

Processo Decisório Interorganizacional: Um Estudo de Caso sobre o Calendário do Futebol Brasileiro

Autoria: Lindberg Aziz Cury Júnior

Resumo: Este trabalho investigou como foram tomadas as decisões da elaboração do calendário do futebol brasileiro, sob a ótica dos estudos sobre relações interorganizacionais e processo decisório. Foram analisados dois momentos recentes da história do futebol brasileiro: a elaboração e anúncio do Calendário Quadrienal, em junho de 2001, e do Novo Calendário, em setembro de 2002. Com base nas formas e motivos que levam as organizações a constituírem uma rede de relações interorganizacionais e na construção de três modelos de processo decisório, este estudo identificou, descreveu e caracterizou os participantes, suas relações, seus interesses, os conflitos gerados e a tomada de decisão final neste processo decisório. Concluiu-se deste trabalho, além da existência de um processo decisório interorganizacional em que a rede de relações influenciou a tomada de decisão final, a necessidade de se utilizar os três modelos de processo decisório para explicar por completo os eventos ligados à elaboração do calendário do futebol brasileiro.

1. Introdução

Em 26 de junho de 2001, uma cúpula de dirigentes e personalidades esportivas - entre eles o presidente da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), Ricardo Teixeira, o ex-ministro Pelé e o ex-presidente da *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) João Havelange - reuniu-se no Rio de Janeiro para apresentar um calendário oficial para o futebol brasileiro. Entre eles também estavam presentes o presidente do Clube dos 13 (oficialmente União Brasileira dos Clubes Brasileiros – entidade que representa os principais clubes do futebol brasileiro), Fábio Koff, o então Ministro do Esporte e Turismo, Carlos Melles, representantes da TV Globo, dirigentes dos principais clubes do futebol brasileiro e presidentes das federações estaduais. O calendário oficial – denominado de Calendário Quadrienal – foi anunciado em meio a uma série de problemas em que se encontrava a CBF, principal entidade dirigente do futebol brasileiro. Estavam instaladas no Congresso Nacional duas Comissões Parlamentares de Inquérito (CPIs), uma na Câmara dos Deputados e outra no Senado Federal, que investigavam as principais entidades dirigentes do futebol brasileiro, em especial a própria CBF (TORRES, 2001).

No ano seguinte, em 3 de setembro de 2002, numa nova reunião no Rio de Janeiro, a CBF decretava o fim do Calendário Quadrienal e anunciava o Novo Calendário do futebol brasileiro. O Brasil havia conquistado recentemente o pentacampeonato de futebol na Copa do Japão e Coréia do Sul e o clima era bem mais sossegado que no ano anterior. Esse Novo Calendário contou com o apoio irrestrito das federações estaduais, mas desagradou alguns clubes de futebol, que não estiveram presentes à reunião (MONKEN, 2002).

Esses dois momentos históricos demonstram a complexidade do relacionamento entre as principais entidades que comandam o futebol brasileiro em torno das principais decisões sobre o calendário. Se é verdade que as organizações estão atuando em ambientes cada vez mais integrados e que esses relacionamentos ficam cada vez mais importantes na vida econômica (GRANDORI e SODA, 1995, p. 183), essa realidade também está presente no contexto esportivo, especialmente o do futebol.

O presente trabalho analisará esses dois momentos da história recente do futebol brasileiro: a elaboração e o anúncio do Calendário Quadrienal e do Novo Calendário. Quem participou desse processo decisório? Como as relações entre esses participantes contribuíram para a formatação do calendário? Quais eram os interesses de cada participante? Quais os

conflitos que surgiram entre os diversos interesses e como foram resolvidos? Como se deu a decisão final sobre o calendário?

2. Relações Interorganizacionais

A elaboração e o anúncio do Calendário Quadrienal e do Novo Calendário apontam para a existência de um processo decisório envolvendo diferentes grupos de organizações. Os estudos sobre organizações podem ter como nível de análise: o comportamento e as relações interpessoais entre os indivíduos; os processos, estruturas e comportamento da organização; ou os processos, estruturas ou atividades interorganizacionais e o comportamento das organizações atuando em sistema de relações mais amplo. Este último campo, onde se insere o presente estudo, é o mais recente de todos: os primeiros estudos sobre o assunto aconteceram no final dos anos sessenta (SCOTT, 1998). No entanto, é notório o crescente interesse do meio acadêmico a respeito das relações interorganizacionais desde então, o que pode ser observado pelo grande número de estudos publicados sobre o assunto nas últimas décadas (CUNHA e CARRIERI, 2003).

Para Oliver (1990, p. 241), “as relações interorganizacionais são as transações, fluxos e integrações relativamente contínuas que acontecem entre uma organização e outra ou outras organizações em um determinado ambiente”. Scott (1998, p.16) posiciona esse tipo de ambiente como de nível “ecológico”, onde o foco do estudo está nas relações entre as organizações e não apenas em uma organização isolada. As relações interorganizacionais existem em várias formas. Hall (1996, p. 227) identificou três formas distintas: díades, conjuntos interorganizacionais e redes interorganizacionais. Por sua parte, Scott (1998, p.125) identifica quatro subníveis de análise no estudo de relações interorganizacionais: conjuntos de organizações, populações de organizações, comunidades interorganizacionais e campos de organizações.

Em levantamento da literatura sobre as razões e condições das relações interorganizacionais, Oliver (1990) identificou seis determinantes gerais para a formação de relações entre organizações. Na visão da autora, as razões referem-se às causas e contingências fundamentais que induzem a formação de relações interorganizacionais, enquanto as condições referem-se aos fatores ambientais e interorganizacionais que aumentam a probabilidade de que contingências diferentes promovam o surgimento de relações interorganizacionais. A **necessidade** é a primeira determinante apontada por Oliver para o estabelecimento de vínculos entre organizações. Por necessidade, entendem-se as exigências legais e regulatórias. Essa determinante é a única que acontece por obrigação, já que as demais são interações voluntárias. A segunda determinante é a **assimetria**, que se refere às relações interorganizacionais inclinadas pelo potencial de exercer poder ou controle sobre alguma outra organização ou seus recursos. A terceira determinante, **reciprocidade**, enfatiza motivos como cooperação, colaboração e coordenação entre organizações. De acordo com essa visão, relações interorganizacionais acontecem pelo propósito de perseguir metas e interesses em comum. Já a quarta determinante, **eficiência**, acontece quando as organizações desejam melhorar a proporção entre entradas e saídas, na tentativa de aumentar o retorno sobre ativos ou reduzir os custos unitários ou desperdícios. A quinta determinante é a **estabilidade**. Por essa determinante, a formação de relações tem sido caracterizada como uma resposta adaptativa à incerteza ambiental. Nessa circunstância, a incerteza induz organizações a estabelecerem relacionamentos para alcançar estabilidade, previsibilidade e dependência nas relações com outras organizações. Por fim, a sexta determinante é a **legitimidade**. Ela surge quando há o interesse de uma organização em demonstrar ou melhorar sua reputação, imagem, prestígio ou harmonia com as normas predominantes de um ambiente institucional. Mesmo que cada uma das determinantes seja independente e suficiente para o surgimento de

relações interorganizacionais, a iniciativa de se formar um relacionamento é geralmente baseada na combinação dessas determinantes.

