UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - GESTÃO DE ESPORTES

TALMO CURTO DE OLIVEIRA

O PAPEL DO CAPITAL SOCIAL E DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NO ISOMORFISMO DE UMA REDE INTRAORGANIZACIONAL: A PEDAGOGIA DO EXEMPLO EM UMA ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA

São Paulo

2016

Talmo Curto de Oliveira

O PAPEL DO CAPITAL SOCIAL E DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NO ISOMORFISMO DE UMA REDE INTRAORGANIZACIONAL: A PEDAGOGIA DO EXEMPLO EM UMA ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA

Projeto de Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Esportes da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Doutor Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira
Co-orientador: Professor Doutor Júlio Araújo Carneiro da Cunha

São Paulo

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Oliveira, Talmo Curto

O papel do capital social e do alinhamento estratégico no isomorfismo de uma rede intraorganizacional: a Pedagogia do Exemplo em uma organização esportiva / Talmo Curto de Oliveira. 2016

98 f.

Dissertação (Mestrado), Universidade Nove de Julho, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira
Co-orientador: Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha

1. Isomorfismo 2. Redes 3. Capital Social 4. Alinhamento Estratégico 5. Esporte

TALMO CURTO DE OLIVEIRA

O papel do capital social e do alinhamento estratégico no isomorfismo de uma rede intraorganizacional: a Pedagogia do Exemplo em uma organização esportiva

Projeto de Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Esportes da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, para obtenção do título de Mestre em Administração.

_____

Presidente: Prof. Dr. Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira - Universidade Nove de Julho – UNINOVE

_____

Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

_____

Prof. Dra. Laurita Marconi Schiavon - Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP

_____

Prof. Dr. João Manuel Casquinha Malaia Santos – Universidade Nove de julho - UNINOVE

São Paulo, 24 de março de 2016.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo verificar se a existência de capital social e o alinhamento estratégico intraorganizacional são mecanismos que influenciam o isomorfismo da Pedagogia do Exemplo dentre os alunos-atletas praticantes de Programa Atleta do Futuro do SESI/SP. O referencial teórico foi baseado nos conceitos fundamentais de capital social, alinhamento estratégico, isomorfismo, pedagogia do exemplo e redes intraorganizacionais, resgatando a história do fenômeno esporte. Para tal, planeja-se uma pesquisa em duas fases. Na primeira, realizou-se uma coleta de dados primários por meio de entrevista semiestruturada com um diretor e uma especialista de esportes do SESI/SP, juntamente com dados secundários documentais. De base desses resultados, um instrumento de pesquisa quantitativo, um questionário, foi elaborado e aplicado aos alunos-atletas do SESI/SP a fim de se compreender quais as percepções deles em relação às iniciativas dos gestores do SESI/SP. Percebeu-se que o comportamento isomórfico, fundamental para a implementação de programas que buscam a propagação e a repetição de comportamentos moralmente aceitos, tem maiores chances de aceitação e absorção em alunos-atletas de organizações esportivas quando existe capital social. Em especial, quando existe o sentimento de pertencimento, coletividade e senso de comunidade. São, portanto, elementos de relacionamento social e não mecanismos estruturais de alinhamento estratégico que possibilitam esse tipo de programa em organizações esportivas. Do ponto de vista do domínio substantivo, tem-se que os gestores de organizações esportivas que pretendem implementar esse tipo de programa ou fortalecer o que já existe devem investir em melhores relacionamentos entre os indivíduos, principalmente, nas relações professor e alunos-atletas, para que esse tipo de programa tenha maiores chances de sucesso.

Palavras-chave: Isomorfismo; Capital Social; Alinhamento Estratégico; Pedagogia do Exemplo; Esporte; Redes Intraorganizacionais.

ABSTRACT

Sport is a phenomenon that is growing worldwide. It is used by various social actors in different ways and goals. This study aims to verify the existence of social capital and intra-organizational strategic alignment are mechanisms that influence the isomorphism of Example pedagogy among practitioners student-athletes Program Athlete of the Future SESI / SP. The theoretical framework was based on the fundamental concepts of social capital, strategic alignment, and isomorphism intraorganizational networks, rescuing the history of the sport phenomenon. For this purpose, it is planned research into two phases. At first, there was a collection of primary data through semi-structured interview with a director and a sports specialist SESI/SP, along with documentary secondary data. Basis of these results, a quantitative research tool, a questionnaire was developed and applied to student-athletes SESI/SP in order to understand what their perceptions of the initiatives of the SESI/SP managers. It was noticed that the isomorphic behavior, critical to the implementation of programs that seek to spread and repeat morally accepted behavior, has a greater chance of acceptance and absorption in student-athletes sports organizations when there is social capital. In particular, when there is the feeling of belonging, community and sense of community. They are therefore social networking elements and non-structural mechanisms of strategic alignment that allow this type of program in sports organizations. Visa point of substantive domain, it has to be the sports organizations managers who want to implement this type of program or strengthen what already exists should invest in better relationships between individuals, especially in teacher relations and student-athletes to that this type of program has greater chances of success.

Keywords: Isomorphism; Share capital; Strategic alignment; Networks intraorganizational, Sport.

FIGURAS / TABELAS / QUADROS

Tabela 1- Memorando interno de atendimento dos alunos-atletas SESI-SP 14

Figura 1 - Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes 18
Figura 2 - *Framework* de pesquisa 32
Figura 3 - Mapa estratégico do SESI/SP 43
Figura 4 - *Outdoor* de comunicação referente à Pedagogia do Exemplo

50
Quadro 1 - Variáveis oriundas da pesquisa exploratória

49
Quadro 2 - Média das variáveis que foram agrupadas

54
Quadro 3 - Correlação entre ISOMORF, CAPSOCIAL e ALINESTRAT

55
Quadro 4 - Sumarização do modelo 1

55
Quadro 5 - ANOVA do modelo 1 56
Quadro 6 - Coeficientes do modelo 1

56
Quadro 7 - Sumarização do modelo 2

57
Quadro 8 - ANOVA do modelo 2

57
Quadro 9 - Coeficientes do modelo 2

58
Quadro 10 - Sumarização do modelo 3

59
Quadro 11 - ANOVA do modelo 3

59
Quadro 12 - Coeficientes do modelo 3

59
Quadro 13 - Matriz da correlação: primeira interação

61
Quadro 14 - Síntese do modelo 4

62
Quadro 15 - Coeficientes do modelo 4

62
Quadro 16 - Matriz de correlação: segunda interação

64
Quadro 17 - Sumário da regressão 4.B

65
Quadro 18 - Coeficientes da regressão 4.B

65
Quadro 19 - Matriz de correlação: terceira interação

67
Quadro 20 - Sumário da regressão 4.C

68
Quadro 21 - Coeficientes da regressão 4.C

68
Quadro 22 - Matriz de correlação: quarta interação

70

Quadro 23 - Síntese da regressão 4.D

71
Quadro 24 - Coeficientes da regressão 4.D

71
Quadro 25 - Matriz de correlação: quinta interação

72
Quadro 26 - Sumarização do modelo 4.E

73
Quadro 27 - Coeficientes do modelo 4.E

74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 14
1.1.1 Questão de Pesquisa 15
1.2 OBJETIVOS 15
1.2.1 Geral 15
1.2.2 Específicos 15
1.3 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO 16
2 REFERENCIAL TEÓRICO 19
2.1 ESPORTE 19
2.2 REDES 20
2.2.1 Redes Intraorganizacionais 22
2.3 CAPITAL SOCIAL 23
2.4 ISOMORFISMO 25
2.5 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO 29
2.5.1 Estratégia 29
2.5.2 Alinhamento Estratégico 31
2.5.3 Fatores que Sustentam o Alinhamento Estratégico 33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 34
3.1 AMOSTRA 36
3.2 COLETA DOS DADOS 36
3.3 ANÁLISE DE DADOS 38
4 RESULTADOS 41
4.1 O SESI 41
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA 44
4.3 ANÁLISE QUANTITATIVA 53
4.3.1 Análise Estatística Descritiva 54
4.3.2 Análise de Regressão Múltipla a partir das Dimensões de Capital Social e Alinhamento Estratégico 56
4.3.3 Análise de Regressão Múltipla a partir dos Atributos de Capital Social e Alinhamento Estratégico 62
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 77
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 81
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO 83
6.2 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS 83
7 REFERÊNCIAS 85
APÊNDICE A – PERGUNTAS PRELIMINARES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA 92
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA FASE 1 BASEADO NAS VARIÁVEIS IDENTIFICADAS NA REVISÃO DE LITERATURA 93
APÊNDICE C – PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA 94
APÊNDICE D – CÓDIGOS PARA CORRELAÇÃO COM BASE NAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO 98

1 INTRODUÇÃO

O pesquisador tem uma relação muito forte com o esporte, especialmente o voleibol, visto que é um atleta, que conquistou a primeira medalha de ouro em esportes coletivos para o Brasil, nas olimpíadas de Barcelona, 1992. Também atua como técnico em equipes de rendimento, tanto no masculino como no feminino, focado na formação esportiva e no desenvolvimento integral dos alunos e atletas.

O esporte é uma manifestação da sociedade, e cada vez mais é considerado uma ferramenta importante para o desenvolvimento sociocultural (Costa & Sampaio, 2015). O número de praticantes esportivos em todo o mundo é crescente, principalmente devido a fatores que estão diretamente ligados a ele como saúde, educação, lazer e turismo (Valporto, 2007). Dessa forma, o esporte proporciona uma grande mobilização de pessoas (Chelladurai, 1984).

Dentre os diversos esportes praticados no Brasil, destaca-se o voleibol. Esta modalidade esportiva foi criada por William Morgan em 1895, e começou a ser praticada com a elaboração de regras simples e adaptadas para um estilo de jogo para pessoas comuns, visando uma forma mais recreativa para a população de meia idade (Bizzocchi, 2000). Ele chegou ao Brasil pelo estado de Pernambuco, local em que foi realizada a primeira competição em 1911, organizada pela Associação Cristã de Moços. A partir de então começou a conquistar adeptos, o que influenciou na conquista de diversos títulos de importância nacional e internacional (Valporto, 2007, Queiroga, 2007, Matias & Greco, 2011).

A importância dessa modalidade no cenário esportivo nacional se comprova também por meio dos dados da Deloitte Touche Tohmatsu (2011) os quais mostram o voleibol como o segundo esporte preferido pelos brasileiros obtendo 46% de aceitação, ficando atrás somente do futebol. O mesmo estudo mostra que, para 65% dos brasileiros, o voleibol é percebido como o segundo esporte mais disseminado no país, além do mais 11% dos respondentes percebem o voleibol como o esporte que mais deve crescer nos próximos anos.

Pensando em alinhar a magnitude do esporte como uma alternativa para o desenvolvimento social dos indivíduos, a organização SESI/SP utiliza-se do esporte como forma de disseminar seus valores organizacionais. O SESI/SP pensa o esporte como ferramenta que pode atuar junto à educação, oportunizando a transformação social de crianças e adolescentes, desenvolvendo valores

essenciais para a formação como: respeito, ética, cooperação, trabalho em equipe, disciplina, comprometimento, e superação (Sesi, 2014). Diante do exposto, defende-se que investir em esportes é ainda uma alternativa para as organizações desenvolverem a sua responsabilidade social (Ratten, 2010).

Esta pesquisa se apoiou nas iniciativas sustentadas pelo voleibol que foram idealizadas e implementadas pelo SESI/SP, para uma análise dos conceitos de alinhamento estratégico, e da teoria de redes, especificamente sobre capital social, verificando como alunos-atletas de voleibol do Programa Atleta do Futuro (P.A.F) recebem as estratégias e os objetivos elaborados pelos gestores do SESI-SP. Considerando que o SESI conta com sua matriz em São Paulo, e mais 54 unidades espalhadas por todo o Estado de São Paulo, é necessário que exista algum mecanismo para que essas informações cheguem até os alunos-atletas. Isso pode ocorrer através do alinhamento estratégico ou dos relacionamentos embasados em capital social, dentro da perspectiva de redes intraorganizacionais.

O alinhamento estratégico é uma ferramenta que a organização possui para expandir seu plano estratégico a todas as suas unidades, sendo importante para que se alcance objetivos (Andrews, Boyne, Meier, O'Toole Jr. & Walker, 2012). O alinhamento estratégico é uma garantia para que as ações estratégicas sejam executadas desde o nível superior, que elabora a estratégia, até o nível operacional, que é responsável pela sua execução (Hrebiniak & Joyce, 2001, Quinn, 1991).

Por sua vez, a teoria de redes é importante neste estudo por auxiliar na compreensão do comportamento de indivíduos ou organizações, o qual Granovetter (1973, 1985) chama de atores. Assim, a teoria de redes analisa as relações entre esses atores, com a intenção de compreender como este ambiente social influencia e auxilia nas suas ações. Para o caso do SESI/SP, compreender as relações da matriz com as demais unidades, se faz importante através dos conceitos de alinhamento estratégico e redes. Mais especificamente, a perspectiva adotada no presente estudo é a perspectiva social, na qual o capital social é relevante para os relacionamentos em redes (Inojosa, 1999).

Espera-se que tanto o capital social quanto o alinhamento estratégico sejam mecanismos pelos quais a base operacional de uma organização recebe a comunicação e as coordenadas do nível estratégico. A expectativa é que iniciativas intraorganizacionais possam ser expandidas para todo o grupo organizacional por meio de elementos de capital social e de alinhamento estratégico.

Mesmo sabendo que pressões isomórficas induzem o desenvolvimento de capital social nas organizações (Arregle, Hitt, Sirmon & Very, 2007), ainda não é possível saber se ele pode estimular o comportamento isomórfico, o qual faz com que as pessoas sintam-se pertencentes ao ambiente. Sobre o contexto específicos das organizações esportivas, o conhecimento é ainda mais restrito, na qual os valores do esporte e da competição esportiva são mais exacerbados. O que se tem é que o contexto organizacional de imersão, molda o desenvolvimento de capital social em organizações esportivas (Tacon, 2016), o que pode ser feito de forma isomórfica ou não.

Diante disso, é importante entender essa relação para que programas de organizações esportivas que buscam a multiplicação de um comportamento associado aos seus valores e missão, possam encontrar no capital social e no alinhamento estratégico meios para a sua propagação. Os mecanismos para que o isomorfismo exista podem ser melhor compreendidos para que os gestores possam atuar de forma contundente na propagação de valores essenciais de organizações esportivas.

Nesse sentido, os alunos-atletas do P.A.F. (Programa Atleta do Futuro) que são jovens atletas do SESI/SP, podem ser avaliados em relação à sua percepção de elementos sociais e de alinhamento estratégico em relação aos programas de repetição dos comportamentos ideais para a organização. Isso ajudaria a entender se a percepção deles em relação a esses elementos está associada com o quanto eles internalizam e replicam valores do SESI/SP. Essa perspectiva é interessante porque gestores de organizações esportivas tendem a menosprezar a importância dos atletas em suas decisões estratégicas (Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014). Considerar a percepção do nível operacional, no caso, alunos-atletas, para o sucesso de uma iniciativa interna da organização passa a ser algo importante, porém não é considerado em termos de receptividade pelo nível operacional. Os alunos-atletas quando se sentem pertencentes e atuantes no projeto, passam a defender e solidificar as ações estratégicas através de um envolvimento cada vez maior. Estes fatores apresentam a relevância de estudos que se preocupam com a percepção desse *stakeholder* nas tomadas de decisões dos gestores esportivos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações realizam seus planejamentos estratégicos para que possam alcançar seus objetivos. Nesses planejamentos, os gestores determinam as ações estratégicas que desejam, que através do alinhamento entre a diretoria com toda a rede intraorganizacional, alcançam a base operacional da organização, onde se encontram as pessoas que realizam essas ações, e que também devem sentir e compreender os efeitos dela. Toda essa rede intraorganizacional é formada por pessoas que se inter relacionam, criando um capital denomanido de social.

Uma das intenções das estratégias elaboradas pelo SESI/SP é a de divulgar seus valores. Uma destas estratégias é a Pedagogia do Exemplo, a qual será objeto deste estudo. Ela é uma ação baseada na postura que deve ser estimulada entre os integrantes do SESI/SP para que deem exemplo de conduta e transmitam os valores da organização uns para os outros, mas principalmente para seus clientes e associados. Uma das formas de se estimular a Pedagogia do Exemplo no SESI/SP é por meio de ações realizadas pelas equipes esportivas de alto rendimento para os funcionário, os alunos-atletas do P.A.F, e os alunos da rede de ensino do SESI/SP. Portanto, é importante identificar se essa ação estratégica da Pedagogia do Exemplo está sendo compreendida pelos indivíduos que estão na etapa operacional do alinhamento estratégico, que no caso deste estudo, são os alunos-atletas do P.A.F, em específico os que praticam a modalidade de voleibol. Também busca-se neste estudo, identificar de que forma essas ações estão se efetivando.

Adicionalmente, é importante compreender se os elementos oriundos do capital social compartilhado entre os indivíduos da organização e do alinhamento estratégico, são capazes de estimular a receptividade e a replicabilidade desses exemplos. Entender quais elementos são relevantes para estimular o aluno-atleta com relação aos valores do SESI/SP, é ferramenta importante para o gestor dessa organização esportiva no planejamento de suas ações. Além do mais, consegiur trabalhar com os mecanismos que levam ao sucesso de programas como a Pedagogia do Exemplo, faz com que se possa haver maior poder de difusão e compreensão da cultura interna do SESI/SP entre os indivíduos, o que pode também potencializa a replicação dos exemplos considerados corretos pela organização.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Este estudo se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa:

A existência de capital social e alinhamento estratégico são mecanismos que influenciam o isomorfismo da Pedagogia do Exemplo dentre os alunos-atletas praticantes de voleibol do P.A.F (Programa Atleta do Futuro) SESI/SP?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos apresentados neste estudo, buscam orientar as etapas da pesquisa para que a pergunta de pesquisa possa ser respondida de forma satisfatória.

1.2.1 Geral

Mensurar o quanto o capital social e o alinhamento estratégico influenciam no isomorfismo de comportamentos da Pedagogia do Exemplo dentre os alunos-atletas de voleibol do SESI/SP participantes do P.A.F. (Programa Atleta do Futuro).

1.2.2 Específicos

- Analisar de que forma a Pedagogia do Exemplo foi desenvolvida pelo SESI/SP em suas unidades;
- Levantar quais são os elementos relevantes para o funcionamento da Pedagogia do Exemplo no SESI/SP;
- Elaborar um instrumento quantitativo de coleta de dados para verificar a percepção dos aluno-atletas específico para a realidade do SESI/SP;
- Descrever estatisticamente a percepção dos alunos-atletas sobre o alinhamento estratégico;
- Descrever estatisticamente a percepção dos alunos-atletas sobre o capital social.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO

O interesse por este estudo surgiu durante uma análise feita pelo pesquisado sobre documentos estatísticos, referentes às atividades esportivas das diversas modalidades do P.A.F. (Programa Atleta do Futuro) do SESI/SP. Estes documentos mostraram a quantidade de alunos-atletas participantes dos esportes oferecidos por esta organização, no qual foi possível observar um aumento significativo do número de participantes nos diversos esportes oferecidos no período de 2011 a 2014, em especial do voleibol. Esse período coincide com o início das ações estratégicas da Pedagogia do Exemplo pelas equipes de alto rendimento. Essa ação é baseada na imagem do atleta como sendo um exemplo para esses alunos-atletas. Nessas ações, os atletas visitam as unidades do SESI/SP e participam de atividades junto a esses alunos-atletas, ensinando-os, distribuindo autógrafos e praticando o esporte. Na tabela 1, é apresentada a quantidade de alunos-atletas que foram atendidos de 2011 a 2014 em todo SESI/SP por meio de oficinas de divulgação da modalidade voleibol com a presença de atletas e comissão técnica (SESI, 2015).

Tabela 1 - Memorando interno de atendimento dos alunos-atletas SESI-SP

Oficina	Qtde. de oficinas	Qtde. de alunos atendidos	Proporção aluno por oficina
Voleibol – 2011	45	6.750	150
Voleibol – 2012	60	9.000	150
Voleibol – 2013	140	18.601	132,8
Voleibol – 2014	310	51.870	167,3

Fonte: SESI, 2015

Os dados mostram que não somente a quantidade de oficinas como a quantidade de alunos aumentaram de maneira absoluta. A proporção de alunos por oficina não teve grandes variações, mas o que se pode perceber a partir disso é que houve a necessidade de aumentar consideravelmente o número de oficinas (cerca de 580% em três anos) para que se pudesse atender a demanda crescente de alunos. Há, portanto, um aumento de demanda pela prática de voleibol no SESI/SP, o que faz com que seja um programa social interessante de ser estudado.

Do ponto de vista teórico, é relevante que o se entenda se o capital social e o alinhamento estratégico influenciam no isomorfismo de uma organização esportiva. Entender esses mecanismos oferece, em contrapartida, respaldo ao gestor esportivo para que ele possa trabalhar com programas

voltados a explorar o isomorfismo dos valores para a organização, o que tende a ser incidente em organizações esportivas. Isso ocorre não somente porque habilidades emocionais, oriundas de programas como a Pedagogia do Exemplo, podem influenciar no desempenho esportivo em si, mas como também a relação interpessoal dentro da organização esportiva é elemento fundamental e importantíssimo para as dinâmicas sociais bem sucedidas dessas organizações (Wagstaff, Fletcher & Hanton, 2012). Quando se tem um objetivo social de uma organização esportiva, como é o caso do SESI/SP, essas interações sociais representadas pelo capital social e o alinhamento estratégico que visam comunicar efetivamente a estratégia social da organização, são elementos centrais para a criação de um ambiente que propaga valores. Programas como a Pedagogia do Exemplo servem como fenômenos a serem compreendidos do pontos de vista teórico, portanto, ainda que os desdobramentos gerenciais sejam evidentes para outras organizações esportivas com iniciativas semelhantes e com objetivos sociais.

