club Athlético Paranaense além da análise de comentários realizados em publicações na página oficial do clube no *Facebook* referentes a manifestações dos torcedores durante as partidas observadas, sendo selecionados os eventos: a) troca de técnico do time principal em 2018, dividida em três estágios, sendo: manutenção do técnico contratado no início de 2018, demissão do técnico e efetivação do técnico interino após a demissão do técnico da equipe principal; e b) proibição pelos dirigentes dos materiais, vestimentas e adereços da torcida organizada nos jogos. Os resultados denotam que os torcedores são atores externos que influenciam as ações dos dirigentes do clube e com isso podem mudar a lógica dominante no campo do futebol, além de que esses torcedores é que irão legitimar ou de-legitimar as ações dos dirigentes do clube.

Palavras-chave: Agência. Ator. Lógicas Institucionais. Torcedores.

ABSTRACT

With the transformation in the world of football where in Brazil the corporate-clubs are emerging, the profile of fans has transformed too. However, the pressure of these fans to prevail their interests before the actions of the football clubs still exists. These fans are external actors in the role of change agents who pursue to influence the club's change processes. This research is a case study at Club Athlético Paranaense about the fans influence in the management of Club Athlético Paranaense. In addition, the case study also aims to address which institutional logic are present in the football field and how these logics influence the choice of fans. Moreover, the study approach how can collective actions legitimize or de-legitimize the club management. To achieve this goal, the researcher made participant observations in twenty-one Club Athlético Paranaense football matches and analyzed the comments made by fans in publications on the club's official page at *Facebook* regarding fans protestation during the matches observed, and the following events were selected: a) change of coach of the main team in 2018, divided into three phases: maintenance of the coach hired at the beginning of 2018, dismissal of the coach and effectiveness of the interim coach; and b) prohibition by the club directors of the materials, clothing and props of the fan club in the matches. The results show that the fans are external actors who influence the actions of the club leaders and thus change the dominant logic in the football field, besides these fans legitimize or de-legitimize the actions of club leaders.

Keywords: Agency. Social Actor. Institutional Logics. Football Fans.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Resultado de pesquisa de artigos científicos 14

Quadro 2 – Sistema interinstitucional 23

Quadro 3 – Lista de jogos da observação participante 35

Quadro 4 – Codificação e interpretação das categorias de análise 47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 11

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA 12

1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA 12

2 REFERENCIAL TEÓRICO 14

2.1 O FUTEBOL 15

2.1.1 A Origem do Futebol 15

2.1.2 O futebol no Brasil 17

2.1.3 O futebol e seus torcedores no Brasil 18

2.2 LÓGICAS INSTITUCIONAIS 20

2.3 AS LÓGICAS NO FUTEBOL 24

2.3.1 Lógica Profissional 24

2.3.2 Lógica de Mercado 24

2.3.3 Lógica do Esporte 24

2.4 ATORES NO CAMPO DO FUTEBOL 25

2.5 CAPACIDADE DE AGÊNCIA 26

2.6 LEGITIMIDADE 28

3 METODOLOGIA 30

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA 30

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE 30

3.2.1 Agência 31

3.2.2 Ator social coletivo 31

3.2.3 Lógicas Institucionais 31

3.2.4 Lógica Profissional 32

3.2.5 Lógica de Mercado 32

3.2.6 Lógica do Esporte 33

3.2.7 Legitimidade 33

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA 33

3.4 COLETA DOS DADOS 34

3.4.1 Observação participante 34

3.4.2 Dados de mídias sociais 36

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 38
4.1 EVENTO 1: TROCA DE TÉCNICO DA EQUIPE PRINCIPAL EM 2018 38
4.1.1 Evento 1 – fase 1: Manutenção do técnico de futebol pela diretoria .. 38
4.1.2 Evento 1 – fase 2: A demissão do técnico 41
4.1.3 Evento 1 – fase 3: Efetivação do técnico interino 41
4.2 EVENTO 2: PROIBIÇÃO PELOS DIRIGENTES DOS MATERIAIS, VESTIMENTAS E ADEREÇOS DA TORCIDA ORGANIZADA NOS JOGOS 42
4.3 RESUMO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE 46
5 CONCLUSÃO 48
REFERÊNCIAS 50

1 INTRODUÇÃO

A transformação no universo do futebol trazendo o conceito de clube empresa desencadeou uma mudança no perfil de torcedores que os clubes buscam. Antes, o perfil era do torcedor apaixonado e fiel, hoje o perfil é do torcedor como consumidor (PIMENTA, 1997; LUCCAS, 1998; SANTOS, 2013).

Com isso, os torcedores também sofreram mudanças, porém ainda com seus desejos para que o time sempre vença suas partidas e conquiste títulos importantes.

Podemos identificar os torcedores como atores no papel de agentes de mudança, os quais podem influenciar as escolhas e ações do clube, mobilizando e orquestrando a ação coletiva (LOK, 2010).

Os torcedores sendo atores externos que buscam influenciar as escolhas e direções do clube, seja por manifestações no estádio durante as partidas de futebol, seja por mídias sociais, pressionam os clubes para que prevaleçam seus interesses, movidos pelo vínculo emocional.

As torcidas possuem uma gama de símbolos, valores e crenças, padrões de comportamentos mesmo com uma diversidade grande de indivíduos, que replicam esses comportamentos dentro de um contexto específico. E o ambiente das torcidas está relacionado ao sentimento de pertencimento, fortalecendo as relações sociais além da construção da identidade do indivíduo (TOLEDO, 1996; PIMENTA, 1997; SANTOS, 2013).

Observando o papel dos atores sociais em infundir novas crenças, normas e valores e além de apresentarem comportamentos de resistir, identificar-se ou adotar comportamentos híbridos (LOK, 2010), pode-se supor uma multiplicidade de lógicas, sejam coexistentes combinadas e em constelação, podendo competir ou não entre elas (REAY et al., 2017).

Considerando as lógicas institucionais “um *framework* para analisar a inter-relação entre instituições, indivíduos e organizações em sistemas sociais” (THORNTON et al., 2012, p. 2), pode-se observar na teoria sobre lógicas institucionais o suporte para a influência dos indivíduos e/ou coletivos observando quais lógicas se apresentam no campo do futebol e se relacionam a agência dos torcedores.

A perspectiva das lógicas institucionais aborda também a interpretação das lógicas de forma diferente por atores diferentes, impactando os processos de

mudança onde pode haver coexistência de lógicas até que apareça a nova lógica dominante (REAY e HINNINGS, 2009; REAY et al., 2017).

Em complemento podemos observar se as ações dos dirigentes são ou não são legitimadas pelos torcedores pelo conceito de legitimidade sendo a “percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, certas ou apropriadas dentro de determinado sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574), e que essa “percepção” pode mudar de acordo com o grupo ou indivíduo que a observa, já que a legitimidade “reside nos olhos de quem vê” (ASHFORTH e GIBBS, 1990, p. 177). Com isso, a agência dos indivíduos e/ou do coletivo pode legitimar ou de-legitimar as ações dos dirigentes das organizações, no caso desta pesquisa as ações dos dirigentes do clube de futebol, afetando a credibilidade e a continuidade da organização.

A escolha do Club Athlético Paranaense e seus torcedores como objetos do estudo deve-se ao fato de se tratar de uma das maiores torcidas de clubes de futebol do Estado do Paraná e principalmente pelo fato de o Club Athlético Paranaense ser um clube que tem um modelo de gestão como clube-empresa.

Neste caso, a influência dos atores sociais pode representar a pressão sofrida pelas organizações para atender as demandas de seu público-chave, demonstrando o quanto os ambientes sociais e culturais podem influenciar as organizações (MEYER e HÖLLERER, 2016).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa é a questão propósito da pesquisa onde apresenta uma situação, fenômeno ou variáveis os quais necessitam investigação, decisão, discussão ou solução. E se caracteriza como problema científico quando existe a possibilidade de ser testado empiricamente (KERLINGER, 1996).

Este estudo tem como objetivo principal responder ao seguinte problema de pesquisa:

Qual a influência da torcida na gestão do Club Athlético Paranaense?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa consiste em identificar qual a influência dos torcedores de um clube de futebol na gestão desse clube.

O estudo foi realizado no Club Athlético Paranaense pelo fato do caso se tratar de um clube de futebol brasileiro que se diferencia dos demais no país por apresentar um modelo de administração como clube-empresa e pelo acesso conseguido.

Os objetivos específicos que complementam a pesquisa e auxiliam na resposta do objetivo geral são os seguintes:

a) identificar como os torcedores se constituem como um ator social coletivo que influencia na gestão do clube;
b) identificar como os torcedores exercem a capacidade de agência;
c) analisar quais lógicas estão presentes no campo esportivo do futebol e como elas influenciam as escolhas da torcida;
d) como as ações coletivas dos torcedores legitimam ou de-legitimam a gestão do clube.

1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

“O futebol é, sem sombra de dúvida, o desporto mais popular em todo o mundo. É, como o afirmou Lawrence Kitchin no distante ano de 1966, o único ‘idioma global’ para além da ciência” (MURPHY et al., 1994 apud LUCCAS, 1998, p. 5). Essa afirmação só corrobora o que vemos acontecer mundialmente, seja com a Copa do Mundo ou seja com campeonatos de expressão nacional e internacional, como Libertadores da América, Liga dos Campeões e, no caso do Brasil o Campeonato Brasileiro e a Copa do Brasil.

Devido a essa importância no cenário mundial, o estudo da capacidade de agência dos atores sociais nos clubes de futebol apresenta considerada relevância, uma vez que figura como influenciador no “negócio” do futebol.

O futebol movimenta indivíduos, empresas, profissionais e muito dinheiro, atingindo a política e a sociedade em geral. E os torcedores em geral podem ser considerados importantes para o sucesso ou para a derrocada desse negócio.

Outro ponto importante é analisar como agentes externos à organização podem influenciar nas decisões e necessidades de mudança nas organizações. Levando em consideração que um dos pilares da existência e continuidade de um clube de futebol são seus torcedores, sejam como consumidores de produtos do clube, sejam como sócios do clube ou também como consumidores dos produtos e marcas dos patrocinadores e parceiros do clube, podemos salientar a importância do entendimento do poder de agência de indivíduos e de grupos para com uma organização.