As relações interorganizacionais e redes de relações têm sido analisadas por métodos e teorias diferentes, em níveis de análise diferentes e com resultados e conclusões distintas. Essa diversidade resulta no melhor entendimento dos antecedentes, dos motivos, da dinâmica e das conseqüências das relações interorganizacionais. No entanto, essa diversidade também cria problemas para comparar e integrar resultados. Ritter e Gemünden (2003) apresentam um paradigma teórico para classificar e descrever as relações interorganizacionais por diferentes níveis de análise, perspectivas teóricas e gerenciais, e objetos de análise.

A seqüência natural é de que interações se tornem relações, que, por sua vez, construirão uma rede de relações (RITTER e GEMÜNDEN, 2003, p. 692). As relações interorganizacionais não são estáticas e mudam com o passar do tempo, mas são diferentes e únicas. As organizações precisam investir recursos, tempo e dinheiro para fazer funcionar essas relações, o que demonstra a necessidade de tratar as relações interorganizacionais como um investimento em longo prazo. Por isso, há uma percepção de que as relações interorganizacionais são mantidas por motivos econômicos. As redes de relações, portanto, podem ser descritas em termos de seus atores, atividades e recursos. Esses elementos influenciam uns aos outros: atores realizam atividades e controlam recursos; atividades transformam recursos e são usadas pelos atores para atingirem objetivos; e recursos dão poderes aos atores e possibilitam atividades. Por uma outra ótica, as redes de relações também podem ser vistas como sistemas “auto-organizáveis”, em que não há necessidade de um líder.

As relações interorganizacionais ou redes de relações podem ser representadas por cinco níveis de análise (RITTER e GEMÜNDEN, 2003, p. 692): (1) Interação ou episódio: esse nível envolve uma simples troca, um incidente, uma interação individual ou um episódio. Independente do rótulo, esse nível é visto e caracterizado com um evento a cada vez. Todavia, esse evento não está necessariamente isolado e pode ser influenciado pelo passado, como também influenciar o futuro; (2) Díade ou relação individual: nesse nível de análise, há um conjunto cumulativo de episódios entre dois atores. A díade tem uma história, que pode ser lembrada pelos atores envolvidos. Influências de outras relações podem ser reconhecidas nesse nível, mas o foco principal é a interação entre os atores ao longo do tempo; (3) Relações similares ou *portfolio*: nesse nível, o ponto de partida é uma firma ou organização central. Apenas as relações que apresentam pontos em comum são levadas em consideração; (4) Redes e relacionamentos: nesse nível, todas as relações da firma ou organização são objetos de análise. (5) Indústrias e mercados como redes: nesse nível mais amplo de análise, o foco é a estrutura completa da indústria ou do mercado. Essa abordagem expande o conceito tradicional de relações econômicas entre os atores ao reconhecer também as relações não-econômicas entre as organizações (OLKKONEN, 2001, pp. 312-313).

Ritter e Gemünden (2003, p. 693) apresentam a seguir quatro formas de gerenciamento das redes de relações, de acordo com as características dos atores: (1) O indivíduo: nesse nível, o papel e o impacto de cada indivíduo é analisado; (2) Um grupo ou time de indivíduos: as relações vão se tornando mais complexas e os grupos ou times participam cada vez mais ativamente das relações interorganizacionais; (3) A organização: os atores agem de acordo com os interesses da organização que representam. Nesse nível, há uma coligação mais ampla de pessoas do que no nível do grupo ou time; (4) Cluster de organizações: aqui a discussão não está mais nas organizações, mas no conjunto de organizações.

3. Processo Decisório

Simon (1965) propõe a separação conceitual entre a ação e a decisão. Para ele, até aquele momento, pouco destaque era dado para as decisões. Mesmo que ambos – ação e

decisão – pudessem acontecer no mesmo instante, seu estudo iniciou a discussão literária em torno da decisão e de todo o processo que a envolvia. Na sua visão a tarefa de “decidir” permeia toda a organização tanto quanto a atividade de “fazer” – de fato, uma está totalmente integrada com a outra. Os membros de uma organização se deparam com uma enorme quantidade de decisões a serem tomadas no dia-a-dia. Decisões que podem ser simples ou complexas, individuais ou coletivas, técnicas ou estratégicas. Todas elas, no entanto, serão futuramente convertidas em algum tipo de ação que ditarão os rumos da organização. Cyert, Simon e Trow (1970) chamam isso de “processo decisório”. Para eles, processo decisório é escolher um curso de ações em vez de outra, encontrando uma solução apropriada para um novo problema apresentado por um mundo mutante.

Para Simon (1970, p. 14), decisões programadas são repetitivas e de rotina, no sentido de que um procedimento definitivo foi trabalhado para lidar com as decisões e que não seja necessário tratá-las novamente cada vez que elas acontecerem, enquanto decisões não-programadas são recentes, sem estrutura e conseqüências. Não há uma receita de bolo para lidar com o problema porque ele nunca apareceu antes, por causa sua natureza complexa e de difícil compreensão, ou porque ele é tão importante que merece uma atenção maior.

Butler (1991, p. 59) desenvolve um modelo de contingência para o processo decisório em diferentes situações. Esse modelo é resumido em duas variáveis principais: a incerteza dos meios e a incerteza dos fins. A combinação das variáveis certeza ou incerteza dos meios e incerteza dos fins cria quatro dimensões de processos decisórios: racional (*computation*), ideal para fins e meios certos; de juízo (*judgement*), ideal para fins certos, meios incertos; negociação (*bargaining*), ideal para fins incertos e meios certos; e inspiração (*inspiration*), ideal para fins e meios incertos. A dimensão *negociação* é aquele processo decisório em que os participantes se deparam com objetivos conflitantes. A resolução desses conflitos pode acontecer de duas formas: um em que cada parte obtém somente parte do que está pleiteando, abrindo mão de parte para chegar ao acordo e outro em que uma ou mais partes impõem seus interesses sobre a outra ou as outras partes. Essa dimensão, portanto, aborda a “politicalidade” (Hickson et al, apud BUTLER, 1991, p. 60) do processo decisório.

Conceito similar é desenvolvido por Nutt (1998, p. 1150), que leva em consideração a dificuldade percebida para se tomar uma decisão, dividida em dois componentes: político e processual. O componente político refere-se à oposição frente a uma decisão e o componente processual refere-se ao desconhecimento dos caminhos que levam a uma decisão. Combinando esses dois componentes, a dificuldade percebida pode ser representada por quatro graus de decisões: (1) Decisões “entendidas” – que não contêm dificuldades políticas ou processuais e são as menos complexas; (2) Decisões “complicadas” – que aumentam em complexidade por não terem um acesso definido; (3) Decisões “desencorajadas” – forças precisam agir para fazerem oposição às mudanças que uma decisão pode resultar; (4) Decisões “bloqueadas” – exigem a construção de alternativas com argumentos convincentes, uma vez que o acesso ainda não foi definido e existe um grau elevado de oposição.