Assim sendo, esse fenômeno de estudo pode ser adequadamente analisado em uma organização como o SESI, no qual as relações existentes entre as unidades de cada cidade do estado de São Paulo podem ser vistas como uma organização única, configurando uma rede intraorganizacional. Isso se reforça porque rotineiramente essas unidades se relacionam entre si e com a matriz, a qual determina as ações estratégicas.

Este trabalho se baseia no método misto de pesquisa, iniciando com uma pesquisa qualitativa, utilizando-se de um roteiro de entrevista semiestruturado com um diretor e uma colaboradora que atuou diretamente na idealização e na implementação da Pedagogia do Exemplo no SESI/SP. Esta entrevista foi utilizada para uma melhor compreensão da organização, das suas ações estratégicas, em especial aquelas ligadas ao esporte de alto rendimento. Essa entrevista objetivou também verificar como o SESI/SP se configura em uma rede, e se a rede é um recurso para a organização desenvolver suas ações estratégicas. Na sequência, a etapa quantitativa, as informações qualitativas serviram de balizadoras para a elaboração do instrumento de coleta de dados quantitativos, perante os alunos-atletas do programa P.A.F. do SESI/SP. Esses respondentes foram os escolhidos porque eles foram alvo da ação estratégica da Pedagogia do Exemplo ligada às equipes de alto rendimento em suas unidades.

O trabalho possui uma introdução, seguido de um referencial teórico com uma abordagem sobre o esporte, a teoria de redes, principalmente com um foco nas redes Intraorganizacionais, passsando por uma abordagem sobre o tema Alinhamento Estratégico, seguindo para o tópico do

Capital Social, e finalizando o referencial com o Isomorfismo. A metodologia é baseada no método misto sendo qualitativa / quantitativa. Na sequência são apresentados os resultados, seguido das conclusões e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial apresenta-se inicialmente uma abordagem sobre o fenômeno esporte, estruturando os relacionamentos sociais através dos conceitos de redes intraorganizacionais, seguindo para os conceitos de isomorfismo, capital social e alinhamento estratégico.

2.1 ESPORTE

O esporte nos dias de hoje é considerado um fenômeno de grande importância para o desenvolvimento sociocultural da humanidade. Fatores que auxiliam o aumento da quantidade de participantesnos diversos segmentos esportivos são a relação do esporte com as áreas da saúde, educação, lazer, turismo e entretenimento. Dessa forma, o ambiente esportivo tem a particularidade e a força de organizar um grande número de pessoas (Tubino, 1999, 2010, Cheladurai, 1984).

O crescimento do voleibol no país, e a capacidade de organizar muitas pessoas, é cada vez mais relacionada ao voleibol na década de 80, onde conquistou a medalha de prata nos Jogos Olímpicos de Los Angeles (1984). A partir dessa data o esporte passou a ser referência por seu envolvimento e desenvolvimento, resultando em diversas conquistas até os dias de hoje, com títulos olímpicos e mundiais em todas as categorias tanto no feminino quanto no masculino. O voleibol feminino que em seu início no Brasil era mais assistido pelas mulheres, hoje tem um público mais dividido e com isso, se torna um dos esportes mais queridos do país (Kasznar & Graça, 2006).

A vivência esportiva do pesquisador caracteriza uma experiência diversificada nas mais diferentes modalidades. Antes de se chegar ao alto rendimento, passou por vivências esportivas variadas para aumentar seu repertório motor e desenvolver habilidades gerais e específicas. Sua iniciação esportiva foi observada com cuidado para o desenvolvimento integral do atleta, para que conseguisse dar os próximos passos dentro do esporte de alto rendimento.

O esporte de alto rendimento exige um alto índice de envolvimento. Como citado anteriormente, o esporte se tornou uma grande ferramenta de envolvimento social, capaz de mobilizar grande número de pessoas, vinculadas a muitos ideais, como por exemplo o ideal da sociedade competitiva atual, orientando a vida social em várias esferas (Becker, Jung, Wesp & Wicklaus, 1987). O esporte de alto rendimento se torna uma espécie de espelho, pois através dele, governos e organizações buscam demonstrar características e ideias para a sociedade (Becker et al.

1987; Santin, 1994). Mas o esporte não pode ser isolado de um contexto maior no qual encontra-se inserido, pois o que deve ser considerado não é apenas o rendimento, mas o valor simbólico que essa categoria representa para todos, inclusive para as crianças praticantes iniciais do esporte (Santin, 1994, Rúbio, 2010).

Essa é uma perspectiva que faz com que o esporte seja utilizado por muitos para o desenvolvimento humano, como pode ser observado na quantidade de organizações e programas sociais voltados para a sua aplicação como ferramenta social. O esporte se torna interessante e ético quando oferece oportunidades de aprendizado de habilidades tais como a disciplina, a confiança, a liderança, disseminando assim princípios fundamentais como a tolerância, a cooperação e o respeito uns aos outros, ensinando o valor do esforço e como lidar com a alegrias e tristezas, vitórias e fracassos (Guest, 2005).

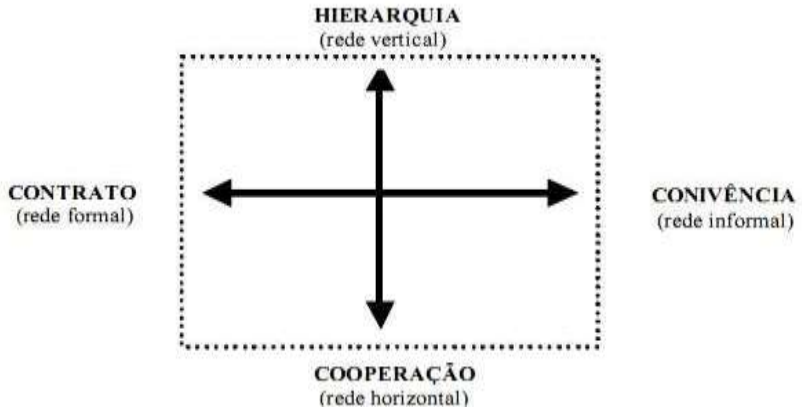
O esporte, quando desenvolvido de forma eficaz, promove a integração social das pessoas, o que constitui um direito humano e essencial para que indivíduos de forma geral possam aproveitar uma vida de forma saudável e plena. Assim, fica evidente que o esporte pode exercer uma função pedagógica no processo de formação do indivíduo, ressaltando a disciplina, o respeito à hierarquia e às “regras”, a solidariedade com o próximo, o espírito de equipe e outros fatores do desenvolvimento humano (Santos, Gimenez, Rebouças, Schimidtt & Rennó, 2004). Com essa diversidade de ações possíveis através do esporte, pesquisá-lo requer atenção para que se identifiquem quais são os reais motivos pelos quais ele está sendo utilizado por uma organização (David, Sandy & Corinna, 2012).

2.2 REDES

A teoria de redes, na área de ciências sociais, busca explicar a relação existente entre diversos indivíduos ou organizações, os quais Granovetter (1973, 1985) chama de atores. Ela influencia as ações e as decisões tomadas por eles, as quais são impactantes gerando resultados significativos para seus membros comparados aos resultados gerados caso estes realizem ações isoladamente. Os atores da rede devem compartilhar os mesmos objetivos para que ela se torne eficiente (Granovetter, 1985, Castells, 2000).

As redes são vistas como canais de transferência de recursos, que podem ser materiais ou imateriais. Ela melhora a aprendizagem de seus atores com relação aos recursos existentes nela, assim como o aumento da capacidade dos atores realizarem planejamento e resolverem problemas complexos, pois isso gera aprendizado mútuo. Para um melhor desenvolvimento das redes e suas potencialidades, se faz necessário a supervisão de indivíduos, grupos e instituições (Castells, 2000, Babiak, 2007, Provan & Kenis, 2011, Christakis & Fowler, 2010). Essa governança da rede é importante porque as redes podem ser um recurso para as organizações alcançarem seus objetivos internos e externos como foi considerado por Porter (1992).

As redes podem se estruturar por dimensões diversas. Autores como Balestrin e Vargas (2002), adaptando modelos de estudos de redes de outros autores, apresentaram um gráfico denominado de "mapa de orientação conceitual", indicando a partir de quatro quadrantes as principais dimensões sob as quais as redes são estruturadas, que está representada na Figura 1.



Fonte: Adaptado por Balestrin e Vargas (2002)

Figura 1 - Mapa de orientação conceitual para a classificação das redes

Para cada um dos quadrantes, pode-se encontrar um tipo de rede específica, sendo assim, Balestrin e Vargas (2002) classificam as redes em:

- Redes verticais: possui uma clara estrutura hierárquica. Esse tipo de rede é utilizada de forma estratégica pelas grandes organizações para uma maior aproximação entre seus membros e seus clientes;
- Redes horizontais: as organizações relacionam-se de forma cooperativa, preservando a sua independência, mas coordenando suas atividades de forma conjunta para atingir a criação de novos ambientes, novas ideias, novos serviços e produtos. Sua forma é flexível para adaptar as relações

existentes;

- Redes formais: esta forma de rede pertence à dimensão contratual, e argumentam que algumas redes são formalizadas por termos contratuais que estabelecem regras de conduta entre os atores que a compõem;
- Redes informais: os atores da rede pertencem à dimensão da conivência, pois possibilitam encontros informais entre eles, com preocupações comuns. As redes nessa dimensão são formadas sem um contrato formal que envolva regras, porém se baseia na cooperação entre atores, sustentada pela confiança.

Uma rede permite o fluxo de informação de forma eficiente, e é um excelente recurso para seus membros e para as ações existentes dentro da rede (Porter, 1992, Penrose, 1959, Inkpen & Tsang, 2005). A análise dos processos de redes interpessoais fornece uma visão de como as relações ocorrem na rede intraorganizacional (Granovetter, 1973).

2.2.1 Redes Intraorganizacionais

O estudo de redes pode ser abordado de forma intraorganizacional e interorganizacional. A rede intraorganizacional é formada por atores de dentro das organizações, e a forma interorganizacional são redes formadas entre organizações distintas (Inkpen & Tsang, 2005, Lazzarini, 2008). Neste estudo o foco é na rede intraorganizacional, no caso a rede entre as pessoas responsáveis pelas diversas atividades do SESI/SP, que desenvolvem a Pedagogia do Exemplo.

Uma rede intraorganizacional consiste de atores que operam de forma cooperativa, unificada com a sede central da rede, ou seja, com a organização que é superior (macro), a qual busca controlar a participação destes atores internos (Inkpen & Tsang, 2005). Nessa rede, as relações de confiança entre os atores envolvidos são modeladas como resultado do comportamento entre eles. Os atores são interdependentes em um relacionamento de rede intraorganizacional (Katz & Lazer, 2003). Uma relação entre dois atores nessa rede pode chegar a se estender para além das relações de trabalho desenvolvendo laços de amizade e colaboração (Wasserman & Faust, 1999).

Essas relações podem ser observadas em equipes esportivas. Autores como Jehn e Shah (1997), mostram que pode existir diferença na comunicação da rede intraorganizacional em equipes formadas por amigos (laços fortes), e equipes formadas por pessoas conhecidas (laços fracos). Grund (2012) analisou a rede intraorganizacional de equipes de futebol do Campeonato Inglês da

Premier League, e verificou que as equipes na qual os jogadores tocavam a bola entre si, variando o passe para uma gama maior de jogadores ao invés de dependerem apenas de um ou dois jogadores centrais, venciam uma quantidade maior de jogos, o que mostra a importância de uma rede coesa e densa, na qual seus atores cooperam entre si para alcançarem resultados desejados.

Essa cooperação dos atores da rede é importante para que as tarefas desenvolvidas nela possam ser realizadas. Para isso, se faz necessário o conhecimento fornecido por atores diferentes entre si. Isso pode ser possível através da interação social existente entre eles, o que gera um capital denominado social (Granovetter, 2005). Este capital social é um fator não econômico produzido pela rede, e que impacta diretamente nas ações da organização, o que pode interferir também em questões econômicas (Marteleto & Silva, 2004).

2.3 CAPITAL SOCIAL

Além dos aspectos formais e explícitos de uma rede de relacionamentos, existe também o aspecto social, pois dela emergem elementos de capital social (Begnis, Pedrozo & Estivalente, 2005). A existência desse capital é possível devido à interação existente entre os atores da rede. Para que um ator receba algo dela, ele precisa retribuir para a rede, e é esse o ciclo que cria capital social (Granovetter, 2005, Kaufman, 2012).

Esse capital é composto por fatores como normas e valores existentes em uma rede, os quais permitem e direcionam o relacionamento entre atores. Ele também é gerado e condicionado por fatores culturais, políticos e sociais, valorizando a rede. Tais aspectos fazem com que o capital social torne- se um recurso não econômico capaz de transmitir informações relevantes aos atores (Marteleto & Silva, 2004).

No caso específico dos esportes, os indivíduos que trabalham em ambiente onde existe capital social, possuem um aumento de motivação para realizarem suas tarefas, em especial em trabalhos que visam a mudança social através do esporte, desde que os moderadores tenham capacidade de envolvimento de seus integrantes. Isso significa que as organizações esportivas podem ser consideradas como propulsoras de capital social, e podem obter ganhos de desempenho sustentados pela motivação de seus membros (Peachey, Bruening, Lyras, Cohen & Cunningham, 2015). Assim sendo, seguem alguns elementos oriundos da dimensão social que são relevantes para

a análise do capital social, como é o caso da confiança, do comprometimento, da coletividade, da identidade comum, da cultura comum, e da cooperação.

Confiança: ela é um dos elementos centrais ao se discutir o capital social de uma rede porque faz com que as relações entre os seus atores sejam próximas e fortes, como preconiza Granovetter (1985). O significado de confiança é amplo e com distintos enfoques pelo fato de ser objeto de estudo de diversas áreas como, por exemplo, a psicologia e a sociologia, área esta que estuda o capital social. Ela pode ser vista como uma expectativa de um indivíduo de que a palavra, promessa, verbal ou escrita, de outro indivíduo é confiável, ou seja, vai ocorrer, e que portanto ele pode confiar nessa relação. A confiança é estimulada por repetidas interações entre os atores gerando familiaridade entre eles (Gulati, 1995). Conhecer como se desenvolve a confiança dentro das organizações e entre as organizações, é importante porque os sistemas formais de contratos e controles não são suficientes para assegurá-la (Oliveira & Tamayo, 2008). Ela pode ser reforçada pela densidade e coesão das redes sociais, e aumentar quando é usada, ou diminuir quando é perdida (Putnam, 1993).

Comprometimento: o comprometimento entre os participantes de uma rede está de alguma forma ligada com a confiança existente entre eles, como ficou evidente nos estudos de Wolfe, Meenaghan e O'Sullivan (2002) sobre organizações esportivas. O comprometimento se sustenta na interdependência dos atores da rede, de forma que o compromisso de ajuda mútua existe porque as atividades dependem uns dos outros para serem realizadas. Comprometimento demanda compromisso e responsabilidade de quem se compromete. Ele é extremamente valorizado no trabalho, pois conhece a cultura da organização e se empenha para realizá-la com sucesso. Podem ser considerados três níveis de comprometimento do trabalhador na sua organização que são: comprometimento afetivo – no qual o trabalhador tem uma relação emocional com a organização assumindo o compromisso com ela; comprometimento instrumental – ocorre quando o trabalhador simplesmente compreende que precisa do salário, e portanto se compromete para permanecer na empresa e não se prejudicar caso perca o emprego; comprometimento normativo – no qual o trabalhador é forçado a trabalhar na organização.

Coletividade: atrelado ao comprometimento, há também a coletividade. Ou seja, não se fala de atuar individualmente, mas em trabalhar sob a perspectiva da coletividade em prol de objetivos do grupo (difíceis de exercitar hoje em dia) como prioridades em relação aos objetivos individuais. Ela é a essência da sociedade, pois são seres que em conjunto possuem os mesmos hábitos,

costumes, e interesses e que buscam objetivos em comum, principalmente dentro de organizações (Leana & Van Buren, 1999).

Identidade comum: outro ponto importante a ser considerado na rede é a formação de identidade comum entre os seus membros. Atributos cognitivos e afetivos estimulam o grupo a formar uma identidade comum, o que é natural da própria necessidade de pertencimento e participação existentes no ser humano. A identidade pode ser considerada como características que podem diferenciar grupos de outros grupos, e se torna comum aos membros desse grupo (Falk & Kilpatrick, 2000).

Cultura comum: redes podem levar à formação de uma cultura semelhante em seus atores por meio da qual suas relações ocorrem. Ela pode ser considerada uma rede de significados que oferecem sentido ao ambiente no qual os indivíduos estão imersos, englobando crenças, valores, costumes, leis, dentre outros aspectos (Knoben & Oerlemans, 2006). No esporte é importante entender o significado da atuação coletiva e individual para se alcançarem objetivos da equipe (Mills & Hoeber, 2013).

Cooperação: a cooperação entre os atores da rede também é importante para que eles possam atingir objetivos comuns (Oliver, 1990). Uma maior colaboração e uma maior frequência de relacionamentos entre os atores da rede a fortalece, para que todos os atores dessa rede interna organizacional possam atingir seus objetivos e os objetivos da organização (Werner, Dickson & Hyde, 2014).

Para se compreender os aspectos de relacionamentos de uma rede é interessante que se utilize uma abordagem multidisciplinar, abrangendo os aspectos econômicos e os de capital social (Passador & Carneiro da Cunha, 2008), assim como estudar elementos de alinhamento estratégico e isomorfismo, pois este ultimo também podem ser considerado um elemento inserido no capital social.

Para tanto, segue a primeira hipótese deste estudo:

Hipótese 1: As percepções dos alunos-atletas do SESI/SP em relação ao capital social interno intraorganizacional influenciam na percepção de existência da Pedagogia do Exemplo.

2.4 ISOMORFISMO

Isomorfismo é um fenômeno social que ocorre na rede, e refere-se ao ambiente dentro de uma organização na qual todos os atores estão imersos. O isomorfismo ocorre por meio de coerção, mimetismo ou normatização dos comportamentos dos atores. Existe um comportamento comum que se observa dentre os participantes dessa rede. Trata-se de um comportamento social que se repete em toda a rede, podendo ser observado formalmente ou informalmente, e que chega até a ser uma forma de caracterizar essa rede especificamente (DiMaggio & Powell, 1983). Para falar de isomorfismo, é importante conceituar a teoria institucional, pois estes mesmos autores, em seus estudos de 1983, descreveram os processos de homogeneização existentes nas organizações através desta teoria como sendo isomorfismo.

A teoria institucional surgiu para uma análise do comportamento das organizações. Essa teoria possui um foco sobre o funcionamento interno destas, e tomou força após os anos 1970 (Mizruchi & Fein, 1999). Autores como Meyer e Rowan (1977) contribuíram com seus estudos para a teoria institucional, por estudarem a busca das organizações por legitimidade perante seu público. Segundo eles, elas constroem histórias sobre suas ações, as quais já existem socialmente no ambiente em que atuam, mas que não precisam ter uma ligação direta com o que realmente fazem, mas sim com histórias elaboradas para alcançar seu público.

A teoria institucional baseia-se na noção de que, para sobreviver, as organizações devem convencer o público que elas são entidades legítimas e dignas de apoio por parte deles. Segundo Mizruchi e Fein (1999), Meyer e Rowan (1977) observando a notável semelhança existente entre as organizações nas sociedades industrializadas contemporâneas, eles levantaram a questão de por que as organizações estavam tão semelhantes. Para eles, essa semelhança não surge devido à concorrência entre elas ou pela busca por eficiência, mas sim como resultado da busca por legitimidade perante o público dentro do ambiente que atuam. A busca por essa legitimidade é em parte devido à dependência das organizações sobre os recursos provenientes destes ambientes (Meyer & Rowan, 1977, DiMaggio & Powell, 1983).

Essa homogeneização das organizações ocorre de duas formas através do isomorfismo: a competitiva e a institucional. O isomorfismo competitivo envolve pressões sobre a organização por parte do ambiente em direção à semelhança com as suas concorrentes. O isomorfismo institucional envolve a competição entre as organizações por legitimidade política e institucional, bem como para obter uma posição no seu mercado de atuação (DiMaggio & Powell, 1983).

Com base no isomorfismo institucional, esses mesmos autores propuseram três formas pela qual ele ocorre dentro de uma organização: isomorfismo coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo coercitivo ocorre através das pressões formais ou informais de outras organizações às quais uma organização é dependente, e a pressão da própria organização para estar em conformidade com as expectativas culturais da sociedade em geral. Esse tipo de isomorfismo está associado à dependência de uma organização por recursos, pois ela fica limitada à quem os possui, sintonizando-se com quem obtém o poder por controlar tais recursos (DiMaggio & Powell, 1983). Um exemplo pode ser observado nas organizações desportivas que estão sujeitas às pressões e leis municipais, estaduais e federais (Waugh, Dickson, & Phelps, 2014).

O mimetismo é uma forma de isomorfismo que surge como resposta da organização à incerteza do ambiente em que está inserido, levando-a a imitar uma organização que possua sucesso. Em situações onde uma forma de agir não está clara para a organização, seus líderes podem decidir imitar um modelo de organização que eles consideram ser bem sucedido. O isomorfismo normativo surge como resultado da profissionalização da organização e de seus processos internos. Ele ocorre de duas formas, sendo a primeira desenvolvida por membros da organização, principalmente os de mesma função, que recebem treinamento semelhante fazendo com que tenham uma visão de mundo idêntica. Em segundo lugar, os membros de profissões interagem entre si através de associações profissionais e comerciais, difundindo novas ideias (DiMaggio & Powell, 1983, Waugh, Dickson, & Phelps, 2014).

Essas três formas de abordar o isomorfismo institucional podem ocorrer simultaneamente, e os seus efeitos não serão facilmente identificáveis. Podem ser resumidamente declarados como a influência política e o problema da legitimidade (isomorfismo coercitivo), resposta padrão à incerteza do ambiente (mimética), e profissionalização (normativo), sendo o isomorfismo mimético identificado com a teoria institucional (DiMaggio & Powell, 1983).