Por fim, o foco em pesquisar a agência no fenômeno das torcidas, sejam componentes de organizadas ou não, pode contribuir para os estudos relacionados a pressões que as organizações podem sofrer e como as relações sociais podem legitimar ou “deslegitimar” as ações das organizações, considerando a diversidade de interações sociais que envolvem os torcedores.

Considerando as mudanças no cenário do futebol brasileiro, onde muito se fala em “clubes empresa”, os torcedores acabaram saindo de protagonistas do espetáculo, puxados pela torcida organizada, sendo vistos pelos mandatários dos clubes cada vez mais como consumidores.

Outro ponto de contribuição está relacionado a complexidade das organizações, conforme apontado por Meyer e Höllerer em sua publicação de 2016. Os autores levantam a questão relacionada a pressão que as organizações sofrem relacionadas as demandas de seus ambientes sociais e culturais, para que consigam atender as crenças de seu público-chave.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico dessa pesquisa contempla o contexto do futebol e das torcidas no Brasil, lógicas institucionais e as lógicas presentes do futebol, os atores presentes no campo de estudo, a capacidade de agência desses atores e legitimidade.

O alicerce teórico está nas teorias acerca dos atores sociais e seu poder de agência, que no caso deste estudo será representado pelos torcedores, bem como o entendimento sobre as lógicas institucionais presentes no campo de estudo que podem ser influenciadas por esses atores.

Para suporte teórico de agência coletiva e atores coletivos, foi realizada pesquisa de artigos referentes a esses temas relacionados com o futebol e com torcedores.

As pesquisas foram executadas nas bases *Scielo*, *Web of Science* e *Scopus*, utilizando as palavras em inglês e português, considerando a menção destas em qualquer parte dos artigos: ator coletivo e torcedor, ator coletivo e futebol, agência coletiva e futebol, agência coletiva e torcedor.

A busca foi feita considerando artigos em inglês e português, resultando em 125 artigos, sendo dispostos por base de dados da seguinte forma:

Quadro 1 – Resultado de pesquisa de artigos científicos

Palavras - Português	Palavras - Inglês	Scopus	Scielo	Web of Science
ator coletivo e torcedor	collective actor and fan	15	-	11
ator coletivo e futebol	collective actor and football	11	-	11
agência coletiva e futebol	collective agency and football	15	11	10
agência coletiva e torcedor	collective agency and fan	32	-	9
	TOTAL	**73**	**11**	**41**

Fonte: a autora, 2019

Comparando os resultados das bases, identificamos 16 artigos em comum em duas ou nas três bases, restando o total de 105 artigos para análise.

A análise se deu pela leitura dos resumos e introdução, identificando quais artigos poderiam contribuir significativamente com a pesquisa, sendo selecionados para leitura na íntegra o total de nove artigos.

Em complemento, vale observar a teoria acerca da legitimidade pelo fato de os torcedores legitimarem ou não as ações do clube e também dependerem de terem ou não legitimidade perante os demais atores.

Conhecer o contexto e evolução do futebol no Brasil é significativo para demonstrar o quão considerável é este esporte para a sociedade Brasileira e situa a pesquisa no movimento da transformação dos clubes para clubes empresa.

Entender como as torcidas surgiram e sua evolução histórica é importante para a compreensão do fenômeno torcidas e torcedores, em busca da observação da relação de agência desses torcedores com os clubes de futebol.

2.1 O FUTEBOL

> O esporte contribui para desvendar as facetas históricas, sociológicas, psicológicas, antropológicas e políticas de uma sociedade, abrindo-se possibilidade de caminhar, simultaneamente, na descoberta de segredos diversos. Em outras palavras, não é apenas a arte de chutar, driblar, dançar, brincar, deslizar, correr atrás do “balão de couro”. Ele envolve inúmeros interesses de cunhos ideológicos, econômicos, religiosos, entre outros. (PIMENTA, 1997, p. 39)

2.1.1 A Origem do Futebol

As origens do futebol vêm de uma diversidade de relatos, sendo apontada por antropólogos a relação entre o homem e a bola já como hábito dos homens das cavernas (PIMENTA, 1997).

Contando desde os primeiros relatos desse esporte com a bola, passando por uma diversidade de modalidades de jogos em diversos pontos do território terrestre,

o futebol moderno[1] tem a maior quantidade e qualidade de registros apontando sua origem para a Inglaterra (PIMENTA, 1997; LUCCAS, 1998).

Era um esporte praticado na Idade Média por grupos sociais, porém sem nenhuma organização formal. Nessa época, o jogo aparecia nos festivais religiosos e tinha uma característica de grande aglomeração de pessoas além de extrema violência. Por isso, de 1314 a 1615 foi proibido em diversos lugares, entrando para a clandestinidade. Além do caráter violento e das aglomerações, a preocupação política também é observada, uma vez que a popularidade do esporte poderia desviar a atenção de jovens que eram mais adequados a formação militar e até mesmo incentivador das massas contra o poder constituído (PIMENTA, 1997; LUCCAS, 1998).

Após esse período de ilegalidade, o futebol reaparece dentro das escolas e universidades, já assumindo um formato de esporte com regras e essas regras se multiplicando em cada local de prática. Nesse momento o futebol se torna um "*esporte de gentleman*" (PIMENTA, 1997; LUCCAS, 1998).

Em 1863 é que Universitários de Cambridge fundam a Football Association e definem um código de regras básicas e as formas de disputas, que vão sendo alteradas e adaptadas ao longo dos anos. O futebol passa de proibido e diversão burguesa a ser um esporte de massas populares, por força dos interesses do Estado inglês (PIMENTA, 1997; LUCCAS, 1998).

O futebol foi incentivado e patrocinado por indústrias no mundo, atingindo as massas proletárias. As fábricas tinham em seus arredores os campos para a prática do futebol. Há um afastamento das figuras filantrópicas da elite, dando lugar a negociantes para que administrem os clubes de futebol (PIMENTA, 1997).

> "O futebol recebe características próprias e universais, gerenciadas por lógicas racionais, regras e códigos" (PIMENTA, 1997, p.39).

[1] Termo utilizado pelos autores Pimenta (1997) e Luccas (1998) para definir o futebol após os anos 1990.

2.1.2 O futebol no Brasil

Mesmo com relatos diversos considerando que a forte influência da cultura indígena no país pode demonstrar a origem do futebol no Brasil, além de informações sobre ocorrências de partidas de futebol em 1872 e 1878 por marinheiros ingleses no Rio de Janeiro ou operários e ferroviários em São Paulo no ano de 1894, a história oficial tem como referência Charles Miller (PIMENTA, 1997; LUCCAS, 1998).

Charles Miller, nascido em São Paulo no ano de 1874, era filho de ingleses e escoceses. Aos 9 anos de idade, foi estudar na Inglaterra, retornando em 1894 com duas bolas de futebol e um livro com as regras básicas em sua bagagem, dentre outros objetos relacionados ao esporte (PIMENTA, 1997; LUCCAS, 1998).

Como um apaixonado pelo esporte, dedicou sua vida ao esporte, trabalhando incansavelmente no Brasil pela implantação, difusão e estruturação do futebol, desde 1902, quando houve o primeiro campeonato organizado, somente com a participação de europeus da alta sociedade, depois atuando como jogador e árbitro (PIMENTA, 1997; LUCCAS, 1998).

De um esporte elitista e racista por três décadas, tornou-se um esporte democrático e de igualdade, sendo visto como um esporte que propiciava a dissolução das lutas de classe (PIMENTA, 1997).

Em 1933 o futebol se torna profissionalizado, tendo o afastamento das figuras filantrópicas e dando espaço aos comerciantes e industriais na administração dos clubes de futebol (PIMENTA, 1997; LUCCAS, 1998).

Conforme as cidades cresciam, crescia o futebol no Brasil, tendo a construção de diversos estádios, transmissão dos jogos via rádio, início das transmissões por televisão em 1950 no Brasil, além da projeção nacional pelas conquistas em Copas do Mundo entre 1950 e 1970. Com isso, o Estado que já vinha investindo no esporte, intensifica seus investimentos (PIMENTA, 1997; DE HOLLANDA, 2014).

Em tempos de ditadura militar, continuaram os investimentos sendo o futebol utilizado como instrumento ideológico e político. As conquistas da seleção brasileira de futebol contribuíam para melhorar a imagem do regime militar, sendo utilizado o “rei Pelé” como “garoto propaganda da ditadura” (PIMENTA, 1997).

Somente na década de 80 é que o futebol tem mudanças nas relações, iniciando com movimentos como a “Democracia Corintiana”, onde diretores e

jogadores participavam das decisões relacionadas ao futebol, tendo como valores a liberdade e democracia. Também na década de 80 é que ocorrem as primeiras transações internacionais de grandes cifras relacionadas a jogadores além da multiplicação das escolinhas de futebol, tendo investimento de empresários e fortalecendo as relações capitalistas (PIMENTA, 1997; LUCCAS, 1998).

Nos anos 90, o calendário esportivo passa a ser organizado pela CBF – Confederação Brasileira de Futebol –, além de ter o laço assistencial com o Estado rompido. Nesse período, surgem as grandes parcerias com empresas, como por exemplo a multinacional Parmalat e a Sociedade Esportiva Palmeiras (PIMENTA, 1997; LUCCAS, 1998).

Também surge regulamentações como a Lei n.º 8.672 de 1993 e o Decreto n.º 981 do mesmo ano (SENADO FEDERAL, 2013), que estabelecem sobre a estruturação dos clubes em clube-empresa, desde que transformado em sociedade comercial com finalidade desportiva, controlando a maioria do capital com direito a voto e podendo contratar sociedade comercial para gerir suas atividades esportivas.

Assim, os clubes iniciam o movimento clube-empresa para poderem ser cada vez mais competitivos e lucrativos (PIMENTA, 1997; LUCCAS, 1998).

Em 1998 temos a Lei n.º 9.615 – Lei Pelé, que transforma os clubes em sociedade civis de fins econômicos ou em sociedade comerciais para gerir seu departamento profissional. Neste momento, o futebol brasileiro passa a ser efetivamente um negócio, sendo responsável pelas suas receitas e também pela manutenção da marca, que faz parte do seu patrimônio (SENADO FEDERAL, 2013).