Hill e Jones (1995, p. 31) apontam que a maioria das decisões estratégicas é tomada por grupos, não por indivíduos. Quando um grupo toma decisões sobre um curso de ação sem questionar as premissas essenciais, seguindo outras pessoas ou uma política pré-estabelecida, há um risco de serem tomadas decisões inadequadas. Allison e Zelikow (1999, p. 265) admitem a complexidade de processos decisórios que envolvem grupos. A questão mais complicada, no entanto, é distinguir quais características de processos decisórios em grupo têm conseqüências para o conteúdo das decisões e ações que emergem. A resposta pode não ser completa, mas os autores apresentam uma ampla disposição de fatores que precisam ser levados em conta para explicar resultados de processos decisório em grupo. Em primeiro lugar, decisões em grupo produzem decisões de melhor qualidade, mesmo que haja o risco de acontecer uma “paralisia de análise”. Segundo, nas decisões em grupo, surgem interferências

pelos objetivos concorrentes entre os membros do grupo e a assimetria de informações geradas por seus membros. Em terceiro lugar, é essencial identificar quem são os participantes e os seus poderes no grupo. Mudanças nos componentes dos grupos poderão provocar mudanças nas decisões tomadas. Quarto, as regras do jogo impactam o resultado final. Quinto, a resposta do grupo para um problema é uma consequência de como ele é apresentado e se ele consta da agenda de decisões do grupo. Em sexto lugar, é preciso considerar o conceito proposto por Irving Janis (ALLISON e ZELIKOW, 1999, p. 283) de *groupthink*. Por último, é importante considerar a complexidade de decisão e ação conjunta, ambiente em que instituições dividem o poder sobre decisões e ações.

Nutt (1998) conclui que, para melhorar o grau de sucesso nas decisões em grupo, táticas de “negociação” e “analítica” deveriam ser usadas com maior frequência. Uma combinação dessas duas táticas é o que sugere Bazerman (2004). O uso de uma abordagem de decisão analítica em negociações surge como alternativa à análise das negociações fundamentadas somente na racionalidade. Essa abordagem busca dar melhores conselhos para negociadores envolvidos em conflitos reais com pessoas reais, levando em conta a possibilidade de falhas no decorrer de negociações. O objetivo, portanto, é prover orientação para o negociador central dado o perfil mais provável de comportamento da outra parte envolvida na negociação. A abordagem analítica para negociações está fundamentada em três conjuntos principais de informações (BAZERMAN, 2004, p. 149): (1) alternativa de cada parte a um acordo negociado; (2) conjunto de interesses de cada parte; (3) importância relativa dos interesses de cada parte.

3.1 Processo Decisório Político

Para estudar o processo de decisão política, Lindblom (1980) destaca a importância de se entender as características dos participantes, sobretudo, as funções que desempenham, os poderes que detêm e como se relacionam. Quando os participantes são diferentes em seus propósitos, “a solução proposta por um grupo pode representar um problema para outro grupo” (LINDBLUM, 1980, p. 10). Assim, o processo decisório político não pode ser compreendido de forma ordenada, com princípio, meio e fim, mas sim como um processo complexo, sem princípio, nem fim, e envolvendo um alto grau de incerteza.

A abordagem política aponta para soluções em que os decisores aceitam suas diferenças para chegar a uma decisão de consenso, por meio de uma coalizão de interesses. Essa coalizão pode ser formada para se tomar apenas uma decisão, mas pode envolver uma troca de favores, por exemplo, em que “A apóia B contra C nessa questão, desde que B apóie A no futuro em uma outra questão” (BUTLER, 1991, p. 51).

Outro aspecto importante do processo decisório político, na visão de Lindblom (1980), é analisar separadamente cada um dos seus componentes – a análise e a política. De um lado, há a necessidade de que uma decisão seja baseada no maior volume possível de informações e que, portanto, seja analisada de forma técnica. De outro lado, há o interesse de que seja tomada uma decisão democrática, portanto, política. A combinação desses dois componentes pode provocar conflitos no processo decisório: a ciência, a razão e a análise, de um lado; a política e a democracia, de outro.

Allison e Zelikow (1999, p. 294) chamam os resultados obtidos por meio desse processo decisório de “resultante política”. “Resultante” no sentido de que a escolha não é a solução para o problema, mas os resultados dos acordos e conflitos dos participantes com interesses diversos e influências desiguais. “Política” porque a atividade da qual emergem as decisões e ações é mais bem caracterizada como negociações entre os participantes ao longo dos canais regulares. Nesse processo, os participantes interagem para chegar a um resultado final. As suas percepções, preferências e posições são moldadas por suas prioridades “paroquiais” (ALLISON e ZELIKOW, p. 298), metas e interesses, delimitações, além dos

prazos e os vários lados da questão. A decisão final é resultado da negociação e barganha, aceitando-se as diferenças, confusões e desordens que contribuíram para o resultado final (ALLISON e ZELIKOW, p. 305).

Para Lindblom (1980, p. 22) os conflitos, sejam eles de valor ou de interesses, não podem ser resolvidos usando apenas a análise. É, no mínimo, complexo chegar, por meio da análise, a decisões que sejam boas para todos: se forem boas para alguns grupos, poderão prejudicar outros. Nesse caso, será fundamental identificar um critério para decidir quais os grupos a serem beneficiados. Esse critério envolve discussões em torno de maiorias e minorias, interesses individuais e interesses públicos ou coletivos. O meio democrático, ou seja, o político com suas regras de decisão, portanto, se sobrepõe à decisão por meio da análise.

Para Allison e Zelikow (1999, p. 278), o impacto das regras de um processo de votação, ou seja, democrático, fica mais claro quando a decisão de um grupo é tomada por voto formal. Questões que seriam decididas de uma forma com determinadas regras podem ser decididas de uma outra maneira sob um outro conjunto de regras. Sob regras formais, os autores apontam algumas questões cruciais que impactam o processo decisório: (1) o número de votos que cada participante tem; (2) se um participante tem direito a veto; (3) se as decisões exigem quorum simples ou específico; (4) se o percentual de votos é sobre maioria presente ou maioria relativa; (5) se os votos são abertos ou fechados; (6) o tamanho do colégio eleitoral; (7) como as questões são formuladas na cédula de votação (8) a ordem de votação.

Já sob regras mais informais, os autores apontam algumas tendências. Em grupos menores, haverá uma tendência para o consenso. Em processos que exigem unanimidade, haverá a tendência de se postergar a decisão. Também haverá a tendência para se aceitar a escolha mais simples ou a mais vaga. Sejam formais ou informais, os autores defendem que as regras desse “jogo” moldam as expectativas dos membros do grupo com respeito às suas ações.