Para ganhar legitimidade, as organizações criam os referenciais sobre si mesmas, através da perpetuação de histórias sobre suas atividades. O comportamento real da organização, que é visualizado pelo público, torna-se assim a definição social da própria organização, tornando-a institucionalizada. Esse é um ponto no qual as organizações preocupadas com a sua sobrevivência, e consequentemente com a sua legitimidade, assumem formas de ser para si, não porque são formas tecnicamente adequadas e eficientes para a sua realidade, mas sim porque essa forma está de acordo

com noções socialmente aceitas pelo público e pelas organizações consideradas pares na atuação comum.

O conceito de isomorfismo mimético está associado às ações dos gestores dessas organizações que operam em um ambiente de incertezas, imitando seus semelhantes, porque eles não sabem mais o que fazer (Meyer & Rowan,1977, DiMaggio & Powell, 1983, Mizruchi & Fein, 2015). Quanto a isso, deve se ter atenção, pois o que ocorre de fato é que existem organizações com características que as tornam bem sucedidas, pelo menos de forma aparente, e esses modelos de organização são transferidos para outras organizações sem os ajustes necessários à realidade de quem vai utilizá-lo.

Essa ação pode ser considerada inadequada porque não foram consideradas as limitações da organização que está copiando o modelo. No esporte isso pode ser verificado nos estudos de um clube de futebol na Noruega, que na busca por se adequar aos outros clubes internacionais, não está desenvolvendo de forma eficiente suas atividades, pois implantou um modelo de gestão de suas diversas categorias que não está de acordo com a sua realidade (Waugh, Dickson, & Phelps, 2014).

Essas ações ao longo do tempo, seguem construindo a imagem social da organização, seus mitos, suas histórias, o que gera uma cultura organizacional. Uma maior compreensão da natureza da cultura organizacional é importante para identificar e compreender as ações realizadas dentro desta. A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, crenças, normas e pressupostos que são compartilhados por pessoas da organização, e que orientam suas interpretações dos fatos, assim como suas respostas ao ambiente que atuam. Esses fatores intraorganizacionais possuem implicações para o gerenciamento dessa cultura e também para a sua perpetuação (Ogbonna & Harris, 2014). O que se copia são modelos padronizados de histórias, mitos e resultados de outras organizações, e não as suas experiências e práticas em si.

Os atores internos de uma organização desempenham um papel importante para o desenvolvimento dessa cultura, pois são vistos como membros ativos que contribuem para a criação e perpetuação dos valores, crenças e objetivos da organização (Ogbonna & Harris, 2014). Um ponto-chave da teoria institucional é que o comportamento organizacional é sustentado por processos socialmente legitimadores antes mesmo de serem racionais por parte dos atores internos da organização, criando uma cultura em torno desse comportamento fazendo-o perpetuar (DiMaggio & Powell, 1983, Ogbonna & Harris, 2014, Waugh, Dickson & Phelps, 2014).

2.5 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

2.5.1 Estratégia

Para abordar o assunto sobre alinhamento estratégico, primeiramente é necessário trazermos algumas definições sobre estratégia à luz do conhecimento de diversos autores, pois ela deve ser tratada de diferentes prismas, pelo fato de sua definição ser multidimensional e situacional (Hambrick, 1980). A estratégia é um plano que será realizado com base nos principais objetivos, cultura, políticas e ações de uma organização. Uma ação estratégica indica precisamente como uma organização utiliza seus recursos para alcançar seus objetivos pré-estabelecidos (Quinn, 1991, Davidson, 1988).

O conhecimento dos conceitos de estratégia para autores como Hamel e Prahalad (1989), é fundamental para uma organização, pois eles defendem que é importante que as organizações entendam o que é uma estratégia, e que estabeleçam para si um objetivo estratégico. Para eles isso se faz importante, pois em seus estudos foi possível evidenciar que as grandes organizações que se tornaram líderes globais em seus segmentos, começaram com ambições desproporcionais aos seus recursos e capacidades, criando uma obsessão de vencer em todos os níveis da organização, mas sempre com objetivos estratégicos claros. Para estes autores, não existe uma forma padronizada de traçar essa estratégia, porém alguns princípios básicos são fundamentais, como a democratização das decisões e opiniões entre membros da organização no momento de planejar a estratégia, assim como a ampliação e aprofundamento desse processo, para garantir que ele se desenvolva efetivamente.

Hamel e Prahalad (1998) ainda salientaram sobre a necessidade de uma visão estratégica que tem o objetivo de orientar as ações estabelecidas pelos dirigentes de uma organização, com o intuito de alcançar seu objetivo principal. Em um estudo em 1990, estes mesmos autores, afirmaram que as estratégias elaboradas pelas organizações devem ser planejadas com base nas competências essenciais destas, pois as organizações devem ter claras para si quais são suas competências, para que assim possam aprimorar o que fazem de melhor. Para eles isso é um fator importante, pois

essas competências podem ser recursos de difícil imitação por parte de outras organizações, o que favorece o desenvolvimento de habilidades e tecnologias.

A estratégia é o conjunto de decisões previamente elaboradas com base na missão e objetivos de uma organização, o qual passam a traçar o direcionamento desta organização. A estratégia só existe pois os responsáveis por ela definem objetivos de longo prazo, e com base nisso desenvolvem ações e mobilizam recursos necessários para que esses objetivos possam ser atingidos. Ela é como um percurso que a organização deve realizar para se estabelecer no ambiente no qual atua, mostrando antecipadamente o que uma organização representa nesse ambiente e qual a sua importância (Motta, 2007, Chandler, 1990, Carr, 1992).

A estratégia é mais do que apenas uma tomada de decisão, ela é a soma total de decisões extremamente elaborada com base no passado e visando ações futuras de longo prazo. Elas são um conjunto de decisões sobre os negócios da organização, aquilo que é a essência de sua existência, para identificar seu ambiente de atuação, e as oportunidades e ameaças deste ambiente. A estratégia pode ser um programa para que a organização alcance seus objetivos (Slack, Chambers & Johnston, 2009, Ferreira, Pereira, Serra, Moritz, 2011, Beppler & Pereira, 2013).

Alguns autores como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), apresentam os cinco Ps da estratégia, que são:

- Plano: esta etapa após pensada e elaborada, fornece a direção na qual a organização deve seguir,
- Padrão: esta característica da estratégia busca analisar e acompanhar o comportamento da organização ao longo do tempo com relação à estratégia que foi planejada, esse comportamento deve ser consistente nesse período de caminhada até alcançar o objetivo estipulado, caso contrário a estratégia irá falhar,
- Posição: esta característica da estratégia observa a localização da organização e de seus produtos e serviços no ambiente,
- Perspectiva: esta característica da estratégia gera um esboço, um desenho daquilo que a organização pretende para longo prazo,
- Pretexto: esta característica da estratégia remete à tentativa que a organização possui para corrigir os possíveis desencontros com relação à estratégia.

Porter (1992) discute a importância da estratégia para as organizações, e mostra que ela é valiosa, pois envolve uma diversidade de atividades diferentes. Este mesmo autor em seus estudos de 1979, apresentou um modelo para a sua análise. Para ele, essas questões estratégicas devem ser avaliadas para que na sequência um plano de ação possa ser traçado para o desenvolvimento delas de forma efetiva:

- Deve ser avaliado o posicionamento da organização, para que as suas habilidades auxiliem da melhor forma na sua defesa contra forças competitivas externas;

- Deve ser verificado o equilíbrio das forças que a organização possui de forma a melhorar a sua posição competitiva;

- Deve-se antecipar mudanças nos fatores relacionados às forças da organização, bem como as respostas do ambiente a essas forças, com o intuito de explorar tais mudanças através de estratégias apropriadas a um novo equilíbrio.

2.5.2 Alinhamento Estratégico

O conceito de alinhamento estratégico surgiu devido à necessidade de melhorar as estratégias elaboradas pelas organizações. Ele é visto como um direcionamento das ações estratégicas de uma organização, para a construção do seu futuro, e a associação destas ações com os processos de recursos humanos (Burns & Stalker, 1961, Thompson, 1967, Prahalad & Hamel, 1990, 1994). O alinhamento estratégico é uma ferramenta utilizada para um melhor desenvolvimento da estratégia elaborada por uma organização. Ele está diretamente ligado à etapa de planejamento e implementação desta, pelo simples fato de que se as partes envolvidas nessa estratégia não estiverem com o mesmo foco, a estratégia não será validada (Hrebiniak & Joyce, 2001).

A realização do alinhamento estratégico é uma ação coletiva, e deve ser continuamente verificada pelos gestores organizacionais, para que a estratégia possa realmente ser implementada. O alinhamento estratégico é uma ação que integra de forma coesa os principais objetivos estratégicos e políticos de uma organização (Quinn, 1991). Esse alinhamento se faz necessário porque a estratégia de uma organização é um recurso que oferece vantagem competitiva a ela. Dessa forma, o alinhamento auxilia no ajuste da estratégia com relação às oportunidades e ameaças

do ambiente da organização. Esse alinhamento também pode ser direcionado aos recursos internos da organização, o que também representa um recurso importante para que esta obtenha vantagem competitiva no ambiente em que atua (Porter, 1979).

O processo de gestão de uma organização sempre deve estar alinhado com suas estratégias para o melhor aproveitamento de seus recursos (Plentz, Sauren & Kelm, 2005). Sendo assim, os mesmos autores defendem que o planejamento estratégico é fundamental em todo o processo de implantação das estratégias, e norteador das decisões organizacionais. Para que essa implementação ocorra de forma satisfatória, é importante que o alinhamento estratégico seja um procedimento formalizado (Nogueira & Amaral, 1992).

Uma organização pode apresentar uma estrutura organizacional centralizada com relação ao alinhamento estratégico. Isso ocorre devido ao alto controle exercido por uma organização que é central com relação às suas subunidades, mesmo que estas possuam um gestor próprio. Este tipo de organização funciona através de formalização de comportamentos e padronização de processos, sendo denominada de estrutura de máquina burocrática. Esse tipo de estrutura possui um tipo de alinhamento estratégico que segue de cima para baixo (Mintzberg, 1979, 2003).

O alinhamento estratégico pode ocorrer de forma vertical e horizontal como apresentaram (Labovitz e Rosansky,1997). Estes autores compreendem este alinhamento como um processo que deve integrar todos os elementos da organização com relação a um objetivo central e essencial. Para eles, no alinhamento estratégico vertical, quem deve estar alinhado são os membros da organização e a própria estratégia, e no alinhamento horizontal, quem se alinha são os clientes e os processos.

O alinhamento vertical está associado com a estratégia em si e a sua realização de forma efetiva por todos os membros da organização, que são os responsáveis por concretizar a ação estratégica. O alinhamento no sentido horizontal envolve a compreensão das necessidades do cliente e o alinhamento dos processos. Para isso é fundamental identificar quais são os clientes que a organização pretende atingir com a estratégia elaborada, para que assim um alinhamento estratégico possa se efetivar (Labovitz & Rosansky, 1997).

2.5.3 Fatores que sustentam o alinhamento estratégico

A seguir, seguem alguns fatores importantes para possibilitar a existência do alinhamento estratégico vertical de forma eficiente em uma organização.

Sistemas de decisões integradas: antes de mais nada, deve haver uma ligação de causa-efeito entre a operação da estragégia e o nível estratégico, de forma que algo que se faça operacionalmente reflita diretamente nos resultados de nível estratégico. Isso vale também para a cadeia de valor, na qual todos os participantes devem estar alinhados sob o mesmo objetivo para que o valor seja entregue de forma coerente e adequado para o receptor final da ação estratégica (Chenhall, 2005, Kaplan & Norton, 2006). No caso do SESI-SP, isso vale quando se estabelece uma ação na diretoria, e esta deve chegar sem interrupções e interferências até os atletas-alunos (SESI, 2014).

Em relação às decisões tomadas devem ser coerentes e integradas, de forma que todos saibam quais são os objetivos e as decisões dos gestores sêniores da organização. Sistemas de informação que auxiliam nessa visualização dos envolvidos numa rede de organizações são importantes para facilitar os procedimentos. O importante é que todos da baixa e média gerência saibam quais são as decisões tomadas pela alta gerência, a fim de que suas decisões sejam coerentes com o planejamento e ações estratégicas (Owens, 1998).

Estruturas informais: ainda que a estrutura formal de uma empresa seja importante para um alinhamento estratégico bem sucedido, a estrutura informal da empresa se demonstra importante para a comunicação e condução efetiva do alinhamento entre o nível superior e o operacional. Por isso, é importante entender como ocorre a relação informal entre os membros de uma rede para se compreender quais são os mecanismos de estabelecimento de decisões coerentes, e como deve ser o alinhamento entre eles (Beer, Voelpel, Leibold & Tekie, 2005).

Abertura à aprendizagem: para que uma unidade ou departamento possa estar alinhado com a estratégia estabelecida pela diretoria de uma organização, é importante que os gerentes tenham a capacidade de aprender elementos relacionados aos seus comportamentos e decisões para que constantemente possam mudar sua atuação em prol do alinhamento com a diretoria. A organização deve ter o poder de realizar ajustes no alinhamento para atender às demandas necessárias da estratégia, que por sua vez, muda conforme as contingências do ambiente (Beer et al. 2005).

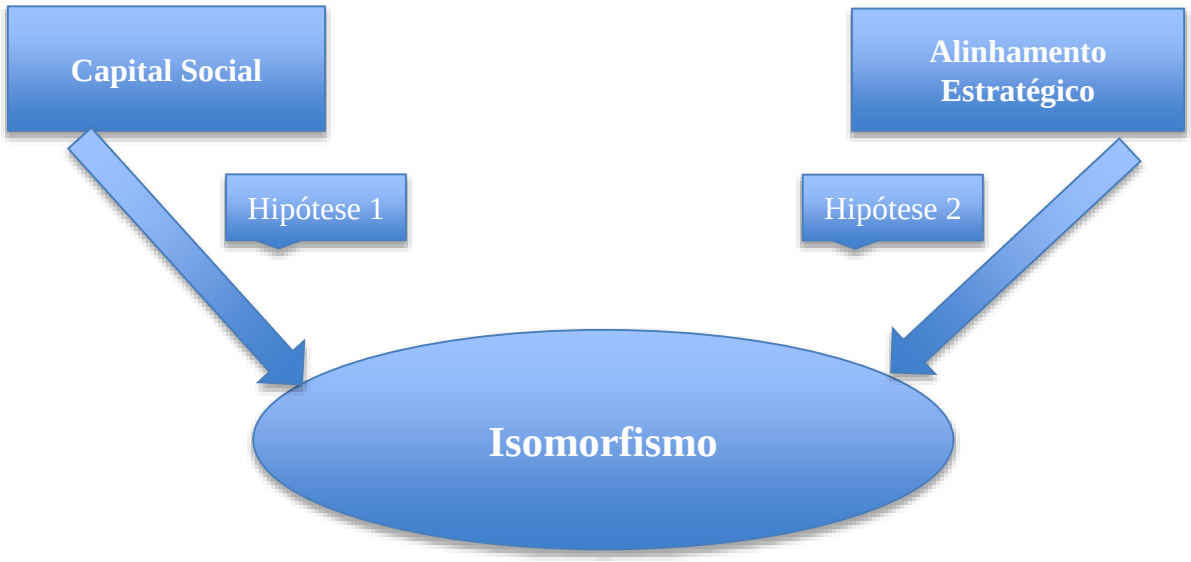
Planos de ação: quando existe uma estratégia de negócios em uma organização, existe também um modelo processual para se chegar até a operação dessa estratégia. Esse modelo foi

proposto por Kim e Arnold (1996), o qual se estabelecem as prioridades a serem seguidas a partir da estratégia elaborada.

Dessa forma a segunda hipótese deste estudo é:

Hipótese 2: As percepções dos alunos-atletas do SESI/SP em relação ao alinhamento estratégico intraorganizacional influenciam na percepção de existência da Pedagogia do Exemplo?

Portanto as hipóteses desse estudo são apresentadas na figura 2, sendo a variável independente Capital Social na hipótese 1, a variável independente Alinhamento Estratégico na hipótese 2, e a variável dependente Isomorfismo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 2 - *Framework* de pesquisa

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia se propõe a apresentar o estudo realizado, mostrando a realidade e o objeto a serem estudados, e quais as técnicas utilizadas que melhor auxiliam no alcance dos objetivos para responder à pergunta de pesquisa. Esta é uma pesquisa com características de estudo misto, pois é

o método que melhor atende às necessidades deste estudo dividindo-se em duas fases: a primeira qualitativa e a segunda quantitativa.

Na fase 1 a pesquisa foi qualitativa, para dar subsídeos na descrição da estrutura da organização SESI/SP, objeto deste estudo, compreendendo seus valores, objetivos, e ações estratégicas, principalmente a ação da Pedagogia do Exemplo. Essa fase exploratória qualitativa fortaleceu a escolha dos elementos constituintes do questionário a ser elaborado posteriormente. Essa abordagem de método misto composto por duas fases sequenciais serviu ainda para melhorar os resultados ligados à realidade do esporte nos estudos de gestão esportiva (Rudd & Johnson, 2010). Dessa forma, o método misto sequencial foi considerado o mais adequado para se responder a pergunta de pesquisa, trazendo uma perspectiva mais abrangente (Creswell, 2010). Isso foi possível porque quando se emprestam teorias de outras áreas para a compreensão dos fenômenos de Gestão do Esporte, como foi o caso de se basear em literaturas de redes e relacionamentos estratégicos da Administração, é importante que se adaptem esses elementos teóricos para a realidade do esporte (Doherty, 2013). Este estudo se faz necessário porque, de acordo com Flick (2011), é importante confrontar a realidade da prática com o conhecimento científico.

Diante disso, essa primeira fase da pesquisa garantiu que as variáveis identificadas na revisão de literatura eram coerentes para uma posterior pesquisa quantitativa na realidade do SESI/SP. Ou seja, essa fase indentificou as categorias apresentadas na teoria oriundas das dimensões relacionadas ao alinhamento estratégico, capital social e isomorfismo na realidade do SESI/SP e de seus relacionamentos intraorganizacionais para a condução das suas atividades esportivas desenvolidas por ele. Este método se mostrou adequado para a primeira parte da pesquisa devido à necessidade de compreensão e interpretação dos fenômenos da organização, o que foi possível por meio de entrevista semi-estruturada com seu diretor e uma especialista na implementação da Pedagogia do Exemplo. Esse entendimento assegurou a adequação das categorias de pesquisa para a realidade da organização estudada. Ademais, foi a partir da coleta desses dados que se estruturou a segunda fase da pesquisa.

Na fase 2, realizou-se uma pesquisa quantitativa, utilizando-se de questionário, o qual foi elaborado com base nas categorias identificadas na fase 1. Este questionário foi aplicado nos alunos-atletas do programa P.A.F. da modalidade de voleibol do SESI/SP. O intuito foi de identificar se as ações estratégicas oriundas do alinhamento estratégico e do capital social estão sendo recebidas e compreendidas por esses alunos-atletas. Assim, esse estudo pôde verificar de

que forma os alunos-atletas do P.A.F. da modalidade voleibol do SESI-SP percebem a ação estratégica Pedagogia do Exemplo.

3.1 AMOSTRA

Na fase 1 da pesquisa, os respondentes entrevistados foram o diretor de esportes do SESI-SP e uma especialista na gestão do P.A.F. Esses profissionais são responsáveis pelo planejamento e execução das ações estratégicas definidas pela diretoria. Entendeu-se que eles possuíam o conhecimento necessário para oferecer as informações relevantes sobre os valores, objetivos e cultura do SESI, assim como as ações estratégicas, o alinhamento, e o relacionamento social em rede da organização, porque eles estavam diretamente envolvidos com atividades relacionadas a essas questões em suas rotinas de trabalho. Inclusive, eles trabalhavam diretamente com a execução da Pedagogia do Exemplo do SESI matriz e em suas outras unidades.

Na fase 2 da pesquisa, a etapa quantitativa, a amostra foi de alunos-atletas de voleibol do programa P.A.F, com faixa etária de 13 a 17 anos. Eles receberam as ações realizadas pela organização e, por isso, têm capacidade de avaliar suas percepções sobre essas ações. Essa amostra foi de 159 aluno-atletas do P.A.F. pertencentes a cinco unidades, sendo elas: Vila Leopoldina com 36 alunos-atletas, Ourinhos com 32 alunos-atletas, Botucatu com 25 alunos-atletas, Osaco com 40 alunos-atletas, Sorocaba com 26 alunos-atletas.

Essas unidades foram selecionados por serem aquelas consideradas como maiores polos de desenvolvimento do voleibol no estado pelo próprio SESI/SP. Elas são unidades que vêm trabalhando com o voleibol e acompanhado as equipes de rendimento em diversas atividades ao longo dos anos, desde a implantação do projeto do voleibol no SESI/SP e da implementação da Pedagogia do Exemplo.

3.2 COLETA DOS DADOS

Para a fase 1 realizaram-se entrevistas baseadas em um roteiro semiestruturado, construído com base em elementos do arcabouço teórico estudado. Na entrevista objetivou-se captar dados que demonstrasse o funcionamento da unidade central em seu relacionamento em rede com suas

diversas unidades. Isso possibilitou descobrir detalhes de suas ações estratégicas, alinhamento estratégico e a existência de elementos de capital social nessa relação da matriz do SESI/SP junto às suas demais unidades para execução da Pedagogia do Exemplo.

As entrevistas ocorreram na sede do SESI/SP, na cidade de São Paulo. Elas foram gravadas e transcritas para uma melhor condução das atividades de análise do conteúdo (Martins, 2006). As perguntas de partida contidas nesse roteiro de entrevista semiestruturado aplicado ao diretor de esportes do SESI/SP e à especialista do PAF podem ser encontradas nos Apêndices A e B, ao final desse trabalho.