2.1.3 O futebol e seus torcedores no Brasil

Os esportes desde o início de suas práticas acabavam tendo espectadores, mesmo não sendo configurados como torcida.

No Brasil, a organização de torcedores aparece na década de 40, com o agrupamento de espectadores que começaram a torcer efetivamente e a se organizar.

Com isso, aparecem a criação do Grêmio São-Paulino para agrupar os sócios e torcedores do São Paulo Futebol Clube e com a Charanga do Flamengo, que era uma reunião de torcedores para festejar e tocar marchinhas de carnaval nos estádios

de futebol – torcidas carnavalescas (SANTOS, 2013; LUCCAS, 1998; TOLEDO, 1996).

Nesse período, surgiram os torcedores-símbolo, que se dedicavam a organizar o grupo de torcedores com o propósito de incentivar e embelezar o espetáculo do futebol (LUCCAS, 1998; TOLEDO, 1996).

No final dos anos 60 aparecem as primeiras torcidas organizadas que, conforme o entendimento de Pimenta (2003), são grupos de jovens que se associam ao movimento de torcedores chamado pelo autor de burocrático-militar, por serem movimentos bem estruturados e baseados em estatutos. Nessa época, o Brasil se torna o “país da bola” pela promoção e divulgação nacional feito pelos militares. Os militares viam o futebol como um instrumento possível para mensagens ideológicas.

As torcidas organizadas passaram a ter uma estrutura complexa, dividida em cargos e que além de incentivarem o time durante o espetáculo, passaram a exercer força política, regulamentando e socializando regras de torcer (LUCCAS, 1998).

> As maiores Torcidas Organizadas seguem este modelo. Inauguram, portanto, um novo padrão de sociabilidade entre torcedores expresso nos comportamentos, na estética, na manipulação de um instrumental simbólico, enfim, num determinado estilo de vida (Toledo, 1996, p.33).

As torcidas organizadas passam a ocupar um local privilegiado nos estádios, empunhando bandeiras, faixas, adereços e exibindo coreografias ensaiadas, deixando de ser um mero expectador do jogo e passando a ser o protagonista do espetáculo (SANTOS, 2013).

Cada vez mais a torcida passa a exercer apoio e pressão aos clubes de futebol, exigindo times competitivos, além da dedicação pelo time vinda dos jogadores. Com isso, estabeleceram uma diversidade de relações, sendo entre os próprios torcedores, com dirigentes e com o universo do futebol profissional (LUCCAS, 1998).

Com a modernização do futebol, influenciada pelas relações econômicas e implementação de relações empresariais nos clubes de futebol, os torcedores são definidos como consumidores, sendo objetivo dos clubes atrair expectadores consumistas e não apenas torcedores fiéis, perdendo a afetividade e criando a fidelidade consumista (LUCCAS, 1998; SANTOS, 2013).

Os torcedores têm sua base comum no time pelo qual torcem, ligados pela paixão ao time, rede de amizades e família, e vivenciam o acolhimento, o sentimento de pertencimento, a relação de identidade e fortalecimento das relações sociais (LUCCAS, 1998; SANTOS, 2013).

As vestimentas, faixas, hinos, gritos de guerra e coreografias que funcionam como incentivo e empurram o time dentro do campo também influenciam no comportamento coletivo, podendo modificar a conduta do indivíduo para uma conduta de grupo. Esses instrumentos simbólicos expressam pertencimento, reitera identidades, fortalecem as relações sociais e refletem as crenças e valores (LUCCAS, 1998; SANTOS, 2013).

2.2 LÓGICAS INSTITUCIONAIS

Conforme Thornton e Ocasio (2008), o termo lógicas institucionais foi introduzido em 1985 por Alford e Friedland para descrever práticas e crenças inerentes às instituições e em 1991, Friedland e Alford desenvolveram o conceito de lógicas institucionais no contexto de explorar as inter-relações entre indivíduos, organizações e sociedade:

> cada uma das ordens institucionais mais importantes das sociedades ocidentais contemporâneas tem uma lógica central - um conjunto de práticas materiais e construções simbólicas - que constitui seus princípios organizadores e que está disponível para as organizações e indivíduos elaborarem (FRIEDLAND e ALFORD, 1991, p.248).

Thornton e Ocasio (2008) trazem, ainda, o conceito desenvolvido em 1988 por Jackall (apud THORNTON e OCASIO, 2008, p. 101), cuja definição é:

> o conjunto de regras, prêmios e sanções complicados, construídos experimentalmente e, portanto, contingentes que homens e mulheres em contextos específicos criam e recriam de tal maneira que seu comportamento e perspectiva de acompanhamento são de certa forma regularizados e previsíveis. Colocando sucintamente, uma lógica institucional é a maneira como um mundo social específico funciona.

Com base nesses conceitos, Thornton e Ocasio (2008) definiram lógicas institucionais como:

> padrões históricos socialmente construídos de símbolos culturais e práticas materiais, incluindo suposições, valores e crenças, pelos quais indivíduos e organizações dão sentido a sua atividade diária, organizam tempo e espaço e reproduzem suas vidas e experiências (THORNTON et al., 2012, p. 2).

Thornton e Ocasio (1999) abordam também com relação as lógicas institucionais serem tanto materiais como simbólicas, as quais fornecem regras formais e informais de ação, interação e interpretação para que orientar ou restringir os tomadores de decisão.

Observando o conceito de lógicas, vemos o futebol, seja o clube e/ou seus torcedores, como um campo de estudo que apresenta lógicas institucionais – tanto símbolos culturais quanto práticas materiais, tendo valores, crenças, regras formais e informais de ação, interação e interpretação que orientam ou restringem os indivíduos dentro desse mundo social específico.

Para a definição do conceito, Thornton e Ocasio (2008) explicam que integraram a abordagem estrutural simbólica de Friedland e Alford e a abordagem estrutural normativa de Jackall, tendo um conceito com as três dimensões necessárias e complementares das instituições integradas: a estrutural (coercitiva), a normativa e a simbólica (cognitiva).

Thornton e Ocasio (2008) chamam a atenção para que independente da ênfase da definição de lógica institucional, o conceito pressupõe a meta-teoria central em entender o comportamento individual e organizacional, dentro de um ambiente social e de um contexto institucional, onde esse contexto vai regularizar o comportamento e oferecer oportunidade para agência e mudança, ou seja, como as instituições, pelas suas lógicas subjacentes de ação, formam heterogeneidade, estabilidade e mudança nos indivíduos e nas organizações.

Conforme Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012), as lógicas institucionais são um *framework* analítico, ou seja, “um *framework* para analisar a inter-relação entre instituições, indivíduos e organizações em sistemas sociais” (THORNTON et al., 2012, p. 2).

Essa inter-relação entre instituições, indivíduos e organizações apresentam-se nas torcidas e suas relações com o clube de futebol.

Alguns autores abordam a multiplicidade de lógicas institucionais como algo que aumenta a complexidade das organizações (GOODRICK e REAY, 2011; RAYNARD, 2016). Segundo Meyer e Höllerer (2016) e Meyer e Scott (1983), a multiplicidade de lógicas pode tornar frágil a legitimidade por estarem submetidas a várias autoridades que podem competir e trazer inconsistência no discurso.

Reay et al. (2017) também dispõem em seus estudos sobre multiplicidade de lógicas, trazendo a importância das relações complementares entre as lógicas e uma abordagem referente aos atores sociais onde as lógicas podem ser interpretadas de forma diferente por diferentes atores e potencialmente impactar processos de mudança.

Os atores podem divergir em qual lógica apoiam e essas lógicas podem coexistir até que um dos lados “vença” e apareça a nova lógica dominante (REAY e HINNINGS, 2009).

Também chama-se a atenção para o sistema interinstitucional apresentado por Thornton, Ocasio e Lounsbury em 2012.

Esse modelo é uma evolução partindo dos estudos de Friedland e Alford (1991), sendo a interpretação de diversos estudos sobre teoria institucional realizados ao longo dos anos.

Thornton e colegas (2012) propõem o sistema interinstitucional apresentando uma descrição do “tipo ideal” para as ordens institucionais e os elementos categóricos da seguinte forma:

Quadro 2 – Sistema interinstitucional

Eixo Y	**Eixo X - Ordens Institucionais**						
Categorias	**Família 1**	**Comunidade 2**	**Religião 3**	**Estado 4**	**Mercado 5**	**Profissão 6**	**Corporação 7**
Contexto 1	Família como empresa	Limites comuns	Templo como um banco	Estado como mecanismo de redistribuição	Transações	Profissão como uma rede de relações	Corporação como hierarquia
Fontes de Legitimidade 2	Lealdade incondicional	Unidade de vontade, acredita em confiança e reciprocidade	Importância da fé e do sagrado na economia e na sociedade	Participação democrática	Cotação das ações	Experiência profissional	Posição da empresa no mercado
Fontes de Autoridade 3	Dominação patriarcal	Comprometimento com os valores e ideologias da comunidade	Carisma sacerdotal	Dominação burocrática	Ativismo dos acionistas	Associação profissional	Diretoria e alta gerência
Fontes de Identidade 4	Reputação da família	Conexão emocional, autossatisfação e reputação	Associação com divindades	Classes econômicas e sociais	Anônimo	Associação com qualidade do ofício e reputação pessoal	Papéis burocráticos
Base das Normas 5	Associação a família - filiação	Associação ao grupo	Associação a congregação	Cidadania	Interesse próprio	Filiação a associação profissional	Ser um empregado
Bases de Atenção 6	Posição dentro do lar	Investimento pessoal no grupo	Relação com o sobrenatural	Posição no grupo de interesses	Posição no mercado	Posição na profissão	Posição na hierarquia
Bases de Estratégia 7	Fortalecer a honra da família	Fortalecer a posição e a honra dos membros e das práticas	Fortalecer os símbolos religiosos e os eventos naturais	Fortalecer o bem comum	Aumentar a eficiência e o lucro	Fortalecer a reputação pessoal	Aumentar o tamanho e a divesificação da empresa
Mecanismos Informais de Controle 8	Política famíliar	Visibilidade das ações	Culto da vocação	Política de bastidores	Analistas da indústria	Profissionais de celebridade	Cultura organizacional
Sistema Econômico 9	Capitalismo familiar	Capitalismo cooperativo	Capitalismo Ocidental	Capitalismo do bem estar	Capitalismo de mercado	Capitalismo pessoal	Capitalismo administrativo

Fonte: Thornton et al. (2012, p. 73), traduzido pela autora, 2019

2.3 AS LÓGICAS NO FUTEBOL

Observando o campo de estudo, identificamos as seguintes lógicas presentes no futebol: Lógica Profissional, Lógica de Mercado e Lógica do Esporte.