3.2 Abordagem de Allison e Zelikow

Na busca de explicações para o fenômeno da crise dos mísseis cubanos, um dos episódios mais estudados na história moderna (ALLISON e ZELIKOW, 1999, p. 1), Allison e Zelikow (1999) desenvolveram três modelos conceituais de tomada de decisão. Os argumentos principais desse estudo, apesar de concentrarem-se nas decisões tomadas pelo governo americano nesse episódio, podem ser aplicados em disciplinas de estudos organizacionais e análise de decisões, sobretudo em novas arenas, como a escolha de políticas públicas e decisões na área de negócios.

O Modelo I – do ator racional – focaliza-se nas metas e objetivos de uma nação ou de um governo, invocando certos padrões de inferência: se a nação agiu de uma forma, ela certamente tinha uma meta deste tipo (ALLISON e ZELIKOW, 1999, p. 5). O Modelo II – do comportamento organizacional – concentra sua atenção nos componentes organizacionais e suas funções, e nos procedimentos operacionais básicos para conseguir informações, definindo possíveis opções e implementações. Infere-se que: se as organizações produziram um resultado de certo tipo em determinado momento, esse resultado foi uma consequência das estruturas, procedimentos e repertórios organizacionais existentes (ALLISON e ZELIKOW, 1999, p. 6). Por sua vez, o Modelo III – das políticas governamentais – focaliza-se nos agentes cujos interesses e ações impactam o assunto em discussão, nos fatores que moldam as percepções e posições dos agentes, na escolha de um procedimento estabelecido, ou um “canal de ação” (ALLISON e ZELIKOW, 1999, p. 6) e na performance dos agentes. Nesse modelo, infere-se que: se o governo realizou uma ação, essa ação foi resultante da negociação entre os agentes.

Eventos como a crise dos mísseis cubanos podem gerar interpretações diversas e concorrentes. Isso comprova a tendência de cada modelo em produzir respostas diferentes para a mesma pergunta. Os Modelos apresentados por Allison e Zelikow (1999) – Modelo do Ator Racional, Modelo do Comportamento Organizacional e Modelo das Políticas Governamentais – são muito mais do que simples ângulos de visões ou aproximações. Cada modelo consiste de um bloco de suposições que influenciam os questionamentos do analista, como ele formula as questões, onde procura por evidências e o que produz como resposta.

A Tabela 1 sintetiza os pontos principais de cada modelo, baseada no “paradigma analítico” formulado por Robert K. Merton para análises sociológicas (ALLISON e ZELIKOW, 1999, p. 23).

Tabela 1: Síntese dos Paradigmas

	Modelo I	Modelo II	Modelo III
Unidade de análise	Ação governamental como escolha	Ação governamental como produto das organizações	Ação governamental como resultante política
Organizando conceitos	Ator unificado nacional Definição do problema Ação como escolha racional Metas e objetivos Alternativas Conseqüências Escolha	Atores organizacionais Fracionamento de poder Missão Objetivos operacionais Habilidades especiais Eficiência Cultura organizacional Coordenação central e controle Decisões dos líderes Ação como produto organizacional Obediência Operações padronizadas Programas e repertórios Mudança e aprendizagem Prevenção de incertezas Busca guiada de problemas	Atores em posição de “jogo” Preferências e posições Percepções paroquiais Metas e interesses Posições Prazos e lados das questões Poder O que é o jogo? Canais de ação Regras do jogo Ação como resultante política
Padrão de inferência	Ação escolhida maximiza valor e é compatível com os objetivos	Ação no curto prazo é próxima do produto final existente Ação no longo prazo varia de acordo com os principais conceitos	Ação como resultado de barganha e negociação

Fonte: Allison e Zelikow, 1998, p. 391 (com adaptações).

3.3 Abordagem de Eisenhardt e Zbaracki

De acordo com Eisenhardt e Zbaracki (1992), o processo decisório estratégico é aquele em que decisões cruciais e sem freqüência, que afetam a saúde de uma organização e sua sobrevivência, são tomadas pelos líderes de uma organização. Com o propósito de revisar a literatura sobre processo decisório estratégico, foram apresentados três paradigmas: (1) Racionalidade e racionalidade limitada; (2) Política e poder; e (3) Modelos da “lata de lixo”.

No modelo da racionalidade, em sua forma básica, atores fazem parte de situações de tomada de decisão com objetivos conhecidos e definidos. Esses objetivos determinam valores das possíveis conseqüências das ações tomadas. Os atores buscam informações e desenvolvem alternativas de ações para finalmente optar pela melhor escolha. Esse modelo básico, no entanto, está condicionado às limitações cognitivas. Metas e objetivos nem sempre são claros e definidos e pessoas buscam por informações de forma aleatória e oportunista. Além disso, análise das alternativas pode ser limitada por fatores externos e as decisões

podem refletir o uso de processos padronizados e não análise sistemática. Para Eisenhardt e Zbaracki (1992), portanto, conclui-se que na literatura existente sobre processo decisório estratégico há limites cognitivos para o modelo racional. Os decisores se satisfazem com, em vez de otimizar, as decisões tomadas, raramente se engajam na busca pelas melhores escolhas e quase sempre descobrem quais são suas metas e objetivos nesse processo de busca. A literatura também sugere que a estrutura de decisões é composta por três fases básicas – identificação do problema, desenvolvimento e seleção –, nem sempre nessa ordem e aceitando repetições de fases. Finalmente, a complexidade de um problema e o conflito entre os decisores freqüentemente influenciam a forma do caminho decisório.

As raízes políticas do processo decisório estratégico estão concentradas em decisões do governo, especialmente no âmbito da natureza conflitante do processo legislativo. Nesse ambiente, decisões são resultados de um processo em que decisores têm metas e objetivos diferentes, aproximam-se por meio de coalizões e as preferências dos mais poderosos triunfam. O uso do modelo político em processos decisórios estratégicos foi uma reação às suposições de que as organizações possuíam apenas uma meta. No modelo político, os indivíduos podem ser racionais, mas na coletividade não evidenciam ser. A hipótese central é de que organizações são coalizões de indivíduos com interesses concorrentes. Enquanto esses indivíduos têm certas metas em comum, eles também têm conflitos. O núcleo do modelo político, portanto, é o processo em que conflitos são resolvidos entre os indivíduos com preferências concorrentes. Os decisores nesse processo se esforçam para mudar a estrutura de poder ao engajarem em táticas políticas como formação de coalizões, cooptação e uso estratégico de informações.