Na fase 2, os questionários foram enviados em formato físico (papel) aos coordenadores e/ou professores de voleibol das unidades e foram aplicados pelos próprios professores. Importante ressaltar que houve preparação desses professores para essa atividade. As diretrizes para essa aplicação de questionários com os alunos-atletas foram passadas para eles, um a um, individualmente, por meio de ligação telefônica. Todas as dúvidas foram respondidas nesse momento e eles foram estimulados a realizar coletas-teste para identificar eventuais problemas que pudessem ocorrer na coleta oficial. Nenhum problema foi reportado. Esse questionário foi elaborado segundo construtos abordados na fase qualitativa e no referencial teórico como:
Causa – Efeito, Estruturas Informais, Abertura à aprendizagem da gerência, Plano de Ação, Isomorfismo, Confiança, Comprometimento, Coletividade, Identidade, Cultura Comum, Cooperação, Capacitação, Abertura e proximidade e Comunicação (Apêndice C).

Por parte do pesquisador, foi realizado pré-teste do questionário. Para tal, abordaram-se um coordenador, um aluno e um professor para verificar a compreensão destes sobre as perguntas. Dessa forma, buscou-se certificar que o questionário estava em conformidade tanto em questões de face como conteúdo (Hair Jr. et al. 2005a). Isso garantiu que o instrumento de pesquisa coletasse dados daquilo que ele se propunha, sem problemas de elementos ausentes ou de má interpretação das perguntas. O questionário foi aplicado nas unidades do SESI/SP descritas na última semana de atividades dos alunos-atletas antes das férias de atividades. Depois de aplicado e recolhido foi enviado ao pesquisador por malote interno das unidades.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A presente pesquisa foi realizada através do método misto sequencial (qualitativo seguido de quantitativo). O uso de métodos mistos é uma forma de fazer com que as relações causais propostas por pesquisas de Gestão do Esporte possam aprofundar seus atuais resultados (Rudd & Johnson, 2010). Portanto, pelo fato desta pesquisa ser mista, os dados não somente foram coletados em dois momentos distintos como também foram analisados em duas etapas. Para a fase 1, analisaram-se os dados obtidos na transcrição das entrevistas e de documentos institucionais do SESI/SP, como relatórios estatísticos e memorandos interno.

Realizou-se uma análise de conteúdo, elaborando uma categorização das informações obtidas na entrevista (Bardin, 1997, Martins & Theóphilo, 2009). Importante ressaltar que essa análise de conteúdo ocorreu em uma grade mista (Vergara, 2012), isto é, categorias foram trazidas a priori, da revisão de literatura e complementadas com categorias emergentes dos dados das entrevistas e documentos. Realizou-se uma confrontação dos dados referentes às categorias levantadas na teoria e na coleta empírica para a análise dos dados. Ainda que os dados se complementam por diferentes fontes, eles foram importantes para validar as categorias deste estudo.

Na fase 2 da pesquisa os dados referentes à coleta de dados quantitativa foram analisados por meio de estatística descritiva num primeiro momento. Isto é, uma análise de médias e disposição dos resultados gerais foram apresentados e analisados para que se pudesse entender aspectos gerais dos dados levantados. Foram realizadas também técnicas de análise multivariada de dados por meio do *software* SPSS 20, em especial, análise de regressão múltipla, para se verificar o quanto as variações da variável dependente (Isomorfismo, representando a Pedagogia do exemplo) eram explicadas pelas variáveis independentes (elementos constituintes de Alinhamento Estratégico e Capital Social) (Hair Jr. et al. 2005b). Ou seja, a escolha desse método de análise se justificou porque: “A ideia chave da regressão é a existência de dependência estatística de uma variável denominada dependente, ou variável prevista ou explicada, em relação a uma ou mais variáveis independentes, explanatórias ou preditoras” (Cunha & Coelho, 2009, p. 132).

O modelo geral que se propôs, portanto, observado no ponto de vista das dimensões de análise, é representado da seguinte maneira:

$$\text{ISOMORFISMO} = \beta_0 + \beta_1(\text{CAP. SOCIAL}) + \beta_2(\text{ALINHAMENTO ESTRATÉGICO}) + \varepsilon$$

Nessa análise foram levados em consideração alguns procedimentos-chave como a verificação da Correlação de Pearson. Essa correlação serve para verificar qual é a variável independente de maior relevância para explicar a variável dependente (Cunha & Coelho, 2009). A correlação é uma associação da força da relação entre duas variáveis de forma linear. Juntaram-se as perguntas/ resposta de forma que cada variável independente da literatura tivesse suas respectivas perguntas em um único valor.

Nessa análise também foram observados outros fatores como o Coeficiente de Determinação (R^2). Esse coeficiente apresenta valores referentes ao quanto um conjunto de variáveis independentes explica a variável dependente (Hair Jr. et al. 2005b). Por exemplo, se $R^2 = 0{,}90$, isso significa que 90% da variação pode ser explicada. Esse coeficiente está ligado ao coeficiente de correlação e, dessa forma, consegue avaliar a associação entre duas ou mais variáveis, o que foi importante para este estudo, pois inicialmente foi feita uma análise das variáveis independentes de nível mais geral, como Capital Social e Alinhamento Estratégico, para verificar qual delas explica melhor o Isomorfismo. Assim sendo, realizou-se a regressão primeiramente com essas variáveis independentes fechadas, sem olhar para seus atributos internos.

Com base nisso, verificou-se quais atributos internos do Capital Social tinham maior relevância para explicar o Isomorfismo, trabalhando assim com várias variáveis independentes. Em seguida rodou-se o modelo sem considerar as dimensões de Capital Social e nem de Alinhamento Estratégico, mas sim os atributos todos como sendo variáveis independentes por si. São elas: CSCONFIA (confiança), CSCOOP (cooperação), CSCOLETIV (coletividade), AEINTEG (integração), AEINFORM (aspectos informais), AEAPREND (aprendizado), AECONFLIT (resolução de conflitos) e AEPROF (profissionalismo).

A partir disso, as variáveis que tinham maior correlação de Pearson, eram selecionadas para compor a regressão múltipla. Dessa forma, foi feita uma análise de correlação por vez e extraindo uma variável independente a cada rodada para compor a regressão múltipla. Isso foi realizado até o momento em que adicionar mais uma variável independente não alterava significativamente o poder de explicação do modelo.

Nessa análise de regressão múltipla subsequente, foi considerado também o valor de significância de cada variável para se verificar se ela se adequava ao modelo. Essa significância

estatística estabelece limites previamente, com base nas hipóteses. O nível de significância é uma valor que serve de base para afirmar que um desvio padrão ocorre por acaso ou não (Hair Jr. et al., 2005b). Com base nisso, são aceitos valores significativos de P= 0,05 (5%), e p=0,01 (1%). Sendo assim considera-se satisfatório os valores até 5%, o que ocorreu neste estudo trabalhando com 5%.

4 RESULTADOS

4.1 O SESI E A PEDAGOGIA DO EXEMPLO

O SESI – Serviço Social da Indústria é uma organização social sem fins lucrativos, criada pelo Decreto-Lei nº 9.403, de 25 de Junho 1946, com a finalidade de contribuir com a reestruturação e reorganização pós-guerra, da vida social e do bem estar dos trabalhadores da indústria e seus familiares, com o intuito de favorecer a melhoria do padrão de vida no país. Isso se comprova por meio da visão e da missão proposta pela organização. De acordo com documentos do SESI (2012, p. 7), são eles:

> Missão do SESI-SP: Promover a educação para o desenvolvimento econômico e social, contribuindo para elevação da competitividade da indústria e melhoria dos padrões de vida de seus trabalhadores e dependentes.
> Visão do SESI-SP – 2015: Ser líder na promoção do desenvolvimento social que apoia a competitividade da indústria e o crescimento sustentável da economia.

Hoje o estado de São Paulo conta com 54 Centros de Lazer e Esportes em 50 cidades, com ofertas de programa de iniciação esportiva, treinamento esportivo, esporte de rendimento, Programa de Dança, Academias de Ginástica e programas de qualidade de vida, fomentando a prática esportiva como meio da promoção da qualidade de vida, atendendo a uma necessidade e contribuindo com o crescimento do Esporte como negócio para empresas, e uma infraestrutura de esporte e lazer para livre utilização de associados.

No Esporte, o SESI/SP atua na iniciação, formação, treinamento, esporte de alto rendimento e atividades voltadas para esporte lazer e qualidade de vida. A formação e o rendimento somam:

- Formação e iniciação esportiva – P.A.F. (Programa Atleta do Futuro): 91.200 alunos através de 27 modalidades esportivas em 222 municípios atendidos no estado de São Paulo;
- Esporte de Rendimento – 700 atletas e 19 modalidades esportivas (SESI, 2015).

Os 54 Centros de Lazer e Esporte atende 649.814 usuários, possui 55 Ginásios esportivos, 208 quadras, 72 campos de futebol ou Rugby e 162 piscinas, além de academias, play ground e espaços alternativos para prática do esporte e lazer. Esses Centros de Lazer e Esportes, são geridos por Coordenadores de Esporte, que respondem a um Supervisor Regional, um Gerente Administrativo e Financeiro e um diretor, lotados no Centro de Atividades, e são alinhados estrategicamente e tecnicamente pela Sede, composta por Diretor, Gerente Executivo, Gerentes de área, Supervisores e Especialistas, conforme organograma (SESI, 2012).

Tais coordenadores desenvolvem: gestão das instalações, gestão dos equipamentos e materiais, gestão financeira, gestão de RH (Recursos Humanos) e gestão orçamentária. Conta com equipe técnica composta por Orientador de Esporte, Professores, Guarda Vidas e equipe de apoio.

O SESI é mantido pela indústria. As empresas do segmento industrial contribuem compulsoriamente, e esta organização devolve investimentos em programas e serviços exclusivos para essas empresas. Um desses programas é o P.A.F. para os filhos dos trabalhadores das industrias e para a população em geral.

O P.A.F é um dos programas que o SESI oferece para seus clientes e associados. Trata-se de um serviço na área de formação sócio-esportiva que incentiva a prática esportiva e a disseminação dos valores do esporte para crianças e jovens de 6 a 17 anos, contribuindo desta forma para o desenvolvimento do futuro cidadão. Esse programa oferecido de forma permanente, com metodologia própria do SESI/SP, compreendendo uma sequência de ensino cientificamente desenvolvida que considera as múltiplas possibilidades do esporte, a participação como um princípio (inclusão), a especialização em idade adequada, a diversificação de modalidades e o jogo como um recurso pedagógico importante. Tem como objetivo fomentar práticas esportivas para o desenvolvimento das habilidades motoras, aptidão física e disseminar os valores do esporte utilizando-se para isso de ações estratégicas como a Pedagogia do Exemplo (SESI, 2015)

A Pedagogia do Exemplo para o SESI/SP é um instrumento de transformação social e pessoal, capaz de promover e estimular um estilo de vida ativo com informação, incentivo e oportunidade à prática esportiva. O SESI/SP utiliza o esporte de alto rendimento para divulgar a Pedagogia do Exemplo, pois acredita que dessa forma pode-se criar modelos para as crianças e jovens através dos ídolos, os quais podem transmitir atitudes e comportamentos de acordo com os valores do esporte e da própria organização. O SESI/SP Pedagogia do Exemplo tem como foco o Olimpismo, ou seja, desenvolver e fomentar valores essenciais para a estruturação de um legado

social, preocupando-se com o efetivo legado dos Jogos Olímpicos do RIO 2016, desenvolvendo o protagonismo juvenil com base nestes valores.

Essa ação do SESI é um diferencial no cenário nacional e internacional, pois utiliza o esporte como ferramenta para a educação, demonstrando que a organização faz diferente, e pensa no desenvolvimento de uma sociedade ativa e saudável. Portanto o SESI Pedagogia do Exemplo tem como objetivo:

- Incentivo à prática - (incentivar a mudança do comportamento) – futuros cidadãos ativos. Promovendo oficinas e ações motivadoras à prática esportiva.
- "Ídolo Esportivo" - motivação à prática, enfatizando os valores do esporte como um instrumento de transformação pessoal e social. Atualmente o SESI-SP desenvolve 16 modalidades de Rendimento esportivo em 15 unidades com mais de 770 atletas.
- SESI-SP como "organização formadora" referência nacional e internacional e preocupando-se com a sustentabilidade no esporte motivando pessoas e educando por meio do esporte. Motiva crianças á prática esportiva e desenvolve as modalidades esportivas com o objetivo de formar novos atletas contribuindo assim para o esporte nacional.
- Protagonismo Juvenil - Desenvolvimento de líderes, formando multiplicadores. Motivação à liderança juvenil nas escolas do SESI/SP.
- Legado Social RIO 2016 – SESI/SP preocupando-se com o legado social dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos RIO 2016.

O SESI é uma organização altamente departamentalizada, dividida em vários setores e unidades com um sistema hierárquico de autoridade. É uma organização complexa com estrutura piramidal, onde a estrutura a partir da Diretoria de CAT (Centro de Atividades), se repete, pulverizado pelo estado em 54 unidades distribuídos em 50 cidades, as quais podem ser consideradas unidades que se ligam em um sistema de rede, pois possuem uma certa independência em alguns pontos.

É uma organização altamente formalizada e fiscalizada, possuindo diversos departamentos como por exemplo Diretoria Jurídica, Diretoria de Recursos Humanos, Diretoria de Esportes e Qualidade de Vida, Diretoria de Educação e Cultura, Diretoria de Obras, Departamento de Comunicação e Marketing, Departamento de T.I., Divisão Administrativa e Financeira. Todas as

unidades, Programas e Projetos são acompanhados mensalmente por meio de relatório Estatístico integrado, onde as unidades lançam o resultado atingido no mês e envia à sede até o 3º dia útil do mês subsequente (SESI, 2015).

Para o SESI administrar suas ações, seus departamentos e suas diversas unidades no estado de São Paulo, segue os moldes das industrias no que tange o planejamento de suas ações estrtégicas, planos e alinhando estratégico. O Sesi é uma organizaçào social, que desenvolve ações sociais, educacionais e esportivas em diversos níveis e idade. Para que o SESI-SP desenvolva suas ações estratégicas de forma efetiva, ele procura acompanhar e atender as necessidades de suas unidades regionais, assegurando que a ação local do SESI-SP seja correspondida (SESI, 2015).

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

A análise qualitativa foi realizada a partir dos dados coletados nas duas entrevistas conduzidas com o diretor de esportes do SESI/SP e com uma colaboradora especialista na Pedagogia do Exemplo. Ambos os participantes foram considerados informantes-chave porque trabalham com a Pedagogia do Exemplo em suas rotinas de trabalho e também participaram dessa iniciativa desde sua implantação. A ideia não é apenas descrever a realidade do SESI/SP, portanto, mas sim identificar a relevância das categorias oriundas do levantamento teórico. Dessa forma, o intuito foi verificar se existem, de fato, a presença das variáveis de pesquisa na realidade do SESI/SP e se essas variáveis eram melhor operacionalizadas separadamente ou se seria interessante juntá-las dentro de um único construto.

Em relação às duas primeiras categorias, “Relações causa-efeito” e “Sistemas de decisões integradas” (Apêndice B), elas foram fundidas em uma única categoria denominada “**Integração**” após a análise dos dados qualitativos. Isso se deu porque ambas as categorias representavam praticamente o mesmo fenômeno dentro do SESI/SP. Ambas estavam ligadas à capacidade de se compreender a ligação entre o que é determinado no nível da diretoria com o que é realizado pelos alunos-atletas e seus professores e gestores de linha. Dessa forma, decidiu-se ser mais adequado trabalhar com apenas uma categoria, ainda que os atributos dessa categoria representassem a existência de mecanismos de tomada de decisões integradas, que influenciam a rotina operacional do SESI/SP e de relações causa-efeito na qual seria mais adequado pensar em concordância do que ocorre no dia a dia com o que se tem de diretriz do alto escalão. A existência desses elementos

pôde ser constatada na existência de mapas estratégicos elaborados no planejamento estratégico do SESI/SP, vide a figura a seguir:

Fonte: SESI, 2012, p. 8.

Figura 3 – Mapa estratégico do SESI/SP

Ainda que se verifique integração entre as dimensões propostas, não se observa com clareza relações entre os elementos propostos a partir do mapa estratégico. Isto é, não se sabe ao certo como as caixas se interligam. Isso reforça a ideia de integração como a categoria-chave nesse caso.

Atrelado a isso, é importante mencionar ainda que o SESI/SP conta com um sistema integrado para controle estratégico e para o controle dos alunos-atletas. A fala do gestor demonstra esse fato:

> A gente tem, tem um sistema na casa que chama SISORG (Sistema integrado de gestão organizacional). Todo o lançamento de metas acontece, está dentro desse SISORG. Só que esse SISORG não emite relatório gerencial, por isso que a gente montou o SIPAF (Sistema informatizado do Programa Atleta do Futuro). Então, nesse sistema integrado do atleta do futuro, ele vai receber as informações e ele vai emitir os relatórios gerenciais. Hoje a gente controla como? Via SISORG e via um relatório estatístico gigantesco, via Excel. Então as unidades olham lá, a gente olha aqui, via esses dois.

Todavia, percebeu-se que apesar do SESI/SP contar com esses sistemas de informações e indicadores, não havia um trabalho incisivo com indicadores de gestão operacional diretamente com os alunos-atletas (apenas os de caráter fisiológicos). Ainda que algumas coletas de dados fossem realizadas, elas não eram conferidas, tornando os dados pouco fidedignos com a realidade dos alunos. Além dessa verificação feita in loco, a fala da especialista confirmou essa percepção: "*porque o professor, primeiro, ele faz a avaliação (eu estava na unidade), então eu participei do período de avaliação do P.A.F., lá a gente tinha 700 alunos. Como é que eu ia fazer a avaliação em todo mundo ao mesmo tempo? Contar tudo... é uma loucura!*" Assim sendo, a ideia de causa-efeito se enfraqueceu em termos de relevância no caso do SESI/SP porque o sistema não promove isso na base da pirâmide hierárquica da organização. Reforça-se a escolha de trabalhar apenas com a integração das ações do SESI/SP e não com seus sistemas e relações de causa-efeito.

Em relação às **estruturas informais**, os dados coletados demonstraram ser uma categoria relevante e importante para se entender o alinhamento estratégico planejado pelo SESI. Nas palavras do gestor do SESI/SP, tem-se que: "*Essa rede [informal] é superimportante né?! Você achar que você vai sentar atrás da sua mesa, pegar um e-mail e mandar um e-mail e vai garantir que tudo vai acontecer, é meio que ilusão*". Assim sendo a ideia de estruturas informais não apenas foi considerada relevante como também se manteve como uma categoria única. Não foi interessante realizar uniões e novas categorizações uma vez que a categoria se demonstrou relevante por si só.

O mesmo ocorreu com a questão da abertura à **aprendizagem**. Reiterou-se ser essa uma categoria relevante para o alinhamento estratégico do SESI/SP. A importância que se dá para o aprendizado dos próprios colaboradores uns com os outros em suas atividades rotineiras, principalmente, em momentos de reuniões entre os colaboradores, pode ser evidenciado nas falas da especialista, tal como: "*essas reuniões que alinham, essa aproximação, a gente também tem que abrir a cabeça[para entender o próximo e aprender com eles]*". Assim sendo, é fundamental entender essa categoria como algo de desenvolvimento pessoal que leva a se aprender os exemplos do programa Pedagogia do Exemplo, o que é válido não somente para os professores e gestores de linha, mas também para o próprio aluno.

Em relação à capacidade de aprender com o tempo, vale destacar também a fala incisiva da especialista:

> [...] alguns coordenadores recebem as diretrizes e não analisam o impacto dela na unidade. Faz porque tem que fazer. É quando o gestor consegue receber a orientação e, espera aí: a

> minha unidade não trabalha desse jeito, deixa eu ver como é que eu consigo encaixar, aí é um gestor maduro. Ele não vai receber [uma ordem] assustado e vai executar a ordem, ele vai pensar sobre aquilo.

Isto é, espera-se que o coordenador e o gestor de linha tenham capacidade de interpretar as ordens recebidas e ajustá-las à realidade de sua unidade. Para a entrevistada, isso ocorre quando existe maturidade profissional desse indivíduo. Percebe-se que surgiu um atributo interessante que não havia sido considerado anteriormente e que foi destacada como de suma importância em ambas entrevistas: a questão da maturidade da equipe operacional (gestores de linha e professores). Entende-se que quanto mais maturidade o profissional tem e quanto mais imersão na realidade do SESI/SP ele teve, mais apto ele é para ter maturidade e agir dentro do comportamento moralmente esperado, podendo inclusive tomar decisões flexíveis à sua unidade sem perder esses valores.

No que se refere à determinação de planos de ação, percebeu-se que o quê existe, de fato, são ferramentas e orientações para a resolução de conflitos. Isto é, não era interessante manter a abrangência dessa categoria apenas como a elaboração de planos formais de ação porque existem modelos processuais para operacionalizar a estratégia e para se determinar prioridades (Kim & Arnold, 1996), mas que há, na verdade, elementos estruturais voltados a **solucionar conflitos**. Sejam esses elementos comportamentais, formais ou mesmo preparo. Ou seja, o importante era entender se o professor estava preparado para corrigir e resolver eventuais problemas e contingências na sua rotina de trabalho. Essas seriam ações relevantes para manter o nível operacional dentro das diretrizes propostas no alinhamento estratégico. Na fala do gestor entrevistado, percebe-se que há um sistema de controle e planos de ações, de fato, todavia, ele existe para possibilitar que o professor possa ter a capacidade de resolver o problema existente:

> [...] tem vários níveis de planos, por exemplo, o supervisor regional ele tem um plano trimestral de trabalho. Não é só do Programa Atleta do Futuro, são de todos os programas que existem. [...] Então ele tem alguns itens que ele tem que verificar naquele plano se tão acontecendo ou não estão acontecendo e já quando ele preenche isso aparece lá um sinalzinho vermelho, um verde e um amarelo, que a gente consegue mapear isso, para ver como que tá a estrutura do programa no estado inteiro. E existem todas as avaliações, todo o sistema que acontece *in loco*, né?! Então o professor tem que preencher seu plano de aula [...] A partir disso, do preenchimento de tudo isso, ele começa a atuar, o gestor começa a atuar nas dificuldades e nas correções e por ai vai.