2.3.1 Lógica Profissional

A lógica profissional é uma das lógicas institucionais presentes no futebol. Essa lógica se apresenta pelo fato de jogador de futebol ter se tornado uma profissão, além da profissionalização do clube, tendo se aproximado a dinâmica das empresas, com estratégias e empregados (tanto os jogadores como todos os demais que trabalham no clube).

2.3.2 Lógica de Mercado

A lógica de mercado também aparece no futebol, uma vez que esse esporte/entretenimento movimenta milhões principalmente pela compra e venda de jogadores, patrocínios, materiais (camisas e outros contendo a marca), cotas de televisão e utilização da marca.

2.3.3 Lógica do Esporte

A lógica do esporte está ligada à competição, ao evento esportivo onde aparecem os jogadores em time e os torcedores como uma ou mais comunidades de pessoas que compartilham dos mesmos valores e crenças, conectadas emocionalmente pelo esporte ou clube/time.

2.4 ATORES NO CAMPO DO FUTEBOL

Meyer e Jepperson (2000) trazem a discussão do termo “ator” inicialmente decorrente da racionalização do reino da natureza juntamente com os aspectos da sociedade humana, passando pelo desenvolvimento da autoridade espiritual, onde se legitimou o agente como portador de autoridade, responsabilidade e com capacidade de ação (MEYER e JEPPERSON, 2000; STAPLETON e FROESE, 2015).

Meyer e Jepperson (2000) abordam em seu estudo as diversas transformações do pensamento e entendimento da humanidade, ao longo das transformações históricas e culturais, identificando que o termo “ator” para os estudos modernos significa a integração desses elementos (autoridade, responsabilidade e com capacidade de ação) em uma única entidade.

Para Lok (2010), o papel dos atores sociais é infundir novas crenças, normas e valores e além de apresentarem comportamentos de resistir, identificar-se ou adotar comportamentos híbridos.

O ator é um agente que opera sob regras gerais e pode servir como agente ou consultor para uma ampla variedade de interesses, representando seus próprios interesses ou o interesse de outros. Essas regras é que irão influenciar o comportamento do ator conforme a situação e devem ser interpretadas para serem usadas em um contexto particular (DIETZ e BURNS, 1992).

Podemos identificar no campo dessa pesquisa os seguintes atores: dirigentes, conselheiros, sócios, imprensa, empresários do futebol, jogadores, treinadores e torcedores.

Os dirigentes são os atores que influenciam diretamente as ações do clube, uma vez que são as pessoas designadas para esse propósito.

Os conselheiros são os atores que influenciam as ações dos dirigentes por também fazerem parte da administração do clube, sendo consultado em ações do clube e exercendo sua influência principalmente através de voto.

Os sócios são os indivíduos que se associam ao clube tendo direitos e deveres dispostos do Estatuto do clube, tendo como direito ser ouvido pela administração do clube, votar para cargos da administração do clube e compor a assembleia geral desde que cumpra com os requisitos dispostos no estatuto. Com isso, são atores que influenciam as ações do clube dentro dos limites estabelecidos em estatuto.

A imprensa é um ator que também pode influenciar as ações do clube, porém indiretamente, principalmente por ser um meio de influência aos torcedores e sócios.

Os empresários do futebol, sejam eles empresários de jogadores/treinadores ou empresários de patrocínios, podem influenciar as ações dos dirigentes, uma vez que são eles que irão custear o futebol, no caso de patrocínios ou que irão buscar aumento de proventos para jogadores/treinadores ou buscar novos contratos em outros clubes.

Os jogadores e treinadores são trabalhadores contratados pelo clube e podem influenciar profissionalmente os dirigentes e emocionalmente os torcedores, sejam pelo desempenho de suas funções ou pelo relacionamento com dirigentes e torcedores.

Os torcedores em geral são os atores externos que possuem um vínculo principalmente emocional com o clube, podendo também ser sócio ou conselheiro, mas que exercem pressão e influência nas ações do clube por manifestações, sejam nas mídias sociais e/ ou no estádio de futebol durante as partidas.

Os torcedores podem facilitar ou dificultar relações sociais entre grupos, estabelecendo um vínculo social. Os torcedores baseiam seus atos em emoções e símbolos compartilhados que os definem como uma entidade coletiva (HA-ILAN, 2018).

Esse estudo abrange a influência dos torcedores para explicar como esses atores externos atuam para mudar as ações do clube.

Os torcedores tem opiniões diversas, podendo se agrupar por algo em comum além de torcer pelo mesmo time, incentivando ou não a cooperação e engajamento com o clube. Conversam entre si, trocando opiniões sobre suas aspirações e relações com os dirigentes dos clubes, utilizando bastante as redes sociais para essas interações coletivas (HA-ILAN, 2018).

2.5 CAPACIDADE DE AGÊNCIA

As organizações estão em constante mudança. As escolhas organizacionais para a mudança podem acontecer por necessidades internas e/ou externas, sejam por pressões institucionais, por membros da própria organização e/ou indivíduos ou

grupos externos. A compreensão dessas mudanças, bem como a capacidade de indivíduos e grupos de influenciar os resultados são pontos importantes de estudos (KIKULIS et al., 1995; OLIVER, 1991).

Samer Abdelnour e colegas, em seu artigo de 2017, abordam a complexidade e a diversidade de compreensões sobre a agência humana e onde dispõem que “a agência está ligada a diferentes níveis da realidade social, com diferente imediatismo e impacto nos indivíduos, e é correspondentemente promulgada em diferentes modos de ação social” (ABDELNOUR et al., 2017, p. 1777).

Meyer e Jepperson (2000) segregam a capacidade de agência em três tipos, sendo:

a) agência por mim (para o “eu”): o ator moderno é um agente que se mobiliza para si mesmo, que gerencia objetivos encontrados em uma personalidade. Esses indivíduos, quando se legitimam como agentes para seus interesses, refletem seu interesse próprio e também regras mais amplas e racionalizadas;
b) agência por outros: o ator apoiado em definições culturais e estruturas sociais pode mudar da agência para o “eu” para a agência por outros, tornando-se agentes da coletividade, onde podem aconselhar ou colaborar em atividades coletivas, seja em troca de algum recurso ou apenas como um bem gratuito para o mundo ao seu redor;
c) agência por princípio: o ator torna-se um agente puramente por princípios, assumindo a responsabilidade de agir como agente da lei natural e moral imaginada, tendo prestígio extraordinário.

Para Dietz e Burns (1992), um ator terá capacidade de agência desde que seja capaz de exercer algum tipo de poder, influenciando o comportamento dos outros. Os autores colocam também como pressuposto que haja intencionalidade ou consciência sobre as ações, a falta de restrições para escolher as regras e a capacidade de ser reflexivo sobre as consequências da ação. No entanto, a ação dos atores agentes estará limitada pelas respostas de outros que têm o poder de sancionar positiva ou negativamente essas ações.

Os agentes moldam a história de maneiras complexas que não levam a resultados previsíveis ou pretendidos. A agência e seu resultado dependerão das

ações que serão tomadas pelos outros, bem como do poder de influência do ator (DIETZ e BURNS, 1992).

No presente estudo de caso, os atores são os torcedores, sejam da torcida organizada ou não, os quais agem para si mesmos e para outros nas questões relacionadas ao clube.

2.6 LEGITIMIDADE

As teorias institucionais sugerem que as organizações tentam obter estabilidade e legitimidade. A estabilidade pode ser alcançada por meio do exercício de poder, controle ou negociação de interdependências e uma organização pode ceder a pressões externas para aumentar sua legitimidade (OLIVER, 1991; SUDDABY et al., 2017).

A agência coletiva também pode ser influenciada pela legitimidade, uma vez que quanto maior a legitimidade, apoio e prestígio, maior pode ser a influência sobre o coletivo (OLIVER, 1991; MEYER e JEPPERSON, 2000).

De acordo com Suchman e Deephouse (2008), podemos encontrar diversas definições, medidas e proposições teóricas para explicar e conceituar a legitimidade organizacional.

A legitimidade como um processo (processo de legitimação) é baseada na análise da diversidade de maneiras pelas quais o significado é socialmente construído, havendo muitos processos e eventos para a obtenção da legitimidade. Desse ponto de vista, a legitimação surge de interações e disputas entre os atores sociais e podendo ter uma diversidade de níveis, reforçando ser o resultado da construção social (SUDDABY et al., 2017).

A legitimidade como percepção é um conjunto de processos sociocognitivos em nível micro para a formação de um julgamento de legitimidade pelos indivíduos que vão se agregando para emergir um julgamento coletivo, com objetivo de validação (BITEKTINE e HAACK, 2015; TOST, 2011). É um julgamento subjetivamente atribuído apresentando variação conforme os diferentes públicos (SUDDABY et al., 2017).

Suchman e Deephouse (2008) apontam em seu estudo que a pesquisa sobre legitimidade se expandiu em diversas direções, sendo dimensionada em até 12 tipos, além da diversidade de fontes.

Dentre essa diversidade, Suchman (1995, p.574) conceitua a legitimidade como sendo a “percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, certas ou apropriadas dentro de determinado sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. Esse conceito está alinhado aos estudos da legitimidade como percepção (SUDDABY et al., 2017).

Suchman (1995, p. 574) explica essa “percepção ou pressuposição generalizada” pelo fato de que “representa uma avaliação abrangente que transcende atos ou ocorrências adversas específicas”. Além disso, essa percepção é a representação de uma reação dos observadores, sendo possuída objetivamente, porém criada subjetivamente.