O modelo das “latas de lixo” (COHEN, MARCH e OLSEN, 1972) é uma reação ao modelo racional e ao modelo político, que careciam de sensibilidade para analisar decisões num mundo complexo, instável e ambíguo. O centro desse modelo está nas organizações vistas como “organizações anárquicas”, cercadas por ambigüidade extrema: decisores nesse modelo não estão certos sobre as suas preferências, as organizações onde atuam detêm tecnologias obscuras e a participação nessas organizações acontece de forma contínua, ou seja, decisores entram e saem do processo decisório. Esse modelo preconiza a afluência acidental ou aleatória de quatro correntes principais: (1) ocasiões de escolhas e oportunidades que exigem uma decisão; (2) soluções e respostas na busca por problemas; (3) participantes e pessoas com agendas cheias que podem estar atentas; e (4) problemas e preocupações de pessoas dentro ou fora da organização. Portanto, a tomada de decisão acontece no encontro estocástico, estatisticamente aleatório, de escolhas procurando por problemas, problemas procurando por escolhas, soluções procurando por problemas para serem respondidos e, finalmente, decisores procurando por uma decisão a ser tomada. Em relação aos modelos racional e político, o modelo das “latas de lixo” chama a atenção para a importância do acaso e da aleatoriedade. O que se decide, de acordo com esse modelo, muitas vezes depende do momento e da sorte.

Um resumo desses três modelos de processo decisórios estratégicos pode ser representado pela Tabela 2.

Tabela 2: Comparação de processos decisórios estratégicos

	Racionalidade e racionalidade limitada	Política e poder	Latas de lixo
Contribuições principais	Quebra da racionalidade perfeita	Quebra de metas organizacionais consistentes	Lógica temporal em vez de lógica causal
Organizações	Coletividades buscando caminhos comuns	Coalizão de pessoas com interesses concorrentes	Anarquia organizada
Participação	Depende das necessidades de decisão	Depende dos interesses e do poder	Contínua, dependendo da estrutura e reposição
Metas e objetivos	Razoavelmente consistente e consideração seqüencial	Conflitantes e múltiplos	Ambíguos e mutantes

Conflito	Positivo, mas sem atenção para a resolução final	Alto, estimula o “jogo” da política	Não se aplica
Processos de escolha	Propositadamente racional com limites cognitivos e ciclos	Conflito de interesses dominado por coalizões poderosas	Colisão aleatória de problemas, soluções, participantes e oportunidades
Ênfase	Resolução de problemas	Resolução de conflitos	Vagância de problemas

Fonte: Eisenhardt e Zbaracki, 1992, p. 32 (com adaptações)

4. Metodologia e procedimentos

Dentre as estratégias para se realizar uma pesquisa, entre elas experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos, Yin (2001, p.19) apresenta o estudo de caso. Um dos motivos para se adotar o estudo de caso como estratégia de pesquisa está no objeto da pesquisa. A pesquisa proposta sobre o processo decisório na elaboração do calendário do futebol brasileiro se encaixa muito bem nessa estratégia, já que:

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. (SCHRAMM apud YIN 2001, p. 31).

No entanto, não basta apenas a essência do tema principal para se adotar o estudo de caso como estratégia de pesquisa. Para Yin (2000, p. 31), a escolha ideal deve ser baseada em outras três condições fundamentais: o tipo de questão da pesquisa, o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos e o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos. De uma forma geral, o estudo de caso é a estratégia preferida quando a pesquisa utiliza uma pergunta do tipo “como” ou “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos.

4.1 Tipo de Coleta de Dados

A coleta dos dados foi feita em dois momentos: primeiro, por uma pesquisa documental e posteriormente pela pesquisa de campo. Em ambos os momentos, foram utilizados dados qualitativos, mais apropriados para o tipo de exploração a ser realizada. Miles e Huberman (1994) consideram a pesquisa qualitativa adequada para observar quais eventos provocam determinadas consequências, além de que os dados qualitativos preservam o fluxo cronológico dos eventos e rendem explicações proveitosas.

Os dados foram coletados, na primeira etapa, por meio de pesquisa documental. Com essa pesquisa, pretendeu-se fazer um primeiro levantamento dos acontecimentos que influenciaram a decisão a respeito do calendário do futebol brasileiro. Foram consultados os principais jornais e revistas brasileiras que cobrem as notícias sobre os bastidores do futebol brasileiro, com destaque para os veículos *Folha de S. Paulo*, *O Globo*, *Lance* e *Correio Braziliense*, além das revistas *Placar* e *Lance A+*. A pesquisa documental também se estendeu às principais regras e normas que regem o calendário do futebol brasileiro, englobando dispositivos constitucionais, leis federais, estatutos, regulamentos e resoluções das entidades dirigentes. A pesquisa documental foi de fundamental importância para se definir o roteiro de perguntas para a pesquisa de campo e a escolha dos entrevistados.

Na segunda etapa, a pesquisa de campo, os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas (RICHARDSON, 1999) com a utilização de um roteiro de perguntas elaboradas a partir do referencial teórico e dos fatos coletados por meio da pesquisa histórica e documental.

4.2 Universo e População

O universo deste estudo é composto primeiramente pelas entidades dirigentes do futebol brasileiro, responsáveis pelas principais decisões sobre o calendário. São elas: a CBF, as 27 federações estaduais e os clubes, representados pelo Clube dos 13. Também foram ouvidas as organizações que influenciaram o processo de decisão sobre o calendário, entre elas a empresa que detém os direitos de transmissão das principais competições do futebol brasileiro e do futebol sul-americano, a Globo Esportes, além de representantes do Governo Federal que participaram deste processo decisório. Como forma de reconstituir os fatos e eventos relevantes à elaboração do calendário do futebol brasileiro, também foram entrevistados colunistas, cronistas e repórteres dos principais veículos de comunicação especializados no assunto, mesmo que estes não tenham participado diretamente deste processo decisório.

Entre as organizações mencionadas, a amostra foi escolhida de acordo com a importância exercida pelos principais dirigentes de cada organização, com base na pesquisa histórica e documental feita como auxílio para a pesquisa principal. A escolha da amostra não adotou nenhum critério estatístico ou científico, já que:

os estudos de casos são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). (YIN, 2001, p. 29).

As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro de 2004 e março de 2005, por meio de entrevistas pessoais no Rio de Janeiro, em São Paulo e em Brasília, e por telefone. Os entrevistados foram os seguintes: Jorge Luiz Rodrigues, jornalista de *O Globo*; José Trajano, jornalista, diretor de jornalismo do canal esportivo *ESPN Brasil*; Fernando Mello, jornalista da *Folha de S. Paulo*; Juca Kfoury, jornalista do diário *Lance*, da rádio *CBN* e da *TV Cultura*; Carlos Melles, ex-Ministro de Estado do Esporte e Turismo; José Luiz Portella, ex-Secretário Executivo do Ministério do Esporte e Turismo; Weber Azevedo Magalhães, ex-presidente da Federação Brasileira de Futebol; Eduardo Augusto da Silva Viana, presidente da Federação do Estado do Rio de Janeiro; Eduardo José Farah, presidente da Federação Paulista de Futebol; Marcelo de Campos Pinto, Diretor-Executivo da Globo Esportes; Paulo Carneiro, presidente do Vitória S/A; Fábio André Koff, presidente do Clube dos 13; Virgílio Elísio da Costa Neto, Diretor-Técnico da CBF.