Portanto, o que se valoriza com a existência de planos de ação é, na verdade, a capacidade de se resolver problemas. O intuito desses sistemas de controle e planos de ação é de possibilitar a resolução de problemas. Assim sendo, o elemento que melhor caracteriza o que influencia um

programa como a Pedagogia do Exemplo é a capacidade de resolução de problemas. Afinal, o que vai garantir que a ela seja bem sucedida não são sistemas em si, mas o uso deles.

Em relação às categorias relacionadas ao capital social, a **confiança** se demonstrou ser importante para o caso do SESI/SP. Nas palavras da especialista: "*A equipe tem que confiar no coordenador e no orientador. Ela tem que ter certeza que se acontecer alguma... [coisa] por exemplo, alguma diretriz que seja da sede, o coordenador e o orientador eles vão defendê-los na frente de qualquer um, então se você tem o teu professor na mão*". Percebeu-se também que a confiança e o comprometimento, no caso do SESI/SP, poderiam ser agrupados em uma única categoria. Isso se deu porque nesse caso, o comprometimento tinha relação muito próxima com as questões de confiança. Para os entrevistados, a confiança está muito ligada ao fato do indivíduo ter comprometimento com o grupo já que para eles, o aluno-atleta que confia no seu professor, vai se comprometer mais com aquilo que ele lhe transmite. Nas palavras da especialista: "*o comprometimento, o engajamento é conquistado isso aí... a partir do momento que as pessoas confiam em você né?!*". Inclusive, isso se comprova quando estudos de gestão em redes mostram que: "A confiança entre os participantes de uma rede propicia o desenvolvimento do comprometimento entre eles" (Souza et al., 2015, p. 65), o mesmo acontece no esporte.

Verificou-se também que a **coletividade**, a identidade comum e a cultural comum também são válidas para o caso do SESI. Todavia, essas categorias ficariam mais bem representadas se agrupadas numa categoria referentes à coletividade. Falando primeiramente da identidade comum, ela de fato existe e influencia a Pedagogia do Exemplo, estimulando os alunos-atletas a internalizar suas ideias. Esse sentimento de identidade comum faz o aluno se sentir parte do SESI e se ver como um aluno SESI/SP, o que, por si só, está carregado de valores, inclusive da Pedagogia do Exemplo. Esses valores também se relacionam, portanto, com a cultura organizacional comum entre os membros do SESI/SP. A especialista comentou, inclusive, o caso de uma mudança cultural envolvendo a maior receptividade e colaboração entre as pessoas. Existe uma preocupação em fazer com que a atual cultura organizacional remeta à coletividade. Essa preocupação aparece nas palavras dela:

> [...] pelo antigo diretor, não sei se você já ouviu história dele, que chegava na sala dele, ele gritava, mandava e tal. Sabe?! Então a cultura de repente com pessoas mais antigas no campo, isso ainda ficou aí. Mas espera aí, as coisas mudaram, será que a sede se remodelou? Será que a unidade agora entende?

Por isso, a decisão foi de juntar essas categorias numa só porque se entendeu que cultural comum, identidade compartilhada e coletividade tinham o mesmo sentido; construção do sentimento de coletividade no SESI/SP. Dessa forma, a categoria “Coletividade” emergiu com novos atributos.

Em relação à **cooperação**, ela não somente é válida para o caso do SESI/SP como também é um mecanismo interessante para a Pedagogia do Exemplo. Pode-se dizer que a cooperação é algo existente e considerado importante pela fala do gestor entrevistado:

> [...] a cooperação, o trabalho em equipe, ele é essencial, só que tem que tomar cuidado também essa questão de você se desviar da tua missão, da tua meta. Se aquela questão do compartilhamento é para você sempre ajudar aquela pessoa que está com problema de time, ela tem que ser treinada pra melhorar o time dela. Porque senão aquela cooperação ela acaba, prejudicando o andamento do restante.

Ou seja, existe a cooperação entre os indivíduos de tal forma que existe também a preocupação de que ações ganhem tamanha magnitude que fuja do controle da gestão do próprio SESI. Na fala da especialista, ela cita um exemplo em que isso fica evidente:

> [...] a gente teve um exemplo de uns alunos do ensino médio, que querem arrecadar dinheiro para um atleta paraolímpico da cidade, e já estão fazendo uma campanha enorme. Então daí a gente até fica com medo. Nossa, espera aí! A gente tá motivando tanto esses alunos a pensar na sustentabilidade, na pessoa que eles estão criando ação que de repente a gente pode até perder o controle.

Percebe-se, portanto, que a iniciativa isomórfica da Pedagogia do Exemplo chega a extrapolar os próprios limites da organização. Isso por um lado traz um desconforto em relação ao controle e um aumento de responsabilidade em relação às responsabilidades dos atos da organização, mas por outro, assegura que a missão da organização está sendo cumprida.

Interessante ainda é entender que a cooperação no caso do SESI/SP ultrapassa também a ideia das relações entre os colaboradores. No SESI/SP, a cooperação se dá com a família do atleta, com as prefeituras das cidades, órgãos incentivadores do esporte etc. Por fim, a cooperação passa ser elemento central para ser replicado na Pedagogia do Exemplo. Inclusive, um exemplo dessa extrapolação pode ser vista na fala da especialista:

> [...] a gente trabalhava a integração da equipe, eles trocavam informações, a avaliação física era feita em conjunto, então não era por turma, eles faziam por faixa etária independente da modalidade. Então um já ajudava o outro, com as conversas com os pais,

> reunião com os pais, todos juntos e o sábado em família, que a gente fazia [a avaliação física dos alunos-atletas].

Por fim, o **isomorfismo** foi validado como categoria representativa para a Pedagogia do Exemplo. A ideia de se fazer um ambiente de bons exemplos está presente em diversos momentos das falas dos entrevistados. Por exemplo, a especialista comentou que são esses exemplos que passam a magnitude do que é o SESI/SP para as pessoas: "*eu acho que essa interação e os bons exemplos da casa, eles conseguem motivar a pessoa a entender o todo*". Ou seja, o exemplo faz o indivíduo perceber que ele faz parte de um grupo grande e que tem um comportamento moral padrão. Adicionalmente, é esse exemplo que, segundo os entrevistados, permite que os valores morais e sociais sejam transmitidos numa organização da complexidade e grandeza do SESI. Busca-se a proximidade dos alunos-atletas com os atletas profissionais para que o exemplo deles fique evidente: "*se for pegar todos os profissionais da casa a gente tá falando de 12.000, então essa estrutura é uma estrutura mais complexa. Então, a gente tenta garantir isso, muito pela proximidade desses profissionais, pela gestão pelo exemplo, e pelas capacitações*". Não obstante, o intuito de fazer com que exista uma replicação de comportamentos fica evidenciado na fala do gestor responsável pelo programa no SESI/SP:

> [...] então, a gente usa a filosofia da Pedagogia do Exemplo quando a gente trata na gestão da nossa equipe aqui, por exemplo, o quanto eu tenho de atitude, o quanto eu falo em bem estar, que cuida da saúde, é o quanto eu estimulo aos liderados serem críticos e tenho paciência pra ouvir, então isso tudo é uma questão da gestão. [...] então se eu estimulo que o aluno transmita carinho pro seu ídolo, o atleta também tem que transmitir carinho para o aluno e para o colega e tudo mais. Então dentro do programa estruturado, existem algumas estratégias, então o atleta se aproximando do aluno, via oficina, é o atleta se aproximando do aluno via palestra, é você estimulando uma eleição de embaixadores de esporte, onde esse embaixador vai ter um papel muito importante, estimulando os outros colegas pra uma vida saudável, estimulando que esses embaixadores olhem pra aquele atleta de rendimento e também observa que ele pode ser um exemplo de vida pra ele.

São evidências que mostram a importância da Pedagogia do Exemplo na rotina dos empregados do SESI/SP. O que vale não somente para o discurso, mas principalmente pelas práticas cotidianas. Na fala da especialista, pode-se perceber isso: "*eu sei o que eu sou, mas as minhas condutas é que passam quem eu sou né?! O que a gente fala para incentivar os alunos você tem que ter conduta, tem que ter! Ser e executar né?!".* Interessante ainda é entender que eles passam a integrar um ambiente não somente onde eles têm exemplos, mas também onde cada um é exemplo ao próximo. Há a percepção de integração no ambiente no qual todos participam e atuam como exemplos e tendo exemplos. Ou seja, cada membro do SESI/SP tem algo a ser considerado

de exemplo em cada um, ao mesmo tempo em que cada um tem a responsabilidade de oferecer exemplos socialmente aceitáveis aos seus colegas de trabalho.

O resultado final da análise qualitativa pode ser sintetizado a partir do quadro a seguir.

Quadro 1- – Variáveis oriundas da pesquisa exploratória

Dimensão	Categorias teóricas	Categorias após a fase qualitativa
Alinhamento Estratégico	Relações causa-efeito Sistemas de decisões integradas	Integração
	Estruturas informais	Informalidade
	Abertura à aprendizagem da gerência	Aprendizagem
	Plano de ação	Resolução de conflitos
	---	Profissionalismo
Capital Social	Confiança Comprometimento	Confiança
	Coletividade Identidade comum Cultura comum	Coletividade
	Cooperação	Cooperação
Isomorfismo (Pedagogia do Exemplo)	Isomorfismo	Isomorfismo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse quadro, é possível observar que a variável denominada aqui como "**Profissionalismo**" não foi algo capturado na revisão de literatura, mas sim a partir dos dados qualitativos. Esse atributo foi formado por elementos de proximidade e comunicação. Ambos identificados como subcategorias relevantes a partir das entrevistas e dos documentos corporativos. Entendeu-se que o que se espera do profissional que atua na baixa gerência (professores e gestores locais das unidades do SESI/SP) é que eles sejam capazes, primeiramente, de atuar comunicando os elementos relevantes da estratégia do SESI/SP. Eles são compreendidos como porta-vozes das ações estratégicas da organização para os alunos-atletas, que seria o equivalente ao nível operacional da instituição. Adicionalmente, a importância da comunicação *top-down* se verifica quando existem reforços ainda oriundos da diretoria para reforçar aquilo que o professor prega aos alunos-atletas. Destas ações incluem-se as comunicações corporativas referentes à própria Pedagogia do Exemplo. A foto a seguir foi tirada no lançamento do projeto legado olímpico na unidade SESI, na Vila Leopoldina, mostrando um exemplo de comunicação referente às ações estratégicas, no caso, da Pedagogia do Exemplo.

Fonte: Foto tirada pelo autor.

Figura 4 – *Outdoor* de comunicação referente à Pedagogia do Exemplo

Dessa forma, entendeu-se que elementos relacionados à abertura do professor e do gestor de linha a fim de se receber opiniões de alunos e a proximidade necessária para que eles pudessem ter acesso ao seu professor são elementos oriundos das funções desse profissional, de acordo com as entrevistas. Isso é, espera-se que esse tipo de elemento exista nos professores e gestores de linha para que se possa existir *feedbacks* e recepção de contrapartidas dos alunos-atletas, no intuito de assegurar que as diretrizes estratégicas são compreendidas e o alinhamento estratégico esteja sendo realizado de maneira efetiva perante esses alunos.

Em relação à proximidade, ficou evidente nas falas de ambos a importância em se ter essa proximidade com os alunos-atletas como forma de dar atenção às suas necessidades. Interessante notar que isso tem relação direta com a pedagogia do Exemplo quando se observou que eles entenderam a proximidade como algo feito desde a diretoria para que os subordinados aprendam com o exemplo, estes, que então deveriam ser também o mais próximo possível de seus subordinados. Comentando esse exemplo próprio, o gestor afirmou:

> [...] você tem que ter proximidade. [...] quando as suas atitudes são condizentes com a sua fala, é quando você tem o seu discurso alinhado à tua prática, isso transmite confiança diretamente. Então, é não deixar nunca ninguém de ser atendido, é responder um telefonema, mesmo depois de um tempo passado, não deixar de dar atenção.

Adicionalmente, a proximidade envolve não só uma forma de oferecer a atenção, mas também de gerar empatia com seus subordinados. Assim sendo, o gestor comentou que: "*se você faz uma gestão só por e-mail, se você não causa proximidade, se você não tem empatia. Tudo fica mais difícil*". Evidentemente, essa proximidade é fundamental que ocorra também com os alunos. Isso gera não somente o *feedback*, como também incrementa o suporte que ele pode receber de seus professores e coordenadores. Na fala do gestor, ele explicita a importância de se ter desde os colaboradores relacionados até os próprios atletas de alto-rendimento próximos aos alunos: "*as pessoas que fazem o esporte dentro do SESI tem que entender (acho que a maioria já entende) porque não basta ser o campeão do campeonato que ele está disputando, mas ele tem que ter essa proximidade com os alunos*". Ou seja, a proximidade que alavanca o desenvolvimento do aluno é elemento fundamental, além de ser algo que explica o bom andamento da Pedagogia do Exemplo.

Por fim, entendeu-se que por mais que proximidade possa parecer um elemento de Capital Social, esse era um atributo de Alinhamento Estratégico porque continha elementos existentes nas discussões de alinhamento. Por exemplo, ao se falar de abertura da gerência de linha para o alinhamento estratégico, tem-se que é importante o envolvimento desse gestor que por meio de seu *empowerment*, pode tomar decisões para facilitar e possibilitar a operacionalização da estratégia (Newman & Hanna, 1996). Além do mais, quando esse gestor de linha se responsabiliza pela distribuição de informações aos empregados operacionais, no caso, os alunos-atletas, essa ação dele não é unidirecional. Há uma reação natural (positiva ou negativa) dos alunos sobre a implementação de estratégias organizacionais. Isso reitera com as concepções teóricas de que um alinhamento estratégico deve contar com *feedbacks* para uma implementação bem sucedida da estratégia (Chenhall, 2005; Kaplan & Norton, 2006). Desta forma, pôde-se voltar para a revisão de literatura e confirmar, a partir de elementos existentes na teoria, que uma nova categoria foi considerada para a continuidade do estudo. Categoria essa que não foi emergente, direta e, tampouco, considerada relevante na revisão de literatura conduzida, mas que se demonstrou importante para a realidade do SESI/SP.

4.3 ANÁLISE QUANTITATIVA

Com base nas categorias identificadas como relevantes na pesquisa qualitativa, um questionário foi elaborado e testado, tal como descrito na seção de métodos deste trabalho. A partir

de então, esse questionário foi aplicado em alunos-atletas do SESI/SP. Com os dados em mãos, foi realizada uma tabulação dos dados, criando códigos para cada pergunta do questionário, sendo que cada uma está relacionada com uma categoria, dentre as categorias que foram elaboradas com base na teoria e também nas informações que surgiram durante a entrevista. Tais categorias e seus devidos códigos são apresentados, e a sua relação com cada pergunta do questionário é apresentado no Apêndice IV.

CAPSOCIAL – Capital Social
ALINESTRAT – Alinhamento Estratégico
ISOMORF – Isomorfismo
CSCONFIA – Capital Social – Confiança
CSCOOP – Capital Social – Cooperação
CSCOLETIV – Capital Social – Coletividade
AEINTEG – Alinhamento Estratégico – Integração
AEINFORM – Alinhamento Estratégico – Estruturas Informais
AEAPREND – Alinhamento Estratégico – Aprendizagem
AECONFLIT – Alinhamento Estratégico – Resolução de Conflitos
AEPROF – Alinhamento Estratégico – Comunicação do Professor + Proximidade

Esses códigos são importantes para se entender a denominação das variáveis e para se compreender a as siglas contidas na análise descritiva.

4.3.1 Análise estatística descritiva

Dentre as unidades utilizadas no estudo, os alunos-atletas do P.A.F apresentaram um tempo médio de participação no voleibol, sendo: Vila Leopoldina (18,8 meses); Ourinhos (34,6 meses); Botucatu (20,44 meses); Osasco (19,3 meses) e Sorocaba (29,6 meses). Os alunos-atletas relataram que a frequência dos treinamentos eram em sua maioria realizado em até 2 dias/semana nas unidades de Ourinhos, Vila Leopoldina e Botucatu, e uma frequência de 3 a 4 dias/semana nas

unidades de Osasco e Sorocaba. Todas as unidades realizavam seus treinamentos com a duração de 2 horas/dia predominantemente.

Ao aboradar esses alunos-atletas, questionando-os se as unidades onde participam do P.A.F receberam as ações da Pedagogia do Exemplo, eles relataram que na Vila Leopoldina, apenas 2/36 responderam que receberam as ações da Pedagogia do Exemplo; na unidade de Ourinhos, 31/32 responderam que receberam as ações; na unidade de Botucatu 13/25 responderam que receberam as ações, em Osasco 13/40 responderam que receberam as ações e em Sorocaba, 26/26 responderam que receberam as ações da Pedagogia do Exemplo.

As variáveis deste estudo, foram agrupadas como apresentado na análise quantitativa no tópico 4.3, e foram formuladas com base na teoria e no dados apresentados na entrevista. A AEINTEG, compreende as perguntas P07 e P08, do Apéndie IV. A média de respostas dos alunos referente a essas perguntas foi de 6,009 em um escala de 1 (muito ruim) a 7 pontos (muito bom).

A variável AEINFORMAL, compreende as perguntas P09 e P10, as quais estão expressas no Apéndice IV. A média de resposta dos alunos com relação a essas perguntas é de 5,965 na escala de 1 a 7 pontos. A variável de Alinhamento Estratégico AEAPREND possui uma média de resposta dos 159 alunos respondentes de 6,637 nas perguntas P11, P12, P28 e P31 apresentadas no Apéndice IV.

A variável de Alinhamento Estratégico AECONFLIT, possui média de resposta dos alunos de 6,475, o que coloca a resposta proxima da nota máxima possível para a resposta dos alunos na escala de 1 a 7 pontos. Essa variável compreende as perguntas P13 e P14. As perguntas P29, P30, P32 são refenrentes à variável de Alinhamento Estratégico AEPROF, ligada aos professores e o relaciomamento deles com os alunos. Essa variável obteve média de 6,394 das respostas dos 159 respondentes, e se aproxima do valor máximo possível para resposta possiveis em uma escala de 1 a 7 pontos.

Com relação às variáveis de Capital Social, as médias das respostas também se aproximaram do valor máximo na escala de 1 a 7 pontos. A variável interna do Capital Social CSCONFIA apresentou média entre as 159 respostas referente às perguntas P19 e P20 de 6,579. A variável CSCOLETIV, referente à coletividade no ambiente do P.A.F. apresentou média de resposta de 6,366 nas perguntas P21, P22, P23 e P24. A variável CSCOOP possui média de respostas nas pergutnas P25, P26 e P27.

A própria variável dependente, o Isomorfismo, também possui perguntas relacionadas diretamente a ela, que são a P15, P16, P17 e P18 também presentes no Apêndice IV, possui média de 6,300 nas respostas referentes a estas perguntas. Portanto, é possível observar que todas as variáveis, possuem uma média de respostas próximas ao valor máximo de 7 pontos na escala. Essas médias podem ser observadas no quadro 2.

Quadro 2- – Média das variáveis que foram agrupadas

AEINTEG	AEINFORMAL	AEAPREND	AECONFLIT	AEPROF	CSCONFIA	CSCOLETIV	CSCOOP	ISOMORF
6,009	5,965	6,637	6,475	6,394	6,579	6,366	6,285	6,300

Fonte: Elaborada pelo autor

4.3.2 Análise de regressão múltipla a partir das dimensões de capital social e alinhamento estratégico

Considerando as hipóteses propostas, tem-se que o Isomorfismo (ISOMORF) é a variável dependente, enquanto o Capital Social (CAPSOCIAL) e o Alinhamento Estratégico (ALINESTRAT) são as variáveis independentes. A expressão a seguir demonstra essas hipóteses:

ISOMORF = CAPSOCIAL + ALINESTRAT

As variáveis independentes são compostas por alguns códigos (subcategorias que aqui foram mensuradas e são agora variáveis), que representam o agrupamento de questões utilizadas no questionário para a coleta desses dados. A soma desses códigos (variáveis) formou a variável, como pode ser observado nas expressões a seguir.

CAPSOCIAL = CSCONFIA + CSCOOP + CSCOLETIV

ALINESTRAT = AEINTEG + AEINFORMAL + AEAPREND + AECONFLIT + AEPROF

Para tanto foi realizada uma correlação de Person para verificar como ocorre a relação das variáveis independentes com a variável dependente, buscando compreender qual das variáveis

independentes (Capital Social e Alinhamento Estratégico) mais influenciam a variável dependente (Isomorfismo).

Quadro 3- – Correlação entre ISOMORF, CAPSOCIAL e ALINESTRAT

Correlação

		ISOMORF	CAPSOCIAL	ALINESRAT
ISOMORF	Pearson Correlation	1	**,733****	,621**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	159	159	159
CAPSOCIAL	Pearson Correlation	**,733****	1	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	159	159	159
ALINESTRAT	Pearson Correlation	,621**	,785**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	159	159	159

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nessa correlação é possível verificar que o Capital Social (CAPSOCIAL) possui uma correlação de Pearson com o Isomorfismo (ISOMORF) maior do que o Alinhamento Estratégico (ALINESTRAT), pois o CAPSOCIAL possui correlação de 0,733 comparado com o ALINESTRAT que é de 0,621.

Na sequência é apresentada a tabela das variáveis para apresentar a correlação da regressão principal, na qual o Isomorfismo é explicado pelo Capital Social e pelo Alinhamento Estratégico. Esse modelo explica 53,7% da variação do Isomorfismo (ISOMORF), como pode ser observado no R^2 Ajustado a seguir.