Para a obtenção de legitimidade dos agentes coletivos podemos partir do conceito de que “certo padrão de comportamento possui legitimidade, onde afirma-se que algum grupo de observadores, como um todo, aceita ou apoia o que esses observadores percebem ser o padrão comportamental como um todo” (SUCHMAN, 1995, p. 574), uma vez que a legitimidade “reside nos olhos de quem vê” (ASHFORTH e GIBBS, 1990, p. 177) ou “dentro da psique dos atores sociais” (ZIMMERMANN e ZEITZ, 2002, p. 418).

Esses observadores, sejam eles internos ou externos à organização são chamados de fontes de legitimidade e é “quem tem a autoridade coletiva sobre a legitimação” (SUCHMAN e DEEPHOUSE 2008, p. 54).

3 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentada a metodologia utilizada na presente pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa que se busca responder ao longo dessa pesquisa é: **Qual a influência da torcida na gestão Club Athlético Paranaense?**

Em complemento ao entendimento desse problema de pesquisa, o estudo aborda também a resposta às seguintes perguntas:

a) Os torcedores se constituem um ator social coletivo que influencia na gestão do clube observado?
b) Como os torcedores do clube observado exercem a capacidade de agência?
c) Quais lógicas institucionais estão presentes no campo esportivo e como elas influenciam nas escolhas da torcida?
d) Como as ações coletivas dos torcedores legitimam ou de-legitimam a gestão do clube?

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Conforme Kerlinger (1996), as categorias de análise de uma pesquisa devem conter as definições constitutivas e as definições operacionais.

As definições constitutivas têm como base a teoria suporte dessa pesquisa, explicando o que significa o termo em questão.

As definições operacionais estão atreladas ao procedimento de mensuração, ou seja, como as categorias serão analisadas.

Sendo assim, temos as categorias de análise da pesquisa listadas abaixo, bem como suas definições constitutivas e operacionais.

3.2.1 Agência

Definição constitutiva: A capacidade de agência ocorre quando o ator, seja individual ou coletivo, for capaz de exercer algum tipo de influência sobre as ações de outros, mobilizando a ação coletiva e influenciando mudanças e decisões (DIETZ e BURNS, 1992; MEYER, 2010; LOK, 2010).

Definição operacional: Descrever como os torcedores influenciam as decisões do clube de futebol analisando os comentários realizados nas publicações em redes sociais e durante as observações da torcida em jogos oficiais.

3.2.2 Ator social coletivo

Definição constitutiva: O ator é um agente que opera sob regras gerais e pode servir como agente ou consultor para uma ampla variedade de interesses, representando seus próprios interesses ou o interesse de outros (DIETZ e BURNS, 1992).

Definição operacional: Descrever como os torcedores influenciam as decisões do clube de futebol analisando os comentários realizados nas publicações em redes sociais e durante as observações da torcida em jogos oficiais.

3.2.3 Lógicas Institucionais

Definição constitutiva: “padrões históricos socialmente construídos de símbolos culturais e práticas materiais, incluindo suposições, valores e crenças, pelos

quais indivíduos e organizações dão sentido a sua atividade diária, organizam tempo e espaço e reproduzem suas vidas e experiências" (THORNTON et al., 2012, p.2).

Definição operacional: Identificar padrões de valores, crenças e práticas nas interações realizadas pelos torcedores nas publicações em redes sociais feitas pelo clube e durante as observações dos torcedores em jogos oficiais.

3.2.4 Lógica Profissional

Definição constitutiva: A lógica profissional aborda a organização e as relações profissionais, a experiência e o capitalismo pessoal (THORNTON et al., 2012).

Definição operacional: Descrever como os torcedores podem influenciar essa lógica conforme análise das interações realizadas pelos torcedores nas publicações em redes sociais feitas pelo clube e durante as observações da torcida em jogos oficiais.

3.2.5 Lógica de Mercado

Definição constitutiva: A lógica de mercado é a lógica nas relações econômicas, estruturais e política-cultural. A lógica de mercado se apresenta na lucratividade bem como na competitividade do mercado do futebol pelo melhor desempenho, melhores negociações de jogadores, patrocínios e parcerias, comercialização de materiais e marca (THORNTON, 2004; THORNTON e OCASIO, 1999).

Definição operacional: Descrever como os torcedores podem influenciar essa lógica conforme análise das interações realizadas pelos torcedores nas publicações em redes sociais feitas pelo clube e durante as observações da torcida em jogos oficiais.

3.2.6 Lógica do Esporte

Definição constitutiva: Para a definição constitutiva da lógica do esporte utilizamos a lógica da comunidade pois o entendimento aplicado é de que no esporte podemos identificar uma ou mais comunidades, sendo pessoas com as mesmas crenças, valores e ideologias, com conexão emocional, ligadas pelo interesse ao esporte ou ao clube/time em questão.

A lógica da comunidade aparece nas pesquisas de Thornton e colegas (2012) após uma variedade de conceitos de diversos autores, onde podemos destacar a relação coletiva onde indivíduos buscam uma definição comum para uma situação.

Definição operacional: Identificar como essa lógica se apresenta nas interações realizadas pelos torcedores nas publicações em redes sociais feitas pelo clube e durante as observações da torcida em jogos oficiais.

3.2.7 Legitimidade

Definição constitutiva: “percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, certas ou apropriadas dentro de determinado sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574).

Definição operacional: Identificar como a agência dos torcedores pode legitimar ou de-legitimar as decisões do clube, durante as observações realizadas nos jogos oficiais do clube e nas interações realizadas pelos torcedores em publicações nas redes sociais feitas pelo clube ou pela torcida organizada.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo de natureza qualitativa apresenta um estudo de caso único, sendo objetos de estudo o Club Athlético Paranaense e seus torcedores.

Conforme Stake (2000), cada caso tem importantes características, acontecimentos, relacionamentos e situações e servem para a construção do conhecimento.

A escolha do Club Athlético Paranaense e seus torcedores como objetos desse estudo justifica-se pela particularidade do caso (STAKE, 2000), pelo fato de não existirem muitas situações semelhantes no Brasil, uma vez que o clube objeto desse estudo é um clube brasileiro de futebol que tem buscado a implementação da gestão como um clube-empresa, a qual tem gerado disputas e divergências de ideias com a sua torcida, além de protestos e cobranças dos torcedores à diretoria do clube, instigando o pesquisador a avaliar o fenômeno de agência desses torcedores no que tange as decisões da diretoria do clube.

3.4 COLETA DOS DADOS

Os seguintes procedimentos foram aplicados na coleta dos dados da pesquisa.

3.4.1 Observação participante

A observação participante foi realizada em jogos de futebol do Club Athlético Paranaense que aconteceram na cidade de Curitiba, no estádio Joaquim Américo Guimarães – Arena da Baixada.

A observação participante aconteceu durante quase todas as partidas realizadas pela disputa do Campeonato Brasileiro 2018 e Copa do Brasil de 2018 e todas as partidas realizadas pela Copa Sul-Americana 2018, sendo nos seguintes jogos:

Quadro 3 – Lista de jogos da observação participante

Data	Adversário	Campeonato	Resultado
04/04/2018	São Paulo - SPFC	Copa do Brasil	CAP 2 x 1 SPFC
12/04/2018	Newell's Old Boys - NOB	Sul-Americana	CAP 3 x 0 NOB
15/04/2018	Chapecoense	Brasileiro	CAP 5 x 1 Chapecoense
06/05/2018	Palmeiras	Brasileiro	CAP 1 x 3 Palmeiras
13/05/2018	Atlético Mineiro - CAM	Brasileiro	CAP 1 x 2 CAM
16/05/2018	Cruzeiro	Copa do Brasil	CAP 1 x 2 Cruzeiro
09/06/2018	São Paulo - SPFC	Brasileiro	CAP 0 x 1 SPFC
26/07/2018	Peñarol	Sul-Americana	CAP 2 x 0 Peñarol
29/07/2018	EC Vitória	Brasileiro	CAP 4 x 0 Vitória
19/08/2018	Flamengo	Brasileiro	CAP 3 x 0 Flamengo
25/08/2018	Grêmio	Brasileiro	CAP 2 x 1 Grêmio
29/08/2018	Vasco da Gama	Brasileiro	CAP 1 x 0 Vasco
02/09/2018	Bahia	Brasileiro	CAP 2 x 0 Bahia
16/09/2018	Fluminense	Brasileiro	CAP 3 x 1 Fluminense
23/09/2018	Paraná	Brasileiro	CAP 3 x 0 Paraná
03/10/2018	Caracas	Sul-Americana	CAP 2 x 1 Caracas
06/10/2018	América - MG	Brasileiro	CAP 4 x 0 América
14/10/2018	Sport Recife	Brasileiro	CAP 4 x 0 Sport
31/10/2018	Bahia	Sul-Americana	CAP 0 x 1 Bahia *
07/11/2018	Fluminense	Sul-Americana	CAP 2 x 0 Fluminense
12/12/2018	Junio Barranquilla	Sul-Americana	CAP 1 x 1 Junior*

* CAP vence nos pênaltis

Fonte: a autora, 2019

Os dados coletados não foram usados em sua totalidade, sendo selecionados os dados referentes aos jogos de futebol nos quais os torcedores se manifestaram com relação aos eventos selecionados para a pesquisa.

A observação participante aconteceu desde 15 minutos antes do início das partidas até o final, sendo feitas observações e interações com torcedores dentro do estádio, podendo ser torcedor pertencente ou não da torcida organizada, sócios ou

não sócios, não havendo distinção. As interações durante a observação foram consideradas apenas as relacionadas aos eventos que serão detalhados a seguir.

3.4.2 Dados de mídias sociais

Os dados coletados e analisados foram os referentes a publicações relevantes em mídias sociais do ano de 2018 relacionados a ações importantes do clube que geraram manifestações de seus torcedores.

A mídia social escolhida para a coleta dos dados foi o *Facebook*. Para essa escolha foi levado em conta a grande quantidade de interações devido a utilização desse canal por torcedores para acompanhamento de alguns jogos, que foram transmitidos por áudio por intermédio da rádio própria do Club Athlético Paranaense – a rádio CAP – ou por transmissões de vídeo e áudio diretamente pelo *Facebook*, uma vez que o Club Athlético Paranaense efetuou várias transmissões desta forma por não ter feito acordo de transmissão com redes de televisão para todas as partidas de todos os campeonatos disputados. Com isso, entende-se ser a mídia social que traz um maior alcance e relevância para a pesquisa.