4.3 Análise dos Dados

Miles e Huberman (1994) dividem a análise de dados qualitativos em três fluxos simultâneos de atividades: redução dos dados; exposição dos dados; e esboço conclusivo e verificação. A análise dos dados deste estudo seguiu esse fluxo de atividades.

Redução dos dados é o processo de selecionar, simplificar, abstrair e transformar os dados presentes nas anotações ou transcrições do pesquisador. Essa atividade está presente antes mesmo dos dados serem coletados, quando o pesquisador opta por realizar determinadas perguntas, e continua presente mesmo depois da sua coleta, até o momento da elaboração do relatório final. A redução dos dados está sujeita à experiência do pesquisador e pode ser feita por meio de resumos ou seleção dos principais dados Miles e Huberman (1994, p. 10).

Exposição dos dados é uma forma organizada e condensada de disposição dos dados que permite postular conclusões. O uso de tabelas ou matrizes é uma das formas propostas por este procedimento e será utilizada para a análise dos dados neste estudo, procurando identificar as divergências e convergências dos dados coletados com os entrevistados Miles e

Huberman (1994, p. 11). Após a associação dos dados com os objetivos específicos e suas respectivas cores, foram elaboradas tabelas com a consolidação dos dados. Somente após a elaboração desta tabela é que foi possível identificar as divergências e convergências dos dados para iniciar o processo de conclusão da análise dos dados.

Esboço conclusivo é um procedimento no qual o pesquisador começa a observar padrões e regularidades nos dados qualitativos e guarda para si as informações. A conclusão final só será definida após a coleta de todos os dados. Já o conceito de verificação permite ao pesquisador validar os dados, seja numa breve reflexão ou revendo as transcrições das entrevistas, ou também discutindo algum dado da pesquisa em profundidade com outros colegas especialistas no assunto. Sem essa verificação, é terminar a pesquisa com dados interessantes, mas de origem duvidosa ou sem utilidade para as conclusões do estudo Miles e Huberman (1994, p. 11). Após a exposição dos dados, os transcritos foram novamente lidos e analisados para a estruturação e redação final dos resultados.

A análise dos dados foi feita imediatamente após a sua coleta e transcrição. Para Miles e Huberman (1994, p. 52), esse procedimento permite ao pesquisador realizar um ciclo de idas e vindas entre coletar os dados e buscar outras formas de coletar novos dados, estes geralmente melhores. Isso permitiu a correção imediata de problemas e o preenchimento de lacunas no roteiro original de perguntas.

5. Resultados e discussão

Esta seção apresentará os resultados da pesquisa, tendo como objetivo identificar, descrever e caracterizar o processo decisório da elaboração do Calendário Quadrienal e do Novo Calendário, levando em considerações os participantes, as relações entre eles, os interesses de cada um, os conflitos resultantes e a tomada de decisão final.

5.1 Participantes

O evento que anunciou o Calendário Quadrienal, em 26 de junho de 2001, identificava os participantes da sua elaboração. Estavam presentes CBF, Globo, dirigentes de clubes – em especial o Clube dos 13 – e federações estaduais, além do Governo Federal, representado pelo Ministro do Esporte e Turismo, Carlos Melles. A pesquisa de campo confirmou a participação direta desses atores na elaboração do calendário do futebol brasileiro, além de outros participantes indiretos e eventos que influenciaram este processo decisório.

São, portanto, participantes diretos deste processo decisório: CBF, Globo Esportes (como empresa detentora dos direitos de transmissão das competições do futebol brasileiro), clubes de futebol (representados pelo Clube dos 13), federações estaduais e o Ministério do Esporte e Turismo, representando o Governo Federal.

Há de se destacar também outros participantes que contribuíram de forma indireta para a discussão do calendário do futebol brasileiro, entre eles a FIFA, a Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol), o ex-ministro Pelé, a Traffic, empresa detentora dos direitos de transmissão de competições sul-americanas e a imprensa em geral. Além de participantes diretos e indiretos, a calendário do futebol brasileiro também sofreu impactos de eventos externos, especialmente os resultados e conseqüências da organização da Copa João Havelange pelo Clube dos 13 e as CPIs instaladas no Congresso Nacional, tanto a CPI da *Nike* na Câmara dos Deputados, como a CPI do Futebol no Senado Federal, antes do anúncio do Calendário Quadrienal.

5.2 Relações

Os cinco participantes diretos da discussão sobre o calendário do futebol brasileiro mantiveram ao longo desse período interações contínuas que influenciaram ou não o resultado final. Portanto, CBF, Globo Esportes, clubes, federações estaduais e o Governo Federal

constituíram uma rede de relacionamentos. Não se trata de algo recente. Essa rede de relações foi sendo constituída ao longo do desenvolvimento da estrutura do futebol brasileiro.

Por ser oficialmente a responsável pela organização do calendário do futebol brasileiro, a CBF e suas relações com os outros participantes – Globo Esportes, clubes, federações e Governo Federal – produzem um impacto maior na decisão final. Por esse motivo, foram consideradas neste estudo somente as principais relações que afetaram a elaboração do calendário do futebol brasileiro: (1) CBF e Globo Esportes; (2) CBF e clubes; (3) CBF e federações; (4) CBF e Governo Federal; e (5) Globo Esportes e clubes. Um resumo dessa rede de relações está representado no quadro abaixo, levando em consideração as atividades desenvolvidas entre essas organizações e a movimentação dos recursos (RITTER e GEMÜNDEN, 2003):

Relação	Atividades e recursos
(1) CBF e Globo Esportes	<ul style="list-style-type: none"> •Direitos de transmissão da Seleção Brasileira e da Copa do Brasil; •Confecção de tabelas do Campeonato Brasileiro; •“Globo Repórter” sobre a CPI da <i>Nike</i>; •Retaliação da CBF no horário do jogo Brasil x Argentina; •Compra dos direitos de transmissão da Copa do Mundo; •Amistoso da Seleção Brasileira contra a Guatemala no dia 27 de abril de 2005 em comemoração aos 40 anos da TV Globo.
(2) CBF e clubes	<ul style="list-style-type: none"> •Empréstimos de recursos; •Conselho Técnico do Campeonato Brasileiro; •Colégio eleitoral da CBF; •Formação das ligas;
(3) CBF e federações	<ul style="list-style-type: none"> •Filiação estatutária; •Organização técnica e administrativa; •Colégio eleitoral da CBF; •Assembléia Geral; •Recursos mensais; •Chefia de delegação da Seleção Brasileira; •Partidas da Seleção Brasileira; •Criação da Copa do Brasil;
(4) CBF e Governo	<ul style="list-style-type: none"> •Disciplina e ordem na década de 40; •Uso político do futebol na década de 70; •Reaproximação no período das CPIs; •Amistoso da Paz entre Seleção Brasileira e Haiti, no Haiti;
(5) Globo Esportes e clubes	<ul style="list-style-type: none"> •Rateio das cotas de televisão; •Comercialização do Campeonato Brasileiro e evolução dos valores dos direitos de transmissão; •Adiantamento de recursos das cotas;

5.3 Interesses

Os participantes deste processo decisório sobre o Calendário Quadrienal e o Novo Calendário do futebol brasileiro constituíram ao longo dos anos uma rede de relações. Muitas dessas interações não envolviam questões diretamente ligadas à discussão do calendário, mas que tiveram influência na discussão na medida em que os participantes foram manifestando seus interesses quanto aos principais pontos dessa discussão.