Quadro 4- Sumarização do modelo 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,737[a]	,543	**,537**	1,59631

a. Predictors: (Constant), ALINESRAT, CAPSOCIAL

Na sequência foi feito uma regressão, para confirmar a correlação entre as variáveis através de uma ANOVA para mostrar os resíduos da regressão.

Quadro 5- ANOVA do modelo 1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	472,040	2	236,020	92,622	,000[b]
	Residual	397,520	156	2,548		
	Total	869,560	158			

a. Dependent Variable: ISOMORF
b. Predictors: (Constant), ALINESTRAT, CAPSOCIAL

A seguir, na tabela dos coeficientes, realizou-se um estudo da significância de cada variável independente perante a variável dependente. Nessa tabela é possível verificar que a variável independente ALINESTRAT possui uma significância de 0,177.

Quadro 6- Coeficientes do modelo 1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,557	1,759		,885	,377
	CAPSOCIAL	,351	,048	,640	7,332	,000
	ALINESTRAT	,042	,031	,119	1,358	**,177**

a. Dependent Variable: ISOMORF

Portanto, a variável independente ALINESTRAT foi removida do modelo. Seu nível de significância acabou se demonstrando alto (0,177). O modelo ficou sendo: ISOMORF = 0,351(CAPSOCIAL).

A partir disso, uma nova regressão foi realizada. Dessa vez, trabalhando apenas com os atributos internos da variável independente CAPSOCIAL, que foi aquela que demonstrou ter poder de explicação do Isomorfismo dentro de um nível de significância aceitável. Essas variáveis são: CSCONFIA; CSCOOP; CSCOLETIV.

4.3.1.1 Análise de regressão a partir das variáveis de Capital Social

Rodando a regressão múltipla que contava com o Isomorfismo como variável dependente e as variáveis de capital social (CSCONFIA, CSCOOP, CSCOLETIV) como sendo as variáveis independentes, pode-se observar que se tem um modelo de R^2 0,554. Isto é, os atributos de capital social (CSCONFIA, CSCOOP, CSCOLETIV) oferecem 55,4 % de explicação do modelo. O quadro a seguir mostra o resultado dessa regressão múltipla.

Quadro 7- Sumarização do modelo 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,750[a]	,563	**,554**	1,56633

a. Predictors: (Constant), CSCONFIA, CSCOOP, CSCOLETIV

Na sequência, analisaram-se por meio de ANOVA os resíduos da regressão. Posteriormente, observou-se cada atributo para se verificar o quanto eles podem explicar o Isomorfismo. Nos quadros a seguir, é possível observar que todas as variáveis representadas pelos atributos do Capital Social (CAPSOCIAL), que são CSCONFIA, CSCOOP e CSCOLETIV, podem explicar o modelo de correlação por si só. Apenas a variável constante não teve nível de significância para ser adicionada ao modelo.

Quadro 8- ANOVA do modelo 2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	489,284	3	163,095	66,477	,000[b]
	Residual	380,276	155	2,453		
	Total	869,560	158			

a. Dependent Variable: ISOMORF
b. Predictors: (Constant), CSCONFIA, CSCOOP, CSCOLETIV

Quadro 9- Coeficientes do modelo 2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,553	1,769		1,444	,151
	CSCOOP	,199	,085	**,154**	2,336	,021
	CSCOLETIV	,593	,073	**,572**	8,143	,000
	CSCONFIA	,288	,146	**,127**	1,977	,050

a. Dependent Variable: ISOMORF

Dessa forma, o modelo preditivo que pôde ser verificado com base nos dados apresentados foi:

ISOMORFISMO = 0,154 CSCOOP + 0,572 CSCOLETIV + 0,127 CSCONFIA

Essa fórmula mostra que, entendendo o quanto um aluno-atleta de voleibol do P.A.F. apresenta em relação aos atributos de Capital Social, é possível prever o quanto ele teria de capacidade em perceber e agir isomorficamente. Dessa forma, seria possível saber o quanto o aluno é capaz de compreender a Pedagogia do Exemplo e também replicá-la para outras pessoas.

A partir desse resultado, o passo seguinte foi de realizar uma regressão simples entre Isomorfismo e Capital Social para verificar o quanto a variável CAPSOCIAL influencia a variável ISOMORF. A diferença desse modelo para o primeiro aqui apresentado é que nesse não houve a inclusão da variável ALINESTRAT, uma vez que essa análise é específica do Capital Social.

Conforme os dados apresentados nos dois quadros a seguir, o Capital Social explica 53,5 % das variações de Isomorfismo, enquanto essa mesma relação, expressa no modelo com os atributos do Capital Social – CSCONFIA, CSCOOP, CSCOLETIV (que já foi apresentada anteriormente) explica 55,4 %.

Quadro 10- Sumarização do modelo 3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	,733[a]	,537	**,535**	1,60059

a. Predictors: (Constant), CAPSOCIAL

Na sequência foi feita uma regressão, para confirmar a correlação e verificar os resíduos dessa relação apresentada acima entre CAPSOCIAL e ISOMORF por meio da uma análise de ANOVA.

Quadro 11- ANOVA do modelo 3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	467,343	1	467,343	182,421	,000[b]
	Residual	402,216	157	2,562		
	Total	869,560	158			

a. Dependent Variable: ISOMORF

b. Predictors: (Constant), CAPSOCIAL

Portanto, o Capital Social explica mais da metade das variações do Isomorfismo, como mostra o quadro abaixo, na análise de Beta. Nesse caso, a constante também se demonstrou não significativa ao nível de significância de 10%.

Quadro 12- – Coeficientes do modelo 3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,118	1,714		1,236	,218
	CAPSOCIAL	,402	,030	**,733**	13,506	,000

a. Dependent Variable: ISOMORF

A fórmula de previsão obtida a partir dessa relação é representada pela seguinte expressão:

ISOMORF = 0,733 CAPSOCIAL

Importante observar que os resultados aqui apresentados mostram que a variação do Isomorfismo ainda é mais bem explicada por meio dos atributos do capital social devido ao R^2 ser maior na regressão na qual se consideraram os atributos. Por isso, é interessante que uma análise que considere os atributos específicos e que não parte somente das dimensões de análise (capital social e alinhamento estratégico) seja considerada. A partir disso, é possível adicionar ao modelo eventuais atributos de alinhamento estratégico que venham a ser relevantes para incrementar o poder de explicação do modelo de variação do Isomorfismo. Desta forma, é possível verificar qual modelo tem maior poder de explicação em relação à variação do Isomorfismo.

4.3.3 Análise de regressão múltipla a partir dos atributos de capital social e alinhamento estratégico

A seguir é apresentada para se chegar à equação de previsão a partir de uma análise de adição de atributos, um a um na análise de regressão. Ou seja, nesse processo, não se consideram as variáveis dimensionais (ALINESTRAT e CAPSOCIAL), mas sim os atributos de cada uma delas. Assim, por meio da correlação de Pearson, cada variável foi escolhida e adicionada ao modelo até que ele possa atingir seu máximo poder de explicação da variável dependente, que continua sendo o Isomorfismo. Portanto, na sequência foi analisado todos os atributos, tanto do Capital Social quanto do Alinhamento Estratégico, para confirmar qual deles influenciam o Isomorfismo, independente se é um atributo do Capital Social ou do Alinhamento Estratégico.

Quadro 13 – Matriz da correlação: primeira interação

Correlations

		ISOMORF	CSCOOP	CSCOLETIV	CSCONFIA	AEINTEG	AEINFORMAL	AEAPREND	AECONFLIT	AEPROF
ISOMORF	Pearson Correlation	1	,535**	**,728****	,503**	,343	,424**	,620**	,434**	,460
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159	159
CSCOOP	Pearson Correlation	,535**	1	,570**	,440**	,399**	,373	,485**	,502**	,546**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159	159
CSCOLETIV	Pearson Correlation	**,728****	,570**	1	,540**	,469**	,433**	,726	,562**	,569**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159	159
CSCONFIA	Pearson Correlation	,503**	,440**	,540**	1	,273**	,321**	,545**	,399	,409**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159	159
AEINTEG	Pearson Correlation	,343**	,399**	,469**	,273**	1**	,475**	,432**	,346**	,306**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159	159
AEINFORMAL	Pearson Correlation	,424**	,373**	,433**	,321**	,475**	1**	,431**	,356**	,421**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159	159
AEAPREND	Pearson Correlation	,620**	,485**	,726**	,545**	,432**	,431**	1**	,607**	,459**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159	159
AECONFLIT	Pearson Correlation	,434**	,502**	,562**	,399**	,346**	,356**	,607**	1**	,461**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159	159
AEPROF	Pearson Correlation	,460**	,546**	,569**	,409**	,306**	,421**	,459**	,461**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159	159	159	159	159	159

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Na sequência, fez- se uma correlação de todas as variáveis, verificando sempre qual dessas variáveis (atributos), tem maior correlação de Pearson com a variável dependente “Isomorfismo”. Nesse primeiro caso foi a variável independente CSCOLETIV, que é um atributo do Capital Social, a que apresenta maior correlação. Portanto, essa variável foi selecionada para a primeira regressão.

Na sequência, são apresentados os resultados da variável CSCOLETIV nos quadros a seguir para mostrar a correlação dela com a variável dependente ISOMORF. Esse modelo explica 52,7% da variação do Isomorfismo (ISOMORF), como pode ser observado no R^2 Ajustado

Quadro 14 – Síntese do modelo 4 A.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,728[a]	,530	,527	1,61330

No quadro a seguir é possível observar o coeficiente padronizado (0,728) na relação entre as variáveis ISOMORF e CSCOLETIV. Importante ainda perceber que essa variável traz uma explicação em um nível de significância interessante.

Quadro 15 – Coeficientes do modelo 4 A.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,962	1,451		4,108	,000
	CSCOLETIV	,755	,057	,728	13,308	,000

a. Dependent Variable: ISOMORF

Na sequência, foi feita uma correlação entre todas as outras sete variáveis independentes abertas, isto é, sem a variável independente CSCOLETIV. O intuito foi verificar qual é a variável depois da CSCOLETIV que possui a maior correlação de Pearson com o Isomorfismo. Como é apresentado no quadro a seguir, a variável que apresenta maior correlação com o Isomorfismo é a variável independente AEAPREND. Essa variável foi enquadrada no Alinhamento Estratégico

devido às suas propriedades, tal como explicado na seção qualitativa desse estudo, conforme a realidade específica do SESI/SP.

Quadro 16 – Matriz de correlação: segunda interação

Correlations

		ISOMORF	CSCOOP	CSCONFIA	AEINTEG	AEINFORMAL	AEAPREND	AECONFLIT	AEPROF
ISOMORF	Pearson Correlation	1	,535**	,503**	,343**	,424	**,620****	,434**	,460**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
CSCOOP	Pearson Correlation	,535**	1	,440**	,399**	,373**	,485	,502**	,546**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
CSCONFIA	Pearson Correlation	,503**	,440**	1	,273**	,321**	,545**	,399	,409**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
AEINTEG	Pearson Correlation	,343**	,399**	,273**	1	,475**	,432**	,346**	,306
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
AEINFORMAL	Pearson Correlation	,424**	,373**	,321**	,475**	1**	,431**	,356**	,421**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
AEAPREND	Pearson Correlation	**,620****	,485**	,545**	,432**	,431**	1**	,607**	,459**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
AECONFLIT	Pearson Correlation	,434**	,502**	,399**	,346**	,356**	,607**	1**	,461**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	159	159	159	159	159	159	159	159
AEPROF	Pearson Correlation	,460**	,546**	,409**	,306**	,421**	,459**	,461**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159	159	159	159	159

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Portanto a variável independente AEAPREND foi adicionada à regressão anteriormente realizada, juntamente com a variável CSCOLETIV, tal como segue abaixo.

Na sequência é apresentado o quadro com as variáveis independentes AEAPREND (atributo do Alinhamento Estratégico) e CSCOLETIV (atributo do Capital Social), para mostrar a correlação delas com a variável dependente ISOMORF. Esse modelo explica 54,2 % da variação do Isomorfismo (ISOMORF), como pode ser observado no R^2 Ajustado. Ou seja, houve o incremento de 1,5 pontos percentuais na explicação do modelo.

Quadro 17 – Sumário da regressão 4.B

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,740[a]	,548	,542	1,58766

a. Predictors: (Constant), AEAPREND, CSCOLETIV

No quadro a seguir, é possível verificar os coeficientes padronizados das variáveis independentes CSCOLETIV e AEAPREND. Ambas variáveis demonstraram estar dentro dos níveis de significância esperado de forma que o maior valor de significância foi 0,015 da variável AEAPREND. Dessa forma, esse segundo modelo construído a partir dos atributos teria a seguinte expressão de previsão: ISOMORF = 0,588(CSCOLETIV) + 0,194(AEAPREND).

Quadro 18 – Coeficientes da regressão 4.B

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,975	1,871		1,590	,114
	CSCOLETIV	,610	,081	,588	7,506	,000
	AEAPREND	,252	,102	,194	2,472	,015

a. Dependent Variable: ISOMORF

Na sequência, foi feita uma nova correlação entre as variáveis independentes, no entanto, dessa vez sem as variáveis independentes CSCOLETIV (atributo do Capital Social) e AEAPREND

(atributo do Alinhamento Estratégico). O intuito foi verificar qual é a outra variável que possui a maior correlação de Pearson com o Isomorfismo. Como é apresentado no quadro a seguir, dessa vez a variável que apresentou maior correlação com o Isomorfismo foi “Cooperação” (CSCOOP).

Quadro 19 – Matriz de correlação: terceira interação

Correlations

		ISOMORF	CSCOOP	CSCONFIA	AEINTEG	AEINFORMAL	AECONFLIT	AEPROF
ISOMORF	Pearson Correlation	1	**,535****	,503**	,343**	,424	,434**	,460**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159
CSCOOP	Pearson Correlation	**,535****	1	,440**	,399**	,373**	,502	,546**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159
CSCONFIA	Pearson Correlation	,503**	,440**	1	,273**	,321**	,399**	,409
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159
AEINTEG	Pearson Correlation	,343**	,399**	,273**	1	,475**	,346**	,306**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159
AEINFORMAL	Pearson Correlation	,424**	,373**	,321**	,475**	1**	,356**	,421**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159	159
AECONFLIT	Pearson Correlation	,434**	,502**	,399**	,346**	,356**	1**	,461**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	159	159	159	159	159	159	159
AEPROF	Pearson Correlation	,460**	,546**	,409**	,306**	,421**	,461**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159	159	159	159

Portanto a variável independente CSCOOP é retirada, e foi feita uma regressão com ela, agora juntamente com as variáveis CSCOLETIV e AEAPREND que já apresentaram sua importância na correlação com o Isomorfismo, como segue abaixo.

Na sequência é apresentada o quadro das variáveis independentes CSCOOP, AEAPREND e CSCOLETIV explicando a variação na variável dependente ISOMORF. Esse modelo chamado aqui de 4.C (terceiro modelo de regressão por meio da escolha por atributos) explica 55,7% da variação do Isomorfismo (ISOMORF), como pode ser observado no R^2 Ajustado. Comparando esse modelo de regressão com o modelo anterior (4.B), pode-se perceber que o modelo ganhou 1,5 pontos percentuais a mais no seu poder de explicação da variação do Isomorfismo a partir do acréscimo dessa variável independente (CSCOOP).

Quadro 20 – Sumário da regressão 4.C

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,752[a]	,565	,557	1,56222

a. Predictors: (Constant), CSCOOP, AEAPREND, CSCOLETIV

No quadro a seguir, podem-se verificar os coeficientes de CSCOLETIV, AEAPREND e CSCOOP. Importante verificar que as três variáveis estavam dentro do nível de significância de 10%, sendo que o maior nível de significância foi de 0,031 (3%) da variável AEAPREND. A expressão que demonstra o modelo preditivo 4.C é: ISOMORF = 0,514(CSCOLETIV) + 0,169(AEAPREND) + 0,161(CSCOOP)

Quadro 21 – Coeficientes da regressão 4.C

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,857	1,895		,980	,329
	CSCOLETIV	,533	,086	,514	6,218	,000
	AEAPREND	,221	,101	,169	2,178	,031
	CSCOOP	,208	,084	,161	2,474	,014

a. Dependent Variable: ISOMORF

Subsequentemente, foi feita outra correlação entre as variáveis independentes. Dessa vez, sem as variáveis independentes utilizadas na regressão 4.C: CSCOLETIV, CSCOOP e AEAPREND, para verificar qual é a próxima variável de maior correlação de Pearson com o Isomorfismo. Como é apresentado no quadro a seguir, dessa vez a variável que apresenta maior correlação com o Isomorfismo é a variável independente CSCONFIA.

Quadro 22 – Matriz de correlação: quarta interação

Correlations

		ISOMORF	CSCONFIA	AEINTEG	AEINFORMAL	AECONFLIT	AEPROF
ISOMORF	Pearson Correlation	1	**,503****	,343**	,424**	,434	,460**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159
CSCONFIA	Pearson Correlation	**,503****	1	,273**	,321**	,399**	,409
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159
AEINTEG	Pearson Correlation	,343**	,273**	1	,475**	,346**	,306**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159
AEINFORMAL	Pearson Correlation	,424**	,321**	,475**	1	,356**	,421**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	159	159	159	159	159	159
AECONFLIT	Pearson Correlation	,434**	,399**	,346**	,356**	1**	,461**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	159	159	159	159	159	159
AEPROF	Pearson Correlation	,460**	,409**	,306**	,421**	,461**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159	159	159

Portanto a variável independente CSCONFIA foi adicionado para às variáveis independentes do modelo 4.C, juntamente com as variáveis CSCOLETIV, AEAPREND E CSCOOP, para formar o modelo 4.D. Uma nova regressão foi realizada com essas variáveis independentes em relação à variável dependente ISOMORF.

O quadro a seguir apresenta a síntese dessa nova regressão com as variáveis independentes CSCONFIA, CSCOOP, AEAPREND e CSCOLETIV em relação à variável dependente ISOMORF. Esse modelo tem o poder de explicar 56% da variação do Isomorfismo (ISOMORF), como pode ser observado no seu R^2 Ajustado. Isso mostra que houve um aumento relativamente pequeno do modelo 4.C para o modelo 4.D, ou seja, de apenas 0,3 pontos percentuais.

Quadro 23 – Síntese da regressão 4.D

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,756[a]	,571	,560	1,55603

a. Predictors: (Constant), CSCONFIA, CSCOOP, AEAPREND, CSCOLETIV

A seguir, no quadro dos coeficientes da regressão 4.D, pode-se observar os coeficientes das variáveis independentes CSCOLETIV, AEAPREND, CSCOOP e CSCONFIA. O modelo preditivo como seus coeficientes padronizados pode ser escrito como: ISOMORF = 0,491(CSCOLETIV) + 0,140(AEAPREND) + 0,145(CSCOOP) + 0,099 CSCONFIA.

Quadro 24 – Coeficientes da regressão 4.D

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,928	1,988		,467	,641
	CSCOLETIV	,510	,087	,491	5,872	,000
	AEAPREND	,182	,104	,140	1,749	,082
	CSCOOP	,187	,085	,145	2,203	,029
	CSCONFIA	,223	,149	,099	1,495	,137

a. Dependent Variable: ISOMORF

Essa regressão foi realizada com quatro variáveis independentes, sendo três de Capital Social e uma de Alinhamento Estratégico. Isso mostra a predominância do Capital Social para explicar o Isomorfismo no SESI/SP. A confiança, expressa no atributo CSCONFIA, está com uma significância de 0,137, que é um valor acima de 0,10, sendo esse o limite da significância aceitável. Porém é possível utilizá-la no modelo de forma menos robusta. São os primeiros sinais de que as variáveis adicionadas ao modelo podem não serem interessantes de se adicionar ao modelo pelo seu baixo poder de incremento de explicação e diante desses níveis de significância.

Na sequência, foi feita mais uma correlação entre as variáveis independentes que não entraram no modelo 4.D para verificar qual é a outra variável que possui a maior correlação de Pearson com o Isomorfismo. Isso foi feito para se entender se ainda seria interessante utilizar mais uma variável independente no modelo, já que a CSCONFIA já estava com um valor de significância que dá indícios de perda de robustez. Como é apresentado no quadro a seguir, dessa vez a variável que apresenta maior correlação com o Isomorfismo é a variável independente AEPROF.

Quadro 25 – Matriz de correlação: quinta interação

Correlations

		ISOMORF	AEINTEG	AEINFORMAL	AECONFLIT	AEPROF
ISOMORF	Pearson Correlation	1	,343**	,424**	,434**	**,460**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159
AEINTEG	Pearson Correlation	,343**	1	,475**	,346**	,306**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159
AEINFORMAL	Pearson Correlation	,424**	,475**	1	,356**	,421**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	159	159	159	159	159
AECONFLIT	Pearson Correlation	,434**	,346**	,356**	1	,461**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	159	159	159	159	159
AEPROF	Pearson Correlation	**,460****	,306**	,421**	,461**	1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159	159

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Portanto a variável independente AEPROF obteve a maior correlação com ISOMORF e foi acrescentada ao modelo anterior dando origem ao modelo 4.E, juntamente com as variáveis CSCONFIA, CSCOLETIV, AEAPREND e CSCOOP. Esse passo foi importante para se testar se o modelo deve acrescentar a variável AEPROF ao rol de variáveis independentes ou se seria mais adequado seguir como o modelo 4.D, isto é, somente com as variáveis independentes CSCONFIA, CSCOLETIV, AEAPREND e CSCOOP.

Como resultado dessa regressão (4.E) com cinco variáveis independentes, tem-se que um modelo que explica 55,7% da variação do Isomorfismo (ISOMORF), como pode ser observado no R^2 Ajustado a seguir.