Para a seleção das publicações a serem analisadas foram utilizadas as informações coletadas durante as partidas e buscando algumas palavras-chave em referência aos eventos, que foram proferidas por torcedores no estádio ou que estavam relacionadas aos eventos selecionados, sendo as seguintes: fora Diniz, interino, Tiago Nunes, libera a festa, libera a bateria, festa liberada.

A identificação dos atores sociais se deu observando os eventos ocorridos, analisando os atores com capacidade de agência, considerando o fato de que os torcedores são os principais consumidores, além de sócios e espectadores.

São os torcedores que, por intermédio da torcida organizada e/ou dos conselheiros do clube, além de seus votos em eleições como sócios torcedores, acompanham as ações dos dirigentes e exercem pressão quando essas não os agradam. Essa pressão se dá por manifestações no estádio durante as partidas de futebol e também pelas mídias sociais.

Levando em conta o exposto acima, foram selecionados os seguintes eventos considerados importantes que ocorreram durante o ano de 2018:

1) troca de técnico do time principal em 2018, dividida em três estágios, sendo: manutenção do técnico contratado no início de 2018, demissão do técnico e efetivação do técnico interino após a demissão do técnico da equipe principal;
2) proibição pelos dirigentes dos materiais, vestimentas e adereços da torcida organizada nos jogos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A técnica utilizada para análise dos dados foi a análise de conteúdo temática. A análise de conteúdo se trata de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e que tem como intenção a inferência ou dedução lógica de conhecimentos relacionados a realidade pesquisada (BARDIN, 2010).

Abaixo temos os eventos selecionados bem como a análise dos dados coletados durante as observações e os dados de mídia social:

4.1 EVENTO 1: TROCA DE TÉCNICO DA EQUIPE PRINCIPAL EM 2018

O evento 1 – troca de técnico da equipe principal – foi desdobrado em três pois passou por três etapas, sendo: a primeira foi a manifestação da diretoria em manter o técnico contratado para dirigir a equipe principal no início do ano (Fernando Diniz); a segunda etapa foi a demissão deste técnico; posteriormente, a terceira etapa foi a efetivação do interino como técnico da equipe principal (Tiago Nunes), que ocupou o cargo temporariamente após a demissão do técnico e foi mantido durante a temporada de 2018.

4.1.1 Evento 1 – fase 1: Manutenção do técnico de futebol pela diretoria

O técnico da equipe principal do Club Athlético Paranaense que assumiu o clube no início do ano de 2018 foi Fernando Diniz. Diniz apresentou um trabalho considerado diferenciado pela torcida, pela imprensa e por outros espectadores do esporte. Em 15 de maio de 2018, o principal dirigente do clube concede entrevista e afirma que o técnico só sai por vontade própria (UOL, 2018b):

> Fernando Diniz só sai do Atlético por vontade própria. Pode perder, pode cair para a segunda divisão (Dirigente do Clube).

Na data da entrevista concedida, o time principal do Club Athlético Paranaense (CAP) estava há 8 jogos sem vencer, sendo 3 empates seguidos por 5 derrotas consecutivas. Os torcedores já vinham protestando e pressionando para a saída do técnico Fernando Diniz a partir das duas derrotas consecutivas, entoando gritos durante os jogos pedindo a saída do técnico. Logo após a entrevista concedida pelo dirigente, os torcedores passaram a protestar durante os jogos e nos comentários das publicações do CAP nas mídias sociais pedindo além da saída do técnico, a saída também do dirigente.

No dia 09 de junho de 2018, o CAP jogou contra o São Paulo (SPFC) no Estádio Joaquim Américo Guimarães – Arena da Baixada e perdeu a partida dentro de sua própria “casa”. Além de perder a partida, esse jogo representava para os torcedores um resultado muito pior pois o SPFC nunca havia ganho uma partida na Arena da Baixada.

Na observação participante durante este jogo, os torcedores em sua maioria, puxados pela torcida organizada, se manifestaram contra o dirigente e contra o técnico:

> Fora Petraglia... Fora Diniz... Diniz, chegou a hora, pega a bandeira (...) e vai embora (Manifestação de torcedores)

O comportamento da torcida contra a diretoria e contra a permanência do técnico evidenciam a de-legitimação da decisão da diretoria do clube pelos torcedores, os quais foram agenciados durante as partidas principalmente pela torcida organizada.

Alguns torcedores ficaram quietos durante as manifestações contra a diretoria, por representarem apoio ao dirigente, porém em se tratando da manifestação contra o técnico de futebol, a maioria dos presentes pediam a saída do técnico.

A manifestação contra o dirigente ocorreu principalmente pela sua declaração dada na entrevista onde ele não demonstra preocupação com o trabalho do técnico e com as derrotas do time.

Além das manifestações dos torcedores durante a partida, a análise dos dados da mídia social evidencia uma grande movimentação para a solicitação da saída do técnico.

Isso ficou evidenciado na publicação da transmissão do jogo que a rádio CAP fez no pré-jogo e durante a disputa da partida. Foram 1.954 interações durante a transmissão e posterior a transmissão, onde 1.568 comentários foram descartados por serem repetidos (a mesma pessoa comentou igual mais de uma vez) ou não estavam relacionados com a performance do técnico, diretoria ou do time. Comentários relacionados ao técnico foram 245 que principalmente criticavam diretamente a escalação do técnico e pediam a sua saída:

> “não vão tirar o Diniz, a torcida tem que fazer ele sair” ... “Mesmo se o Atlético vencer fora Fernando Diniz” ... “Até a rádio CAP vê que esse Diniz não vale o feijão que come” ... “Cortaram a torcida (da transmissão) pra não ouvir #foradiniz”

Alguns torcedores também se manifestaram na publicação contra a diretoria, sendo 60 comentários diretos contra a diretoria:

> “tem de vaiar o MCP, verdadeiro culpado do que estamos assistindo!”; “fora mcp”;“fora petraglia”.

Após a entrevista, o time continuou sem apresentar bons resultados, chegando a apenas 9 pontos no principal campeonato de futebol do Brasil, sendo o penúltimo colocado na competição.

Os torcedores continuaram a fazer pressão durante os jogos e pela mídia social, e houve a convocação de uma reunião entre conselheiros e diretoria do clube em 15 de junho de 2018.

4.1.2 Evento 1 – fase 2: A demissão do técnico

Após a pausa de todos os campeonatos para as disputas da copa do mundo de 2018, na data de 25 de junho de 2018 o técnico Fernando Diniz é demitido, sendo considerado o pior técnico dos últimos 10 anos, com apenas 34% de aproveitamento (GLOBO ESPORTE, 2018). Em conversa durante a partida do dia 26/07/2018, um torcedor que é membro do conselho falou:

> o conselho exerceu seu papel, pressionando a diretoria para tomar alguma atitude.

Em 25 de junho também, o dirigente que havia afirmado que o técnico não seria demitido, faz a seguinte declaração (UOL, 2018a):

> estou saindo com ele!! Pressão de diretoria, conselho, sócios e torcida. Visão pequena! Vou me limitar à função de presidente do Conselho (Deliberativo) até 2019.

Essa declaração evidencia a capacidade de agência dos torcedores que, por intermédio de seus conselheiros, conseguiram pressionar e influenciar uma decisão da diretoria. Também evidencia a de-legitimação da decisão da diretoria e a influência na mudança de lógica institucional, onde os torcedores mudam a perspectiva de lógica dominante (REAY e HINNINGS, 2009), sendo da lógica de mercado e lógica profissional para a lógica do esporte/comunidade, pelo fato da busca de uma definição comum para a situação pela relação coletiva de indivíduos (THORNTON et al., 2012).

4.1.3 Evento 1 – fase 3: Efetivação do técnico interino

Após a demissão do técnico Fernando Diniz, Tiago Nunes, que antes era técnico da equipe de aspirantes, assume o comando da equipe principal como interino. Como Tiago Nunes fora campeão com os aspirantes pelo Campeonato

Paranaense, novamente os torcedores se manifestaram, pedindo sua efetivação como técnico da equipe principal.

Durantes a observação participante de 14 partidas, de 26 de julho de 2018 a 12 de dezembro de 2018, os torcedores presentes nas partidas quase na sua totalidade demonstraram apoio ao técnico interino Tiago Nunes, além de manifestações via mídia social, pedindo sua permanência na equipe principal.

A última publicação na página oficial do Club Athlético Paranaense no *Facebook* se referindo a Tiago Nunes como interino aconteceu em 05 de agosto de 2018, seguida por comentários de torcedores como:

> “passou da hora de ser efetivado” ... “já podem parar de colocar o ‘interino’ quando falarem dele”.

Tiago Nunes não foi confirmado oficialmente pelo clube como técnico da equipe principal, porém continuou dirigindo a equipe durante o ano de 2018, sendo campeão da Copa Sul-Americana em 12 de dezembro de 2018.

A permanência dele como técnico evidencia a capacidade de agência dos torcedores, que pelo apoio ao trabalho do técnico e pedido para que o clube não fosse em busca de outro treinador influenciaram a decisão do clube.

Também evidencia a influência na mudança de lógica institucional, onde os torcedores mudam a perspectiva de lógica dominante (REAY, 2009) da lógica de mercado, onde o clube buscava um técnico com mais experiência ou “nome” no mercado do futebol, para a lógica do esporte/comunidade.