Os interesses da CBF, Globo Esportes, clubes, federações e Governo Federal em relação: (1) à organização, planejamento e racionalização do calendário; (2) aos problemas do calendário vigente; (3) à definição e formatação das competições; e (4) à administração do Campeonato Brasileiro, podem ser resumidos na tabela a seguir:

	Organização, planejamento e racionalização	Problemas no calendário vigente	Definição e formatação dos campeonatos	Administração do Campeonato Brasileiro
CBF	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizar o futebol brasileiro; • Explorar melhor as atividades da Seleção Brasileira; 	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalizar o calendário; 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionais, depois estaduais; • Campeonato Brasileiro de oito meses; • Sistema de pontos corridos 	<ul style="list-style-type: none"> • CBF
Globo	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a comercialização das competições; 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a audiência no 1º semestre; • Manter os anunciantes no decorrer do ano 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionais, depois estaduais; • Campeonato Brasileiro de oito meses; • Sistema de mata-mata; 	<ul style="list-style-type: none"> • Neutralidade
Clubes	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o horizonte para planejar suas atividades; • Definir sua programação financeira; 	<ul style="list-style-type: none"> • Equacionar a sazonalidade no fluxo de caixa; • Ter competições mais rentáveis no 1º semestre; 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionais; • Campeonato Brasileiro de oito meses; • Sem consenso sobre Sistema de disputa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Liga Nacional
Federações	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a comercialização dos estaduais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter o calendário, não havia problemas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Estaduais (para RJ e SP, de seis meses); • Campeonato Brasileiro de seis meses; • Sem opinião sobre o sistema de disputa 	<ul style="list-style-type: none"> • CBF
Governo	<ul style="list-style-type: none"> • Reverter a imagem de desorganização do futebol; 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer os clubes 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionais; • Campeonato Brasileiro de oito meses; • Sistema de pontos corridos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Neutralidade

5.4 Conflitos e coalizões

Havia um consenso sobre a necessidade de organizar, planejar e racionalizar o calendário do futebol brasileiro no final de 2000. O calendário vigente apresentava uma série de distorções que desagradavam clubes e Globo. A própria CBF estava incomodada com a sua imagem face aos recentes problemas na organização do futebol brasileiro. Os conflitos apareceram no momento de se definir as competições que fariam parte do Calendário Quadrienal e quem administraria essas competições. Conflitos também surgiram quando foram ser definidas as competições que fariam parte do Novo Calendário. Os conflitos que resultaram da divergência de interesses entre os participantes foram os seguintes: (1) campeonatos estaduais x campeonatos regionais; (2) Campeonato Brasileiro de oito meses; (3) sistema de disputa do Campeonato Brasileiro; (4) administração do Campeonato Brasileiro.

No primeiro conflito, uma coalizão entre CBF, Globo, clubes e Governo decidiu a favor dos campeonatos regionais, num primeiro momento, e uma nova coalizão entre CBF e federações decidiu a favor dos campeonatos estaduais, num segundo momento. No segundo conflito, uma coalizão entre CBF, Globo, clubes e Governo contra as Federações do Rio de Janeiro e São Paulo decidiu a favor do Campeonato Brasileiro de oito meses. No terceiro conflito, uma coalizão entre CBF e alguns clubes contra Globo e o restante dos clubes foi decidida a favor do sistema de pontos corridos, por voto no Conselho Técnico dos clubes. No quarto conflito, uma coalizão entre CBF e federações decidiu a favor da CBF como organizadora do Campeonato Brasileiro.

5.5 Processo Decisório

O anúncio do Calendário Quadrienal, em junho de 2001, e do Novo Calendário, em setembro de 2002, foram eventos inéditos na história do futebol brasileiro. Desde que o futebol começou a ser praticado de maneira profissional no Brasil, foi a primeira vez que as

principais personalidades do futebol brasileiro estiveram reunidas para apresentar à imprensa, aos torcedores e ao público um calendário oficial de competições com um horizonte de quatro anos. O evento era um dos passos para Brasil reverter o quadro de desorganização que havia levado as principais entidades de administração e de prática do futebol a serem investigadas por duas CPIs no Congresso Nacional.

Explicações para esse eventos podem ser resumidas em duas questões-chave para explicar como aconteceu o processo decisório do calendário do futebol brasileiro: *Por que o Calendário Quadrienal foi elaborado e oficialmente anunciado? Por que surgiu o Novo Calendário no ano seguinte ao anúncio do Calendário Quadrienal?*

Para Allison e Zelikow (1999, p. 2), ao responder esses questionamentos, o que vemos e julgamos ser importante e aceitamos como adequado depende não só das informações disponíveis, mas das “lentes conceituais” que usamos para enxergar os fatos. As informações sobre este processo decisório foram apresentadas nas seções anteriores: a identificação dos participantes deste processo decisório; como essas entidades se relacionam em termos de recursos e atividades; quais são os interesses de cada participante em relação ao calendário; e quais são os conflitos resultantes desses interesses e como são solucionados.

As “lentes conceituais” para analisar o processo decisório do calendário do futebol brasileiro foram construídas a partir das abordagens de Allison e Zelikow (1999) e Eisenhardt e Zbaracki (1992). A primeira lente, a racional, está amparada no Modelo do Ator Racional, ou Modelo I, de Allison e Zelikow (1999) e no modelo de racionalidade e racionalidade limitada proposta por Eisenhardt e Zbaracki (1992). A segunda lente, a política, está amparada no Modelo das Políticas Governamentais, ou Modelo III, de Allison e Zelikow (1999) e no modelo da política e poder elaborado por Eisenhardt e Zbaracki (1992). Finalmente, a terceira lente, a casual, está amparada no modelo das “latas de lixo” apresentado por Cohen, March e Olsen (1972) e sintetizado por Eisenhardt e Zbaracki (1992).

6. Conclusões e recomendações

Em primeiro lugar, os dados levantados neste estudo demonstraram a existência de um processo decisório interorganizacional na elaboração do Calendário Quadrienal e do Novo Calendário do futebol brasileiro. Com base em Scott (1998), para descrever esse processo decisório, foi necessário analisar o conjunto de relações entre os participantes e não somente a atuação isolada de uma organização. Avançando no conceito de relações interorganizacionais, Oliver (1990) considera as transações, fluxos e integrações contínuas entre as organizações como as principais características desse conjunto de relações. Ritter e Gemünden (2003) concluem que a continuidade dessas relações leva as organizações a constituírem uma rede de relações, que podem ser identificadas, descritas e caracterizadas em termos de seus atores, atividades e recursos.