Quadro 26 – Sumarização do modelo 4.E

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,756[a]	,571	,557	1,56108

a. Predictors: (Constant), AEPROF, CSCONFIA, CSCOOP, AEAPREND, CSCOLETIV

A quinta variável independente, AEPROF, adicionada no modelo não se mostra robusta o suficiente para avançar no R^2, pois no modelo anterior sem essa variável, o R^2 oferecia 56% de explicação do Isomorfismo. Com a adição da variável AEPROF esse R^2 diminui para 55,7%, o que mostra a perda de poder para explicar o Isomorfismo.

O quadro a seguir que representa os coeficientes desse novo modelo mostra também que a nova variável independente (AEPROF) não apresenta um nível de significância interessante (0,941). Isto é, além de demonstrar uma perda no poder de explicação do modelo, adicionar essa variável ainda representa uma perda do nível de significância dele.

Quadro 27 – Coeficientes do modelo 4.E

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,932	1,995		,467	,641
	CSCOLETIV	,511	,090	,493	5,670	,000
	AEAPREND	,182	,104	,140	1,745	,083
	CSCOOP	,189	,089	,146	2,112	,036
	CSCONFIA	,224	,150	,099	1,491	,138
	AEPROF	-,005	,073	-,005	-,074	,941

a. Dependent Variable: ISOMORF

Portanto, a variável independente AEPROF se mostra com valores fora do padrão aceitável de até 0,10. Dessa forma, não compensa avançar no modelo inserindo mais variáveis a ele. Assim sendo, o modelo anterior (modelo 4.D) que contém quatro variáveis independentes (CSCOLETIV, AEAPREND, CSCOOP e CSCONFIA) parece ser o mais adequado para explicar o Isomorfismo dentro do contexto estudado. Portanto, nessa análise de regressão considerando o passo a passo da escolha dos atributos e não das variáveis se demonstrou mais adequado com essas quatro variáveis citadas no modelo 4.D.

Uma comparação importante a ser feita é entre o modelo com as quatro variáveis abertas CSCOLETIV, AEAPREND, CSCOOP e CSCONFIA, atributos tanto do Capital Social como do Alinhamento Estratégico, apresenta 56% de poder de explicação do Isomorfismo. Por sua vez, o modelo que conta apenas com o CAPSOCIAL (Capital Social) que explicou 53,5% da variação do Isomorfismo, o modelo que conta com as duas dimensões (CAPSOCIAL e ALINESTRAT) teve o poder de explicação de 53,7% dessa variação e o modelo que considera os três atributos de Capital Social tem também 55,4% de explicação da variação do Isomorfismo.

Isso leva a crer que o modelo que apresentou maior poder de explicação é aquele que conta com os atributos diversificados, independente da dimensão a qual eles pertencem. Todavia, esse poder maior representa apenas 0,6 pontos percentuais a mais que um modelo que apresenta a dimensão de Capital Social.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O SESI é uma organização que se configura em rede entre a sua unidade central e as unidades espalhadas no estado de São Paulo, estando de acordo com Granovetter (1985) e Castells (2000). Ele é altamente departamentalizado, dividida em vários setores e unidades com um sistema hierárquico de autoridade. É uma organização complexa com estrutura piramidal, onde a estrutura a partir da Diretoria de CAT – Centro de Atividades, se repete, pulverizado pelo estado em 54 unidades distribuídos em 50 cidades, as quais podem ser consideradas unidades que se ligam em um sistema de rede, pois possuem uma certa independência em alguns pontos. Portanto é um sistema de rede vertical por ser uma organização grande e hierarquica; e formal por possuir regras de condutas entre os seus membros como mostram Balestrin e Vargas (2002).

Os dados obtidos nas entrevistas mostram que o SESI/SP se configura em uma rede com formato intraorganizacional, pois esse tipo de rede formado por indivíduos de dentro de uma organização que trabalham de forma cooperativa, alinhados com a sede central através de reuniões, memorandos, normas e valores pré-estabelecidos (Inkpen & Tsang, 2005, Lazzarini, 2008). Isso pode ser comprovado na entrevista do diretor, quando ele informa que busca controlar a participação dos funcionários do SESI/SP nas atividades de diversas formas, o que está alinhando com os estudos de Inkpen e Tsang (2005).

Essa estrutura de rede intraorganizacional permitiu que se observasse o isomorfismo no SESI/SP, e se este é explicado pelo alinhamento estratégico das ações elaboradas pelos gestores ou se ocorre devido ao capital social, conforme foi verificado na etapa quantitativa através da correlação de Pearson entre essas variáveis.

Foi apresentado o Capital Social sendo a variável independente que melhor explica o Isomorfismo das ações realizadas no SESI/SP que vem da diretoria e está o topo da organização até a base que são os alunos-atletas do P.A.F. praticantes de voleibol. Como foi apresentado o SESI/SP se configura em uma rede intraorganizacional, e essa rede produz um capital social (Marteleto & Silva, 2004, Inkpen & Tsang, 2005, Granovetter, 2005, Lazzarini, 2008).

Após fazer uma regressão para verificar a significancia das variáveis independentes Capital Social e Alinhamento Estratégico com relação ao Isomorfismo, o Alinhamento estratégico apresentou valores de significância de 0,177, o que segundo Hair Jr. et al. (2005b) é considerado

elevado e fora dos padrões pré-estabelecidos de 1%. Portanto esta variável não explica o Isomorfismo.

Para comprovar o Capital Social como sendo a variável que melhor explica o Isomorfismo do SESI/SP como forma do aluno-atleta do P.A.F. compreender a ação estratégica Pedagogia do Exemplo, dicidiu-se abrir essa variável independente, para fazer uma correlação dos atributos do Capital Social, e verificar qual desses atributos, passando agora a ser uma variável independente, melhor explica o Isomorfismo. Dentre os atributos Coletividade, Cooperação e Confiança, a Coletividade que é inerente ao esporte, foi o que apresentou maior valor de correlação.

A coletividade está embasada no comprometimento dos indivíduos da organização, e no caso da rede intraorganizacional do SESI, de trabalharem com objetivos em comum, assim como disseminando hábitos, costumes e valores da organização (Leana & Van Buren, 1999, Werner, Dickson & Hyde, 2014). Esses fatores podem ter feito a diferença para que essa variável independente explique o Isomorfismo.

Quando foi feita a correlação de Pearson e a regressão dos atributos do Capital Social referentes à Coletividade (CSCOLETIV), Confiança (CSCONFIA), Cooperação (CSCOOP) e do Alinhamento Estratégico referentes à Aprendizagem (AEAPREND), Integração (AEINTEG), Estruturas Informais (AEINFORM), Resolução de Conflitos (AECONFLIT) e Comunicação do Professor e Proximidade (AEPROF), consideramos esses atributos como variáveis independentes. Com isso, confirmou-se que a variável Coletividade (CSCOLETIV) ainda é a que mais explica o Isomorfismo.

Quando retirou-se a (CSCOLETIV) do modelo, e realizou-se uma nova correlação de Pearson e uma regressão, a variável independente que mais explicou o Isomorfismo foi a Aprendizagem (AEAPREND). Essa variável é associada ao Alinhamento Estratégico. A aprendizagem é um atributo que pode estar inserida tanto no Capital Social como no Alinhamento Estratégico. Talvez por essa flexibilidade a aprendizagem tenha aparecido como a segunda variável que mais explica o Isomorfismo, porque todoas as outras após a Aprendizagem, que são Cooperação e Confiança, são do Capital Social.

Talvez isso ocorra porque o SESI/SP é uma organização centralizadora, e de acordo com alguns autores como Mintzberg (1979, 2003), Labovitz e Rosansky (1997), uma organização pode ser centralizadora e hierárquica verticalmente para organizar seu alinhamento estratégico. Para Mintzberg (2003), este tipo de organização funciona através de formalização de comportamentos

e padronização de processos, para isso a aprendizagem é uma importante ferramenta para essa formalização, pois todos os indivíduos da organização são treinados, como ficou evidente na entrevista com diretor do SESI, para aprenderem e replicarem os padrões de comportamento do SESI/SP.

Os atributos CSCOOP e CSCONFIA após o atributo AEAPREND, são os que mais explicam o Isomorfismo, sendo que o CSCONFIA ainda é uma variável independente que pode até ser retirada do modelo, pois ela força o limite de significância. Porém essa variável foi aceita no modelo, e ela também é um atributo do Capital Social. Portanto a última variável independente que pode explicar o Isomorfismo é de Capital Social, fechando o modelo com três variáveis indepentendes que são atributos de Capital Social e uma que é atributo de Alinhamento Estratégico. Porém, esse atributo de Alinhamento Estratégico é a aprendizagem (AEAPREND), o qual possui características também de capital social.

Os fatores para alinhamento estratégico de relação causa-efeito, sistema de decisões integradas e estruturas informais como apresentam Chenhall (2005), Kaplan e Norton, (2006), Owens (1998), Chan (2002), Beer, Voelpel, Leibold e Tekie (2005), não fizeram a diferença para que o Isomorfismo ocorresse. Portanto, é aceito a Hipótese de que o Capital Social explica o Isomorfismo e é negada a Hipótese do Alinhamento Estratégico explicar o Isomorfismo.

Teoricamente, o que se pode dizer é que a relação que faz sentido dentro do framework de pesquisa é a Hipótese 1. Isto é, o capital social parece estimular o isomorfismo e, portanto, programas sustentados na presença de isomorfismo. Por sua vez, a Hipótese 2 parece não ser significativamente relevante para dizer que elementos de alinhamento estratégico possam levar a isomorfismo intraorganizacional, mas colabora para que as ações possam ser levadas adiante.

Essas relações mostram não apenas resultados das análises aqui feitas, mas um caminho a ser discutido na academia, em especial, na realidade das organizações esportivas. Ou seja, é importante que se entenda que num ambiente específico de competitividade esportiva, o relacionamento entre pessoas, capaz de gerar capital social é visto como o propulsor de um ambiente de trocas e de padronização de comportamentos considerados moralmente aceitos. Essa influência ocorre em grande parte por iniciativas de relacionamentos sociais e não, necessariamente, por iniciativas voltadas a entender um mecanismo estrutural de alinhamento estratégico.

Importante destacar ainda que o alinhamento estratégico é mais efetivo quando se sabe quem é o cliente da organização. (Labovitz & Rosansky, 1997). Ou seja, considerando que o cliente do

SESI/SP seria os alunos-atletas (e suas famílias, se fôssemos estender a ideia de compromisso social), é importante que ações ligadas a estimular o alinhamento estratégico envolvam eles. Do contrário, essas inicativas podem parecer inefetivas. Os resultados aqui apresentados podem estar refletindo o fato dos alunos-atletas não estarem percebendo por dificuldades de entendimento, a existência de um alinhamento estratégico desenhado para fins gerenciais e corporativos.

Do ponto de vista gerencial, considerando que o poder de explicação de um modelo que contém todos os atributos de capital social e um atributo de alinhamento estratégico é relativamente pouco melhor que o modelo que considera apenas os elementos de capital social, talvez seja mais interessante trabalhar com a simplicidade de contar com apenas com os atributos de Capital Social. A partir de um conjunto mais simples de apenas uma dimensão de trabalho, tem-se um maior poder gerencial para se trabalhar com os alunos-atletas na sua integração com o SESI/SP e adequação à filosofia da Pedagogia do Exemplo. Isso porque implementar um trabalho com o alinhamento estratégico iria aumentar somente 0,6 pontos percentuais na percepção e atuação desses alunos. Assim sendo, para aumentar a efetividade de programas como a Pedagogia do Exemplo, a recomendação é que se trabalhe com foco em fortalecer os elementos de Capital Social no SESI/SP. Essa é a principal recomendação gerencial que se pode ter a partir dos dados analisados.

Ainda na discussão de domínio substantivo, as análises mostram que o sucesso de programas como o Pedagogia do Exemplo se explicam quando se tem, previamente, capital social na organização. Quando a estrutura social é pré-existente, as condições para se implementar de forma bem sucedida um programa como esse são maiores. Isso aponta para a recomendação gerencial de que a organização esportiva que pretende implementar um programa como esse pode ter maior sucesso se, previamente, fortalecer seus laços sociais entre seus membros. Principalmente se tratando de uma rede intraorganizacional, onde é preciso buscar maior proximidade e convivência para se estimular os relacionamentos sociais entre os indivíudos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa organização esportiva, cujos seus objetivos envolvem questões não financeiras, mas sociais, estabelecer estratégias para melhor difusão isomórfica de comportamentos considerados nobres, passa a ser elemento central pra o sucesso da organização. Isto é, a estratégia desse tipo de instituição acaba por ser desenhada dentro dessa perspectiva e, por isso, deve haver maneiras efetivas de implementar essa estratégia. Assim sendo, é importante que se entenda quais são os fatores decisivos para a implementação bem sucedida de uma estratégia voltada à replicação de comportamentos por meio do isomorfismo.

Desta forma, retomando o objetivo central dessa dissertação que foi de identificar o quanto o capital social e o alinhamento estratégico influenciam no isomorfismo de comportamentos da Pedagogia do Exemplo dentre os alunos-atletas de voleibol do SESI-SP participantes do P.A.F. (Programa Atleta do Futuro), os resultados demonstraram que apenas o capital social pode explicar a replicação de comportamentos via Pedagogia do Exemplo. Isto é, elementos de Alinhamento Estratégico parecem não ser relevantes para a implementação de uma estratégia de comportamento isomórfico. Isso pode ser explicado porque, de fato, pressões isomórficas só podem ser estimuladas por elementos de capital social ou mesmo porque o alinhamento estratégico do SESI/SP foi mal executado, de forma que não foi possível garantir sua efetividade no nível operacional, dos alunos-atletas. Nesse segundo caso, algo que não ocorre de forma efetiva pode prejudicar sua percepção e, dessa forma, pode não ter efeitos sobre o isomorfismo pelo fato dele sequer existir de maneira contundente.

Daí, duas discussões podem ser geradas: uma voltada à contribuição teórica e outra voltada à contribuição gerencial dentro do domínio substantivo. Teoricamente, podemos apontar para um possível resultado no qual o capital social parece ser elemento importante para se estimular iniciativas isomórficas, tais como a pedagogia do Exemplo. Por sua vez, estabelecer mecanismos de alinhamento estratégico relacionados à estrutura organizacional para garantir a fluidez das ideias *top-down* parecem não ter tanta efetividade quanto aos laços de relacionamentos sociais percebidos pelos alunos em relação aos seus colegas, professores e gestores de linha.

O senso de coletividade e pertencimento à organização ainda parece ser o elemento capaz de mais explicar a variação do Isomorfismo. Isso leva a crer que iniciativas voltadas a replicar programas como o Pedagogia do Exemplo ou mesmo que pretendam fortalecer os atuais programas

existentes, devem voltar-se à ideia de coletividade e senso de comunidade para aumetar as possibilidades de sucesso desse programa perante atletas. O senso de pertencimento e coletividade parece ser o elemento-chave para quem pretende seguir e dar exemplos.

Partindo então para as conclusões do ponto de vista gerencial, surgem duas grandes considerações. A primeira diz respeito à melhor forma de implementar uma estratégia isomórfica em uma organização esportiva que se preocupa com um objetivo central de promover um ambiente de aprendizado social e de replicação de comportamentos cívicos. Neste caso, a melhor forma de garantir que esses comportamentos estarão presentes na rotina dessa organização, mesmo que se ela estiver difusa em diferentes unidades e dispersas geograficamente, como é o caso do SESI/SP, é estimular a existência de capital social. Isto é, estimular o relacionamento entre os indivíduos para que a partir disso emerjam fatores fortificados de convivência, que geram subsequentemente elementos como coletividade, confiança e cooperação, esses elementos considerados como chaves para a difusão de comportamentos tidos como moralmente ideais. Melhor do que garantir que aquilo determinado de forma *top-down* chegue até a base da pirâmide da estrutura organizacional, em especial, num arranjo intraorganizacional, parece ser criar mecanismos sociais de interação e convivência para que se criem e se fortaleçam atributos do capital social.

Por outro lado, a recomendação gerencial que fica evidente é que a estrutura de alinhamento estratégico pode ser mais bem trabalhada no SESI/SP. A proposta que se oferece aqui é que os mecanismos estruturais para se reforçar o alinhamento estratégico sejam realizados sem desprezar a existência da dimensão social. Ou seja, seria interessante ver iniciativas que estimulam o alinhamento estratégico ao mesmo tempo em que se valorizam as relações ao longo do processo *top-down*. Isso talvez pudesse fazer com que o alinhamento ganhasse mais força e relevância para estimular um comportamento isomórfico dentra da rede intraorganizacional.

Ainda como recomendação gerencial, mas que foge ao escopo central desse trabalho que é o estímulo ao isomorfismo, sugeriu-se ao SESI/SP que se adotassem indicadores comportamentais além de desempenho aos alunos-atletas, seja do aspecto fisiológico, do desempenho esportivo ou ainda do ponto de vista comportamental, desde que realizados com critérios e de fácil controle. No momento em que se estabeleceu o objetivo secundário de diagnóstico do planejamento estratégico, percebeu-se que o sistema de coleta e análise de dados referente aos alunos poderia ser incrementado. Recomenda-se a implantação de ferramentas de controle que possam acompanhar a evolução dos alunos-atletas de maneira mais criteriosa. Isto é, recomenda-se que haja uma coleta

desses dados de forma estruturada, com checagem de controle e que essa atividade não seja feita meramente para mensuração de desempenho dos alunos, mas para que se possa existir atividades de gerenciamento de desempenho. Para tal, se propõe a coleta dessas informações em frequência definida e que existam reuniões e analistas capazes de trabalharem com esses dados para aprimorar o gerenciamento sobre alunos-atletas. São potenciais profissionais que poderiam ser contratados futuramente pelo SESI/SP e por se tratar de um gerenciamento de talentos, é fundamental o acompanhamento da evolução desses indivíduos.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A limitação do presente estudo reside no fato de que a pesquisa foi aplicada numa organização específica, dentro de sua realidade particular e dentro de seus desafios próprios. Adicionalmente, o ambiente institucional e as pressões externas são muito provavelmente diferentes em outros contextos. Isto é, deve haver o cuidado no momento da replicação e indução dos resultados aqui apresentados. Os resultados dizem respeito à realidade do SESI/SP, no período específico em que a pesquisa foi conduzida, e podem não ser os mesmos em outros contextos e outras realidades. Portanto, se a presente pesquisa foi aplicada no contexto específico do SESI/SP, é importante entender que eventuais transposições de resultados devem ser feitas com extremo cuidado pelos pesquisadores. Os resultados se referem à realidade particular do SESI/SP e do ambiente no qual ele está inserido.

6.2 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

A primeira recomendação para estudos futuros reside na pesquisa aprofundada do SESI em suas unidades. Isto é, verificar se o resultado geral obtido nos dados dessa pesquisa se repetem também nas unidades intraorganizacionais do SESI/SP quando analisadas separadamente. Adicionalmente, seria interessante elaborar pesquisas que pudessem considerar variáveis ambientais e regionais que representem as diferenças existentes em cada unidade para que se possa

ter uma base de compreensão de eventuais diferenças de resultados ao se analisar as unidades comparativamente.

Adicionalmente, essa pesquisa foi conduzida dentro de uma organização cuja estrutura intraorganizacional está dividida em unidades geograficamente distantes entre si. Essa grande distância geográfica entre as unidades pode ser fator que explique essa quebra de proximidade e convivência, o que prejudicaria a implementação bem sucedidade de práticas de alinhamento estratégico. Assim sendo, seria interessante propor um estudo no qual a distância geográfica da unidade intraorganizacional da matriz pudesse ser considerada uma variável moderadora da relação específica entre a matriz e essa respectiva unidade.

Seria interessante também conduzir essa mesma pesquisa numa organização esportiva onde o alinhamento estratégico seja exemplar. Dessa forma, poder-se-ia entender se um alinhamento estratégico executado de maneira efetiva traria o mesmo resultado da presente pesquisa de que o alinhamento estratégico não explica o isomorfismo (Pedagogia do Exemplo). Assim, os resultados poderiam ser comparados com os da presente pesquisa.

Sugere-se também realizar o mesmo estudo que aqui foi feito em organizações de outros setores e indústrias, em especial, aquelas cujos objetivos, missão e visão não são voltados para o aspecto social, a fim de identificar se os resultados obtidos são reflexo desse objetivo organizacional social do SESI/SP. Ou seja, esse novo estudo serviria para entender se o resultado obtido nesse estudo se refere somente às organizações cujo objetivo central é de caráter social, com muita influência sobretudo dos professores, tal como o SESI/SP.

Por fim, recomenda-se conduzir uma pesquisa-ação na qual a implementação de elementos de alinhamento estratégico sejam acompanhados por pesquisadores. Dessa forma, poder-se-ia não somente acompanhar a implementação de um alinhamento estratégico como também seria possível comparar uma organização esportiva antes e depois de um alinhamento estratégico implementado respeitando os preceitos teóricos. Isso serviria para entender, do ponto de vista gerencial, quais devem ser os prováveis caminhos de sucesso e as barreiras para esse processo de implementação. Ademais, isso poderia trazer relações inexploradas nesse estudo como, por exemplo, se determinado tipo de perfil dos colaboradores influencia no tipo ou no sucesso da implementação do alinhamento estratégico num organização.

7 REFERÊNCIAS

Andrews, Boyne, G., Meier, K, O'Toole Jr., l. & Walker, R. (2012). Vertical strategic alignment and public service performance. *Public Administration*, 90 (1), 77-98.

Arregle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.

Babiak, K. (2007) Determinants of inter-organizational relationships: The case of a Canadian non-profit sport organization. *Journal of Sport Management*, 21(3), 338- 376.

Balestrin, A & Vargas, L. (2002) Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: *Anais ENEO – Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, Recife, 1*.

Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo.* Lisboa: Edições 70.

Becker, P; Jung, P; Wesp, H; Wicklaus (1987), J. M. *Egalisiert und maximiert.* IN: Becker, P. (orgs.) Sport und Höchstleistung. Hamburg: Rowohlt.

Beer, B., Voelpel, S., Leibold, M. & Tekie, E. (2005) Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38(5), 445-465.