4.2 EVENTO 2: PROIBIÇÃO PELOS DIRIGENTES DOS MATERIAIS, VESTIMENTAS E ADEREÇOS DA TORCIDA ORGANIZADA NOS JOGOS

Os desentendimentos entre a diretoria dos clubes e as torcidas organizadas não são recentes. No caso objeto deste estudo, a diretoria do Club Athlético Paranaense – CAP e a torcida organizadas “Os Fanáticos” vem em clima de hostilidade e disputa há algum tempo. Fazendo uma pesquisa simples na internet,

pode-se observar que muito antes do ano de 2018 essa relação vem abalada. No ano de 2018 essas disputas se intensificaram devido a ocorrência no segundo semestre do ano de 2017 no Estádio Joaquim Américo – Arena da Baixada, onde um grupo de torcedores com vestimentas da organizada entram no estádio sem passar pela revista dos seguranças e sem usar as catracas. A diretoria do Club Athlético Paranaense proibiu que os torcedores entrassem nos jogos com vestimentas e adereços da torcida organizada. Também em 2017, no mês de setembro, a diretoria publica que o benefício de desconto em mensalidade de sócios no setor ocupado pela torcida organizada (setor Buenos Aires Inferior – BAINF) seria retirado, passando o valor do ingresso a ser igual ao praticado em outros setores do estádio nesse mesmo período. Nesta mesma publicação em sua página oficial no *Facebook*, são enumerados problemas causados por incidentes envolvendo a torcida organizada.

No início de 2018, a diretoria publica novamente uma nota oficial onde enumera os últimos acontecimentos onde o clube teve alguma punição com ou sem dispêndio financeiro relacionado a incidentes envolvendo a torcida organizada, reiterando o posicionamento de proibição dos materiais e adereços da torcida organizada.

Em março de 2018 a diretoria do Club Athlético Paranaense, representantes da torcida organizada e representantes do Ministério Público do Paraná se reuniram e assinaram um acordo onde a torcida organizada mudaria do setor chamado Buenos Aires Inferior, situado na entrada principal pela Rua Buenos Aires, para que fosse possível a utilização de suas vestimentas, bandeiras, bateria e outros adereços durante as partidas.

Essa mudança de setor ocorreu por solicitação da diretoria alegando que a comercialização da área denominada “*Boulevard*”, situada na entrada principal do estádio, na Rua Buenos Aires, não estava acontecendo devido aos incidentes de violência e vandalismo relacionados a torcedores com vestimentas da torcida organizada. Porém a torcida organizada não aderiu a mudança de setor em todos os jogos, preferindo ficar no setor antigo e protestando contra a decisão da diretoria.

Durante o ano de 2018 em diversos jogos acompanhados na observação participante, houve manifestações dos torcedores em apoio ao retorno da torcida organizada ao estádio com a alegação de que o estádio sem a organizada era “frio, sem alma, sem festa, sem alegria” (palavras proferidas por diversos torcedores durante as observações participantes).

Entretanto, os protestos contra a diretoria geraram apoio somente por parte dos torcedores. Outra parte legitimava a decisão da diretoria e entendia que a organizada deveria ficar no setor destinado pelo clube e ministério público. A maioria dos torcedores apoiava o retorno da organizada independentemente do local no estádio, porém sem se manifestar contra a diretoria.

A publicação analisada para esse evento é a de 28 de julho de 2018, onde o Club Athlético Paranaense se manifesta por nota oficial referente ao posicionamento da torcida organizada na partida pela Copa Sul-Americana contra o time do Peñarol de 26 de julho do mesmo ano.

Essa publicação teve 301 interações diretas, sendo excluídos da análise os comentários repetidos e comentários que não estavam relacionados ao conteúdo da publicação. Dos comentários validados, 67% apoiavam a torcida organizada, pedindo que a diretoria liberasse os adereços e vestimentas no setor BAINF:

> “O maior patrimônio de um clube é sua torcida. Torcida que é desrespeitada há muito tempo pelo lunático que se diz dono do Atlético”; “Tá parecendo briga de criança... Toma vergonha na cara Atlético... Deixa a torcida em paz... (...) nosso lugar é na Buenos Aires inferior...”; “O que vai muda de deixar a Tof a onde sempre foi .. olha que bonito no último jogo ... apoiando sempre .. vocês que não apoiam nada”; “Até quando a diretoria vai ficar nessa perseguição com a organizada? Na hora de fazer vídeo para chamar torcedor, propaganda do time, vender imagem etc, é a nossa festa que sempre aparece lá, a festa da organizada, com bandeiras, gritos e tudo mais. Nós sócios não somos nada para o clube a não ser o dinheiro que entregamos todo mês para essa empresa”; “Essa torcida faz parte da história do Atlético e não vai ser um ditadorzinho que vai acabar com a história. Ah e não pertenço a torcida, mais respeito a esses grandes atleticanos”

A partida que originou a nota oficial publicada pelo clube foi uma das acompanhadas na observação participante. A torcida organizada se mobilizou para ficar no setor Buenos Aires Inferior mesmo sem as vestimentas e materiais alegando que o local destinado pela diretoria ficaria pela mesma entrada da torcida adversária, podendo gerar conflito entre torcedores, colocando em risco a segurança dos torcedores.

Parte da torcida organizada ficou fora do estádio e os torcedores que entraram para acompanhar a partida protestaram contra a diretoria, principalmente direcionando os protestos ao principal dirigente, proferindo gritos com palavrões e solicitando a saída do dirigente.

Essas informações foram coletadas durante a observação participante e também pela página da torcida organizada Torcida Os Fanáticos no *Facebook*, onde foi publicada em 25 de julho de 2018 uma nota oficial fazendo a comunicação aos membros da torcida organizada e também aos não membros que utilizam vestimentas da torcida organizada.

Nos jogos subsequentes foi observada a manifestação da torcida organizada pedindo a liberação dos materiais, gritando em vários momentos, acompanhados da maioria dos torcedores presentes no estádio “libera a bateria”.

Em 11 de outubro de 2018 novamente a diretoria realiza uma publicação relacionada a torcida, porém chamando a torcida para o estádio e dizendo que “a festa está liberada”. Essa publicação gerou uma grande quantidade de interações por comentários, sendo 76% dos comentários válidos a favor da torcida organizada voltar para o setor Buenos Aires Inferior, e não ocupar o setor disponibilizado pela diretoria:

> “Nosso lugar é na Buenos Aires Inferior” ... “Qual é o problema de fazer as coisas como sempre foram?! O lugar da torcida é na BA Inferior, ponto! Qual é o problema de ceder o mínimo e liberar a festa onde sempre, historicamente, foi?” ...

Em 29 de outubro de 2018, representantes da torcida organizada e da associação de sócios e torcedores do clube divulgaram um documento solicitando a liberação dos adereços e vestimentas e se comprometendo a utilizar um portão alternativo, para não comprometer a venda do espaço chamado “*Boulevard*” e tentando selar um acordo com a diretoria. No entanto, novamente o dirigente principal do clube concede entrevista e reafirma a posição do clube com relação ao local a ser ocupado pela torcida organizada (GAZETA DO POVO, 2018):

> “zero [chance de trégua]. Eles [torcida] que cedam e assumam o lugar que o clube definiu. Não estamos em guerra”, concluiu o presidente.

Percebemos nesse evento uma evidente atuação da lógica de mercado inicialmente, onde o clube busca ampliar seus ganhos tanto na mudança de preço dos

ingressos do setor ocupado pela organizada quanto com a comercialização do "*Boulevard*".

Porém, com a agência dos torcedores verificamos a mudança de lógica para a lógica da comunidade, de-legitimando parcialmente a decisão da diretoria. Essa de-legitimação e agência não acontece em sua totalidade, sendo parcial pelo fato de os torcedores terem conseguido que houvesse o retorno dos adereços e vestimentas da torcida organizada, porém em outro setor do estádio.

4.3 RESUMO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Com base nas análises acima, temos o seguinte resumo das categorias de análise:

Quadro 4 – Codificação e interpretação das categorias de análise

Categoria	Código	Interpretação
Agência	Organização dos torcedores	Torcedores são "puxados" pela torcida organizada para manifestações contra decisões da diretoria do clube
	Influência dos torcedores	Os torcedores buscam influenciar outros torcedores para manifestações
	Pressão de torcedores via conselheiros	Os torcedores buscam apoio de conselheiros para pressionar a diretoria do clube
Ator Social Coletivo	Organização dos torcedores	Torcedores se unem a torcida organizada para manifestações contra decisões da diretoria do clube
	Influência dos torcedores	Os torcedores buscam influenciar outros torcedores para manifestações
	Pressão de torcedores via conselheiros	Os torcedores buscam apoio de conselheiros para pressionar a diretoria do clube
Lógica de Mercado	Manutenção do técnico	Diretoria se manifesta publicamente e mantém técnico contratado mesmo não apresentando bons resultados
	Demissão do técnico	Diretoria demite técnico e dirigente se afasta do clube por ser contrário a essa decisão
	Efetivação do interino	Interino se torna efetivo, não havendo necessidade do clube buscar outro profissional no mercado a um custo mais alto
Lógica do Esporte/ Comunidade	Organização dos torcedores	Torcedores são "puxados" pela torcida organizada para manifestações, com base no seu objetivo e "valor" comum
	Influência dos torcedores	Torcedores buscam influenciar outros torcedores de acordo com o objetivo e "valor" comum
Lógica Profissional	Manutenção do técnico	Diretoria mantém técnico contratado e apoia seu trabalho mesmo não apresentando bons resultados
	Demissão do técnico	Técnico é demitido por baixa performance
	Efetivação do interino	Interino se torna efetivo, subindo de posto de treinador do time de aspirantes para treinador do time principal
Legitimidade	Apoio dos torcedores a diretoria	Torcedores apoiam e legitimam decisões da diretoria do clube
	Torcedores contra decisões da diretoria	Torcedores conflitam e se manifestam contra decisões do clube (de-legitimam)

Fonte: a autora, 2019

5 CONCLUSÃO

O estudo evidenciou que os torcedores de um clube de futebol podem influenciar na gestão do clube de futebol, mesmo esse clube sendo modelo clube-empresa.

Esses torcedores são atores sociais relevantes que utilizam tanto a presença e manifestação durante os jogos para exercer a agência quanto as redes sociais.

Algumas vezes essa agência é liderada pela torcida organizada, mas o apoio ou não dos demais torcedores é que efetivamente pressionam a tomada de decisão do clube. A torcida organizada exercendo pressão sem o apoio dos demais acaba não tendo forças para influenciar, uma vez que a maioria são sócios e outros torcedores que podem somente apoiar a torcida.