A pesquisa de campo revelou a existência de uma rede de relações entre CBF, Globo Esportes, clubes, federações e Governo Federal. A partir dessa rede de relações, as divergências de interesses dos participantes em relação ao calendário, os conflitos criados a partir dessas divergências e as relações de poder entre os participantes determinaram as principais decisões tomadas a respeito do Calendário Quadrienal e do Novo Calendário. O processo decisório teve como referências o modelo racional e o modelo político, propostos por Allison e Zelikow (1999) e Eisenhardt e Zbaracki (1992), e o modelo casual desenvolvido por Eisenhardt e Zbaracki (1992), com base no modelo das “latas de lixo” de Cohen, March e Olsen (1972). Seja qual for o modelo de processo decisório mais adequado para descrever o caso do calendário do futebol brasileiro, essa rede de relações foi determinante na resolução e na decisão final.

Recomenda-se, a partir deste estudo, o desenvolvimento de outros estudos sobre processo decisório interorganizacional. No campo teórico, recomenda-se o avanço na

discussão dos modelos de processo decisório para o ambiente interorganizacional, não apenas os modelos de Allison e Zelikow (1999) e Eisenhardt e Zbaracki (1992), mas outros modelos apresentados no decorrer deste trabalho. A partir do paradigma desenvolvido por Ritter e Gemünden (2003) e resgatando os conceitos de relações interorganizacionais propostos por Oliver (1990) e Scott (1998), a combinação da literatura de processo decisório e de relações interorganizacionais podem abrir um novo campo de estudo acadêmico na administração.

Em segundo lugar, foram apresentados, neste estudo, três modelos de processo decisório com base na literatura do assunto: o modelo racional, o modelo político e o modelo casual. Os eventos que levaram às decisões sobre o Calendário Quadrienal e o Novo Calendário foram analisados sob as “lentes conceituais” de Allison e Zelikow (1999) com base nesse três modelos. Conclui-se neste trabalho que nenhuma das três “lentes conceituais” apresentadas consegue descrever, isoladamente, o processo decisório do calendário do futebol brasileiro. É preciso utilizar os três modelos para descrever e analisar este processo decisório por completo.

O modelo racional descreve a ação da CBF como uma entidade única – o ator unificado nacional – no processo decisório. Ao estabelecer a organização do futebol como uma de suas metas e objetivos, a CBF escolheu o anúncio de um calendário oficial para o futebol brasileiro como uma das alternativas que traziam as conseqüências mais positivas para aquele momento. Essa decisão representa uma atitude racional da CBF, ou seja, a decisão que maximizou valor e que era compatível com as metas e objetivos estabelecidos pela entidade.

Entretanto, não há como descartar a participação das demais entidades neste processo decisório. Além da CBF, a Globo Esportes, clubes, federações e o Governo Federal também participaram e influenciaram a decisão sobre a escolha do calendário do futebol brasileiro. O modelo político descreve como essas organizações – os atores – participaram do “jogo” que envolveu a elaboração do calendário, cada participante com suas preferências e posições sobre um determinado assunto, com metas e interesses concretos e trazendo suas percepções para o “jogo”. A escolha do calendário, portanto, pode ser entendida como o resultado da barganha e negociação entre esses participantes, sempre levando em consideração a rede de relações constituída por eles ao longo dos anos.

O modelo casual complementa a descrição deste processo decisório. Mesmo com os objetivos estabelecidos pela CBF e a negociação estabelecida com os demais “atores” nesse “jogo” que foi a elaboração do calendário, a influência do acaso neste processo decisório precisa ser considerada. A instalação de duas CPIs no Congresso Nacional, os problemas na organização da Copa João Havelange e a conquista do pentacampeonato pela Seleção Brasileira são alguns dos principais eventos que influenciaram a discussão do calendário, mas se não tivessem acontecido poderiam mudar os rumos das decisões.

Com base nessas conclusões, recomenda-se o aperfeiçoamento dos modelos de processo decisório apresentados neste trabalho e o desenvolvimento de novos modelos para explicar outros eventos a serem investigados por novos estudos.

7. Referências Bibliográficas

ALLISON, Graham e ZELIKOW, Philip. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. Estados Unidos: Addison-Wesley Educational Publishers Inc., 1999.

BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório: para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BUTLER, Richard. **Designing Organizations: A Decision Making Process**. Londres: Routledge, 1991.

COHEN, Michael D., MARCH, James G. e OLSEN, Johan P. A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1, p. 1, 1972.

- CUNHA, Cleverson Renan da e CARRIERI, Alexandre de Pádua Carrieri. Mapeando as Relações Interorganizacionais na Teoria Organizacional: Garimpando os Principais Periódicos Brasileiros sobre Gestão. In: Anais da ENANPAD 2003. Atibaia-SP. Setembro, 2003.
- CYERT, R. M., SIMON, H. A. e TROW, D. B. Observation of a Business Decision. In: WELSCH, Lawrence A. e CYERT, Richard M. **Management Decision Making**. Estados Unidos: Penguin Books, 1970.
- EISENHARDT, Kathleen M. e ZBARACKI, Mark J. Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 17-37, 1992.
- GRANDORI, Anna e SODA, Giuseppe. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, ABI/INFORM Global 16/2, pp. 183-214, 1995.
- HALL, Richard H. **Organizations: structures, processes and outcomes**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- LINDBLOM, Charles. **O Processo de Decisão Política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1980.
- MILES, Matthew B. e HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative Data Analysis**. Estados Unidos: Sage Publications, 1994.
- MONKEN, Mário Hugo. CBF oficializa fim dos regionais. **Folha de S. Paulo**. São Paulo: 4 set. 2002, Caderno de Esportes, p. 3.
- NUTT, Paul C. How decision makers evaluate alternatives and the influence of complexity. *Management Science*, vol. 44, nº 8, p. 1148, Aug 1998.
- OLIVER, Christine. Determinants of Interorganizational Relationships: integration and future directions. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, pp. 241-265, Apr 1990.
- OLKKONEN, Rami. Case Study: The network approach to international sport sponsorship arrangement. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 16, nº 4, pp. 309-329, 2001.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- RITTER, Thomas e GEMÜNDEN, Hans George. Interorganizational relationships and networks: An Overview. *Journal of Business Research*, vol. 56, pp. 691-697, 2003.
- SCOTT, W. Richard. **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- SIMON, Herbert A. **Administrative Behavior**. The Free Press: Nova Iorque, 1965.
- SIMON, Herbert A. The New Science of Management Decision. In: WELSCH, Lawrence A. e CYERT, Richard M. **Management Decision Making**. Estados Unidos: Penguin Books, 1970.
- TORRES, Sérgio. A derrocada dos Estaduais. **Folha de S. Paulo**. São Paulo: 27 jun. 2001, Caderno de Esportes, p. 1.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.