Os torcedores em geral podem também pressionar e influenciar membros do clube e não diretamente a diretoria. No caso desse estudo, os membros pressionados e influenciados foram os conselheiros, que também são torcedores que acompanham os jogos, mas que também tem algum tipo de poder dentro do clube.

Com a agência dos torcedores, podemos observar uma mudança e/ou concorrência de lógicas institucionais no campo do futebol. Considerando o clube como clube-empresa, as lógicas institucionais que se destacam são as lógicas de mercado e lógica profissional. No entanto, com a influência dos torcedores, essas lógicas podem ser relegadas e a lógica institucional que irá se manifestar com mais destaque será a lógica da comunidade.

Os torcedores e sua agência coletiva podem não só influenciar na gestão do clube, como também legitimar ou de-legitimar a gestão. Nesse estudo vimos um exemplo claro quando o principal dirigente do clube concede entrevista aos meios de comunicação dizendo que o técnico da equipe principal não sairia por resultados negativos e posteriormente se vê pressionado a trocar de técnico e acaba tomando essa ação, tendo todas as suas declarações anteriores de-legitimadas pela agência dos torcedores.

Ainda falando em de-legitimação das ações da diretoria, a diretoria entra em disputa com a torcida organizada, onde obriga que esta ocupe um lugar no estádio diferente do lugar ocupado até o ano de 2018 impondo como penalização de descumprimento desta decisão a proibição das vestimentas e adereços da torcida

organizada. Tanto a torcida organizada quanto os demais torcedores pressionam durante os jogos e nas redes sociais para a liberação das vestimentas e adereços da organizada, indicando mais uma vez que a decisão da diretoria não é legitimada por seus torcedores.

Nessa pesquisa foi utilizado um recorte de tempo e eventos específicos para identificação do fenômeno estudado. No entanto em diversos pontos do estudo, os comentários tanto nas mídias sociais quanto durante as partidas davam indícios de que a diretoria teria se deixado influenciar na liberação dos materiais da organizada por questões políticas. Em muitos comentários realizados por torcedores no estádio durante as observações foi sugerido que a diretoria só estaria cedendo por já estar interessada na próxima eleição para a presidência do clube. Comentários nas mídias sociais também apontavam para esse fato.

Sendo assim, para que fosse possível identificar como e se o evento das eleições influenciou nas decisões da diretoria, se a agência exercida pelos torcedores teria acontecido por motivos diferentes de simplesmente a mudança no clube para o que realmente estivesse de acordo com o público-alvo da organização, o tempo de acompanhamento dos fatos da análise deveria ser estendido até passar as eleições, que acontecerão no final do ano de 2019.

Com isso poderia ser possível identificar se efetivamente ocorreu a agência dos torcedores para as mudanças nas decisões do clube ou se apenas aconteceu até as eleições.

Além do exposto acima, a pesquisa poderia ser complementada verificando questões de impacto econômico para o clube pois, durante o período analisado, houve vários comentários de torcedores que disseram ter deixado de ser sócios e de acompanhar os jogos pelas decisões da diretoria.

Mais um ponto a ser considerado, seria investigar o quanto essas manifestações contrárias às decisões da diretoria são impactadas por bons resultados e por resultados ruins alcançados pelo time nas competições.

REFERÊNCIAS

ABDELNOUR, S.; HASSELBLADH, H.; KALLINIKOS, J. Agency and institutions in Organization Studies. **Organization Studies**, v. 38, n. 12, p. 1775-1792, 2017.

ASHFORTH, B. E., GIBBS, B. W. The double edge of organizational legitimation. **Organization Science**, v.1, n. 2, p.177-194, 1990.

ATHLETICO. **Estatuto 2019.** Disponível em: <https://static.athletico.com.br/wp-content/uploads/2017/12/13093642/Estatuto2019 .pdf?ga=2.82850582.1014186653.1571781663-849805577.1565797892>. Acesso em 30 jun. 2018.

ATHLETICO. **Gestão CAP**. Disponível em:< https://athletico.com.br/gestao/>. Acesso em 15 abr. 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Editora 70, 2010.

BITEKTINE, A.; HAACK, P. The macro and the micro of legitimacy: Towards a multi-level theory of the legitimacy process. **Academy of Management Review**, v. 40, n.1, p. 49-75, 2015.

DE HOLLANDA, B. Echoes of the Tragedy: The Sport Memoir and the Representation of the 1950 World Cup. **The International Journal of the History of Sport**, v. 31, n.10, p. 1287-1302, 2014.

DIETZ, T; BURNS, T. R. Human Agency and The Evolutionary Dynamics of Culture. **Acta Sociologica**, v. 35, n. 3, p. 187-200, 1992.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: W. POWELL; P. DIMAGGIO (Org.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, p. 232-263, 1991.

GAZETA DO POVO. **Petraglia anuncia aumento de ingresso para 2019 e rejeita 'trégua' com torcida**. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/esportes/atletico-pr/petraglia-anuncia-aumento-de-ingresso-para-2019-e-rejeita-tregua-com-torcida-by6zzzsbsxlcg9f9a4ea6zce3/>. Acesso em 05 nov 2018.

GLOBO ESPORTE. **Atlético-PR demite o técnico Fernando Diniz, que sai com 34% de aproveitamento**. Disponível em: < https://globoesporte.globo.com/pr/futebol/times/atletico-pr/noticia/atletico-pr-demite-o-tecnico-fernando-diniz-que-sai-com-34-de-aproveitamento.ghtml>. Acesso em 30 jun 2018.

GOODRICK, E.; REAY, T. Constellations of institutional logics: changes in the professional work of pharmacists. **Work and Occupations**, v. 38, n. 3, p. 372–416, 2011.

HA-ILAN, N. The (Re)Constitution of football fandom: Hapoel Katamon Jerusalem and its supporters. **Sport in Society**, v. 21, n. 6, p. 902–918, 2017.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU-EDUSP, 1996.

KIKULIS, L. M.; SLACK, T.; HININGS, C. R. Toward an Understanding of the Role of Agency and Choice in the Changing Structure of Canada's National Sport Organizations. **Journal of Sport Management**, v. 9, p. 135-152, 1995.

LOK, J. Institutional logics as identity projects. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1305–1335, 2010.

LUCCAS, A. N. **Futebol e Torcidas: Um estudo psicanalítico sobre o vínculo social.** São Paulo, Dissertação de Mestrado da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1998.

MEYER, J. W. World Society, Institutional Theories, and the Actor. **Annual Review of Sociology**, v. 36, p. 1-20, 2010.

MEYER, J. W.; JEPPERSON, R. L. The “actors” of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency. **Sociological Theory**, v. 18, n. 1, p. 100-120, 2000.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizations Environments: Ritual and Rationality**. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

MEYER, R. E.; HÖLLERER, M. A. Laying a smoke screen: Ambiguity and neutralization as strategic responses to intra-institutional complexity. **Strategic Organization**, n. Special Issue, p. 1–34, 2016.

MURPHY, P.; WILLIAMS, J.; DUNNING, E. **O Futebol no banco dos réus: violência dos espectadores num desporto em mudança** (Tradução Raul Sousa Machado). Oeiras: Celta Editora, 1994. In: LUCCAS, A. N. Futebol e Torcidas: Um estudo psicanalítico sobre o vínculo social. São Paulo, Dissertação de Mestrado da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1998.

OLIVER, C. Strategy Responses to Institutional Processes. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 145–179, 1991.

PIMENTA, C. A. M. **Torcidas organizadas de futebol: violência e auto-afirmação, aspectos da construção das novas relações sociais.** Taubaté, SP: Vogal,1997.

_____ Torcidas organizadas de futebol. Identidade e identificações, dimensões cotidianas**.** In: ALABARCES, P. (Comp.). **Futbologias: fútbol, identidad y violencia en América Latina**. Buenos Aires: Clacso, 2003.

RAYNARD, M. Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity. **Strategic Organization**, n. Special Issue, p. 1–26, 2016.

REAY, T. GOODRICK, E. WALDORFF, S.B. CASEBEER, A. Getting leopards to change their spots: co-creating a new professional role identity. **Academy of Management Journal**, v.60, n.3, 1043-1070, 2017

SANTOS, A. F. **Torcidas Organizadas e Sociabilidade Juvenil no Nordeste**. Maceió, Ministério do Esporte, 2013.

SENADO FEDERAL. **Legislação Desportiva**. 4.ed. Brasília: Subsecretaria de Edições Técnicas, 2013.

STAPLETON, M.; FROESE, T. Is Collective Agency a Coherent Idea? Considerations from the Enactive Theory of Agency. In: **Collective agency and cooperation in natural and artificial systems**. Springer International Publishing. p. 219-236.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUCHMAN, M.; DEEPHOUSE, D. Legitimacy in Organizational Institutionalism, In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 49–77.

SUDDABY, R. BITEKTINE, A.; HAACK, P. Legitimacy. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 451-478, 2017.

THORNTON, P. H. **Markets from culture**. Stanford, CA: Stanford University Press, 2004.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry,1958-1990. **American Journal of Sociology**, v. 105, n. 3, p. 801-843, 1999.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 99–129.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective: Foundations, research, and theoretical elaboration**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

TOLEDO, Luiz Henrique. **Torcidas Organizadas de Futebol**. Campinas, SP: Autores Associados/Anpocs, 1996.

TOST, L. P. An integrative model of legitimacy judgements. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 4, p. 686-710, 2011.

UOL. **Após saída de Diniz, Petraglia promete deixar futebol do Atlético-PR.** Disponível em: <https://blogdojuliogomes.blogosfera.uol.com.br/2018/06/25/apos-saida-de-diniz-petraglia-promete-deixar-futebol-do-atletico-pr/>. Acesso em 26 jun 2018a.

UOL. **Petraglia: Diniz encaixa no projeto e não sai nem se o Atlético-PR cair.** Disponível em:<https://blogdojuliogomes.blogosfera.uol.com.br/2018/05/22/petraglia-diniz-encaixa-no-projeto-e-nao-sai-nem-se-o-atletico-pr-cair/>. Acesso em: 30 jun. 2018b.

ZIMMERMAN, M. A.; ZEITZ, G. J. Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. **Academy of Management Review**, v.27, n. 3, p. 414-431, 2002.