Begnis, H., Pedrozo, E. & Estivalete, V. (2005) Cooperação enquanto estratégia, segundo diferentes perspectivas teóricas. In: *Anais XXIX EnANPAD, Brasília, DF. Rio de Janeiro: ANPAD.*

Beppler, M. & Pereira, M. (2013) Planejamento Estratégico: A contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação de estratégia. São Paulo: Atlas.

Bizzocchi, C. (2000) O voleibol de alto nível: da iniciação à competição. São Paulo: Fazendo Arte.

Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Carr, S. (1992). Strategic planning in libraries. *Library Management*, 13(5), 4-17.

Castells, M. (2000) Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*, 51(1), 5-24.

Chan, Y. (2002) Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 97-112.

Chandler, A. (1990) *Strategy and structure*: *Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Chenhall, R. (2005) Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organization & Society*, 30(5), 395-422.

Chelladurai, P. (1984). Leardership in sports. In: Silva, J. & Weinberg, R. (org.). *Psychological foundations in sports*. Chicago: Human Kinetics.

Christakis, N. & Fowler, J. (2010) *O poder das conexões*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Costa, A. Q. & Sampaio, C. M. (2015). Programa Ruas de Lazer da prefeitura de São Paulo: modernização na gestão pública do esporte e lazer. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 4(2), 43-57.

Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto*. Porto Alegre, RS: Artmed.

Cunha, J. & Coelho, A. (2009). Regressão linear múltipla. In Corrar, L., Paulo, E. & Filho, J. (orgs.). *Análise multivariada de dados para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Atlas.

David, V., Sandy, G. & Corinna, F. (2012). The sporting life: Exploring organizations through the lens of sport. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 397-433.

Dadidson, W. (1988). *Retailing management*. New York: Jonh Wiley & Sons, 1988.

Deloitte Touche Tohmatsu (2011). *Muito além do futebol. Estudos sobre esportes no Brasil*. São Paulo: Deloitte Touche Thomatsu.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review, 48*, p. 147- 160.

Doherty, A. (2013). Investing in sport management: The value of good theory. *Sport Management Review*, 16(1), 5-11.

Falk, I. & Kilpatrick, S. (2000). What is social capital? A study of interaction in a rural community. *Sociologia Ruralis*, 40(1), 87-110.

Ferreira, M., Pereira, M.; Serra, F. & Moritz, G. (2011). *Estratégia corporativa: implementação, controle e internacionalização*. São Paulo: Atlas.

Flick, U. (2011). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness**.** *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1361-1380.

Grund, T. (2012) Network Structure and Team Performance: The Case of English Premier League Soccer Teams. *Social Networks*, Vol. 34, Issue 4, pp. 682-690.

Guest, A. (2005). *Thinking both critically and positively about development through sport*." *Sport and Development International.* Disponível em: http://www.sportanddev.org/en/articles/thinking-both-critically-and positivelyaboutdevelopment-through-sport/index.Htm.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.

Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H. & Samouel, P. (2005a). *Fundamentos de métodos de pesquisas em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2005b). *Análise multivariada de dados*. (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hambrick, D. (1980). Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5, 567-575.

Hamel, G. & Prahalad, C. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.

Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). Competing for the future. *Harvard Business School Press*, 1-25.

Hamel, G. & Prahalad, C. (1998). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* , 62-73.

Hrebiniak, L. & Joyce, W. (2001). Implementing Strategy: An appraisal and agenda for future research. In: Hitt, R., Freeman, E. & Harrison, J. (orgs.) *Handbook of Strategic Management,* Blackwell Business.

Inkpen, A. & Tsang, E. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165.

Inojosa, R. M. (1999). Redes de compromisso social. *RAP - Revista de Administração Pública*, 33(5), 115-141.

Jehn, K. & Shah, P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 775- 790.

Kaplan, R. & Norton, D. (2006). *Alinhamento*. Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus.

Kasznar, I. K. & Graça, A. S. (2006). Estratégia empresarial: modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol. São Paulo: M. Books, 2006.

Katz, N. & Lazer, D. (2003). Building effective intra-organizational networks: The role of teams. Cambridge: Center for Public Leadership, *John F. Kennedy School of Government, Harvard University*. Disponível em: http://www.ksg.harvard.edu/teamwork Acesso em 06/04/2015.

Kaufman, D. (2012). A força dos "laços fracos" de Mark Granovetter no ambiente do ciberespaço. *Galaxia* (São Paulo, *Online*), n. 23, p. 207-218, jun. 2012.

Kim, J. & Arnold, P. (1996). Operationalizing manufacturing strategy: An exploratory study of constructs and linkages. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(12), 45-73.

Knoben, J. & Oerlemans, L. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 71-89.

Labovitz, G. & Rosansky, V. (1997). *The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. New York: John Wiley & Sons.

Lazzarini, S. (2008). *Empresas em rede*. São Paulo: Cengage Learning.

Leana, C. & Van Buren, B. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.

Marteleto, R. M; Silva, A. B. O. (2004) Redes de Capital Social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. Ci. Inf., Brasília v.33, n.3, p.41-49.

Martins, G. A. (2006). *Estudo de caso*. Uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas.

Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas.

Matias, C. & Greco, P. (2011). De Morgan ao voleibol moderno: O sucesso do Brasil e a relevância do levantador. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 10(2), 49-63.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, American Journal of Sociology, 83, 340-363.

Mills, C. & Hoeber, L. (2013). Exploring organizational culture through artifacts in a community figure skating club. *Journal of Sport Management*, 27(6), 482-496.

Mintzberg, H; Ahlstrand, B; Lampel, J. (2010). Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2a edição. Porto Alegre: Bookman. 2010.

Mintzberg, H. (1979). *The structure of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.

Miragaia, D. A., Ferreira, J. & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sport organization? *Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 547-658.

Mizruchi, M. S. & Fein, L. C. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism, *Administrative Science Quarterly, 44,* 653-683.

Motta, P. (2007). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. (16ª ed.). Rio de Janeiro: Record.

Nogueira, A. & Amaral, T. (1992). O processo de planejamento para a utilização estratégica da tecnologia da informação: Um estudo exploratório. In *XVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*. Anais ANPAD, 1992.

Ogbonna, E & Harris, L.C. (2014) Organizational Cultural Perpetuation: A Case Study of an English Premier League Football Club. *British Journal of Management, 25, 667–686.*

Oliveira, A. F., & Tamayo, A. (2008). Confiança do empregado na organização. In M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão*. Porto Alegre: Bookman.

Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integrations and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.

Owens, G. (1998). Foreword. In Gattorna, J. (org.). *Strategic supply chain alignment*. Best practice in supply chain management. Aldershot: Gower.

Passador, J. L. & Carneiro da Cunha, J. A. (2008). A formação de alianças e redes interorganizacionais. In Passador, C. S. & Passador, J. L. (orgs.). *Gestão pública e desenvolvimento no século XXI***:** casos da Companhia de Desenvolvimento dos Vales São Francisco e do Parnaíba (Codevasf). São Paulo: Annablume.

Peachey, J., Bruening, J., Lyras, A., Cohen, A. & Cunningham, G. (2015). Examining social capital development among volunteers of a multinational sport-for-development event. *Journal of Sport Management*, 29(1), 27-41.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.

Plentz, A., Sauren, J. & Kelm, M. (2005). O Processo de alinhamento estratégico organizacional: um estudo multicaso no setor metalmecânico agrícola. *Desenvolvimento em Questão*, 3(6), 157-189.

Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137-145.

Porter, M. (1992). *Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-90.

Provan, K. & Kenis, P. (2011). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 229-252.

Putnam, R. (1993) *Making Democracy Work - Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

Queiroga, M. (2007). Em busca da excelência. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporte*, 7(1),15.

Quinn, J. (1991). Strategies for change. In: Mintzberg, H. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. (2ª ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Ratten, V. (2010). The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 488-494.

Rúbio, K. (2010). Jogos Olímpicos da era moderna: uma proposta de periodização. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 24(1), 55-68.

Rudd, A. & Johnson, R. B. (2010). A call for more mixed methods in sport management research. *Sport Management Review*, 13(1), 14-24.

Santin, S. (1994) Educação Física: Da alegria do lúdico à opressão do rendimento. Porto Alegre: EST/ ESEF-UFRGS. 1994.

Santos, A., Gimenez, L., Rebouças, C., Schmitt, S. & Rennó, T. (2004). *Esportes no Brasil: situação atual e propostas para desenvolvimento*. Rio de Janeiro: *BNDES*.

SESI (2012). *Planejamento do SESI-SP 2012-2015*. São Paulo: SESI.

SESI (2014). *Relatório anual*. Memorando interno.

SESI (2015). *Relatório anual*. Memorando interno.

Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2009). *Administração da produção*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Souza, L. J., Alssabak, N. A. M., Macau, F. R., Carneiro da Cunha, J. A. & Pereira, C. E. C. (2015). A influência dos aspectos sociais na competitividade das redes interorganizacionais: a experiência da rede dos exportadores de frango Halal brasileiro. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 7(1), 57-80.

Tacon, R. (2016). The organizational embeddedness of social capital: A comparative case study of two voluntary organizations. *Journal of Economic Issues*, 50(1), 23-42.

Thompson, J. (1967). *Organizations on action: Social science bases of administrative theory.* New York: McGraw-Hill.

Tubino, M. (2010). *Estudos brasileiros sobre o esporte: Ênfase no esporte-educação.* Maringá: Eduem.

Tubino, M. (1999). *O que é esporte.* São Paulo, Coleção primeiros passos. Brasília: Editora Brasiliense.

Valporto, O. (2007). *Vôlei no Brasil: Uma história de grandes manchetes.* Rio de Janeiro: Casa da Palavra.

Vergara, S. (2012). *Métodos de pesquisa em administração*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Wagstaff, C., Fletcher, D. & Hanton, S. (2012). Positive organizational psychology in sport: An ethnography of organizational functioning in a national sport organization. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(1), 26-47.

Wasserman, S. & Faust, K. (1999). *Social network analysis: Methods and Applications.* Cambridge: Cambridge University Press.

Waugh, D., Dickson, G. & Phelps, S. (2014) The impact of member disaffiliation on the internal legitimacy of a federated network, *European Sport Management Quarterly, 14*, n. 5, p. 538-555.

Werner, K., Dickson, G. & Hyde, K. (2014). The impact of mega-event on inter-organizational relationships and tie strength: Perceptions from the 2011 Rugby World Cup. *Sport Management Review*, 18(3), 421-435.

Wolfe, R., Meenaghan, T. & O'Sullivan, P. (2002). The sports network: Insights into the shifting balance of power. *Journal of Business Research*, 55(7), 611-622.

APÊNDICE A – PERGUNTAS PRELIMINARES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- Você acha que o SESI-SP tem uma estrutura em Rede? Essa rede você considera Interorganizacional ou Intraorganizacional? Você acha que essa estrutura em rede favorece para propagar seus valores? Como você vê isso?

2- Você acha que a rede ou a estrutura em rede do SESI-SP favorece o alinhamento estratégico das ações do esporte, ou essa estrutura em rede dissipa esse alinhamento estratégico? Dificulta seu alinhamento pelo tamanho da REDE?

3- A presença das equipes profissionais e consequentemente na mídia, favorece para aumentar a quantidade de alunos-atletas nos programas esportivos do SESI-SP?

4- As ações estratégicas que envolvem as equipes de voleibol, seus atletas e suas equipes técnicas, como: Grande Sacada, jogos itinerantes, clínicas esportivas, palestras dentre outras, em especial a Pedagogia do Exemplo" auxiliaram para aumentar o número de alunos-atletas participantes dos programas esportivos nas Unidades do SESI-SP?

5- Qual o alinhamento estratégico esperado da Formação ao Rendimento Esportivo?

6- Quais os valores do esporte, o SESI-SP julga importante para valorizar e disseminar a cultura esportiva?

7- A "Pedagogia do Exemplo" auxilia no desenvolvimento esportivo dos alunos-atletas do SESI-SP? Quais os indicadores dessas ações?

8- Os alunos-atletas dos Programas esportivos do SESI-SP conhecem as bases e a importância da "Pedagogia do Exemplo"?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA FASE 1 BASEADO NAS VARIÁVEIS IDENTIFICADAS NA REVISÃO DE LITERATURA

#	Perguntas	Variável teórica de sustentação
1	Como você estabelece o "cadeamento" entre objetivos operacionais e estratégicos?	Relações causa-efeito (Chenhall, 2005)
2	As decisões gerenciais estão integradas em todos os níveis da gerência? Como você garante que todos estão alinhados sob o mesmo objetivo da diretoria?	Sistemas de decisões integradas (Owens, 1998)
3	Você considera existir um relacionamento informal entre os dirigentes do SESI-SP? Em conversas informais, há trocas de informações sobre o trabalho no SESI?	Estruturas informais (Chan, 2002)
4	Como você faz para garantir que os gerentes terão a flexibilidade necessária para eventuais mudanças de direcionamento estratégico? Ou mesmo mudar para atender as demandas dos objetivos estratégicos?	Abertura à aprendizagem da gerência (Beer et al., 2005)
5	Quais são as iniciativas de ações para trazer mais proximidade entre nível estratégico e operacional? Como / com quais atividades você executa aquilo que se planeja no nível estratégico?	Plano de ação (Kim & Arnold, 1996)
6	Existe alguma iniciativa para que os envolvidos possam estar inseridos no mesmo sentimento de pertencimento da Instituição?	Isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983)
7	Quais as iniciativas realizadas para estreitar o relacionamento de confiança entre a diretoria e o professor?	Confiança (Granovetter, 1985)
8	Quais as ações realizadas para que os envolvidos se sintam comprometidos com as propostas de desenvolvimento?	Comprometimento (Wolfe, Meenaghan & O'Sullivan, 2002)
9	Quais as estratégias para que as ações sejam realizadas em equipe, de forma coletiva, para que haja um ganho comum?	Coletividade (Leana & van Buren III, 1999)
10	O que você faz para estimular uma identidade de pertencimento ao SESI dentre os alunos? Quais os atributos cognitivos e afetivos estimulam a formação de uma identidade comum da equipe de trabalho?	Identidade comum (Falk & Kilpatrick, 2000)
11	O que fazer para que a cultura do SESI esteja latente nas ações de todas as equipes de trabalho?	Cultura comum (Mills & Hoeber, 2013)
12	O que você faz para estimular a cooperação entre os colaboradores do SESI? Quais mecanismos de cooperação são utilizados para que haja maior integração da equipe?	Cooperação (Werner, Dickson & Hyde, 2014)

APÊNDICE C – PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS-ATLETAS PAF SESI-SP

P01- Modalidade esportiva que pratica no P.A.F.? _____

P02- Há quanto tempo pratica esporte no P.A.F.? _____

P03- Unidade do SESI que você pratica esporte no P.A.F.? _____

P04-- Qual a frequência dos treinos:

(**1**)1x por semana (**2**) 2x por semana (**3**) 3 a 5x por semana

P05- Qual a duração do treino?

(**1**) ATÉ 2 horas/ dia (**2**) entre 2 E 3 horas/ dia (**3**) acima de horas/ dia .

P06- A unidade do SESI onde você participa do P.A.F., já recebeu as ações realizadas pelas equipes esportivas do SESI denominada PEDAGOGIA DO EXEMPLO, em especial a equipe de voleibol?

(**1**) SIM (**2**) NÃO

1 Causa – Efeito

P07- 1.1 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você acredita que as decisões tomadas pelos diretores do SESI em São Paulo são influenciadas pelo que acontece aqui no dia a dia dos treinamentos.

1	2	3	4	5	6	7

P08- 2- Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você sente que aquilo que acontece nas aulas que você realiza todos os dias no P.A.F., está de acordo com o que os diretores do SESI em São Paulo esperam que ocorra

3 Estruturas Informais

P09- 3.1 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), você acredita que os alunos que fazem aula com você no SESI, também são seus amigos fora do SESI

P10- 3.2 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você acredita que os professores do P.A.F. também são seus colegas fora do ambiente de aula

4 Abertura à aprendizagem da gerência

P11- 4.1 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você percebe que após o passar do tempo em que você está no P.A.F., seu professor se torna um treinador melhor do que antes

P12- 4.2 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você percebe que o seu professor ajuda você a se desenvolver como aluno/atleta de maneira que você está melhorando com o passar do tempo?

5 Plano de Ação

P13- 5.1 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você percebe que o professor consegue resolver os problemas que surgem nas aulas, como conflito entre alunos, dificuldade de um aluno aprender as atividades propostas, e outros problemas ?

P14- 5.2 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você percebe que o professor divide com todos os alunos as ações, atitudes, comportamentos que podem resolver o problema de conflito entre alunos resolver os problemas que surgem nas aulas, como conflito entre alunos, a dificuldade de um aluno aprender as atividades propostas, e outros problemas

6 Isomorfismo

P15- 6.1 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você percebe que existe uma cultura do exemplo, onde um comportamento realizado por todas as pessoas do SESI de níveis superiores a você, o motivam a ter os mesmos bons comportamentos

P16- 6.2 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você acredita que deveria praticar a Pedagogia do Exemplo, que seria perceber os bons exemplos de outras pessoas e imitar esse exemplo, sendo você também exemplo para outras pessoas

P17- 6.3 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto os atletas do SESI e as equipes de competição do SESI que eles representam, te inspiram a ser um aluno/atleta mais empenhado nas atividades esportivas do P.A.F.

P18- 6.4 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você como aluno/atleta do P.A.F. do SESI acredita que pode transmitir bons exemplos podendo assim influenciar outros alunos de sua turma no P.A.F. ou até de outras turmas esportivas do P.A.F.

7 Confiança

P19- 7.1 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você confia que os professores estão preocupados com o seu bem estar

8 Comprometimento

P20- 8.1 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), responda o quanto você se compromete com as atividades do P.A.F.

9 Coletividade, Identidade, Cultura Comum

P21- 9. 1 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você sente que os professores e os colegas do P.A.F. te fazem sentir que o trabalho em equipe é mais importante que os interesses de uma pessoa só.

P22- 9.2 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você sente que está envolvido e pertence ao grupo do P.A.F. do SESI

P23- 9.4 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você acha que o tipo de atividades realizadas no P.A.F., e a forma como elas são realizadas, têm a ver com aquilo que você é no seu dia a dia, seja aqui no SESI ou na sua vida pessoal

P24- 9.5 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você percebe que existe uma cultura do exemplo, onde um comportamento realizado por todas as pessoas do SESI inspiram outra pessoas a terem bons comportamentos (aqui você pode ser quem inspira através do seu exemplo, do seu comportamento, e quem recebe inspiração observando o comportamento de outros)

10 Cooperação

P25- 10.1 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você acha que as pessoas (profissionais envolvidos e alunos do P.A.F.) estão dispostas a se ajudarem entre si para que os alunos do P.A.F. se tornem um bons atletas

P26- 10.2 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), responda o quanto você acredita existir de cooperação entre os alunos para o cumprimento das atividades que precisam ser realizadas nos treinamentos do P.A.F.

P27- 10.3 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), responda o quanto você realiza trabalho em equipe para o cumprimento das atividades do P.A.F.

11 Capacitação

P28- 11.1 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você acha que os professores do SESI são capacitados para ministrarem as atividades no P.A.F.

12 Abertura e proximidade

P29- 12. 1 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você acredita que para qualquer problema que você possa ter, você pode chegar tranquilamente ao seu professor e conversar com ele

P3012.2 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), como você julgaria o seu relacionamento com o professor

13 Maturidade

P31- 13.1 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você acha que os treinamentos do PAF ajudam cada vez mais para que você possa se tornar uma pessoa melhor na sua vida fora do SESI?

14 Comunicação

P32- 14.1 Numa escala de 1 a 7, sendo 1 (muito ruim) e 7 (muito bom), quanto você recebe de comunicados dos seus professores sobre as coisas interessantes que acontecem no SESI que podem afetar no seu comportamento

APÊNDICE D – CÓDIGOS PARA CORRELAÇÃO COM BASE NAS PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO

Pergunta do Questionário	Variável	Código
P07- Quanto você acredita que as decisões tomadas pelos diretores do SESI em São Paulo são influenciadas pelo que acontece aqui no dia a dia dos treinamentos.	Alinhamento Estratégico – Variável Independente	AEINTEG
P08- Quanto você sente que aquilo que acontece nas aulas que você realiza todos os dias no P.A.F., está de acordo com o que os diretores do SESI em São Paulo esperam que ocorra	Alinhamento Estratégico – Variável Independente	AEINTEG
P09- Quanto você acredita que os alunos que fazem aula com você no SESI, também são seus amigos fora do SESI.	Alinhamento Estratégico – Variável Independente	AEINFORMAL
P10- Quanto você acredita que os professores do P.A.F. também são seus colegas fora do ambiente de aula.	Alinhamento Estratégico – Variável Independente	AEINFORMAL
P11- Quanto você percebe que após o passar do tempo em que você está no P.A.F., seu professor se torna um treinador melhor do que antes	Alinhamento Estratégico – Variável Independente	AEAPREND
P12- Quanto você percebe que o seu professor ajuda você a se desenvolver como aluno/atleta de maneira que você está melhorando com o passar do tempo	Alinhamento Estratégico – Variável Independente	AEAPREND
P13- Quanto você percebe que o professor consegue resolver os problemas que surgem nas aulas, como conflito entre alunos, dificuldade de um aluno aprender as atividades propostas, e outros problemas	Alinhamento Estratégico – Variável Independente	AECONFLIT
P14 - Quanto você percebe que o professor divide com todos os alunos as ações, atitudes, comportamentos que podem resolver o problema de conflito entre alunos resolver os problemas que surgem nas aulas, como conflito entre alunos, a dificuldade de um aluno aprender as atividades propostas, e outros problemas	Alinhamento Estratégico – Variável Independente	AECONFLIT
P15- Quanto você percebe que existe uma cultura do exemplo, onde um comportamento realizado por todas as pessoas do SESI de níveis superiores a você, o motivam a ter os mesmos bons comportamentos	Capital Social – Variável Independente	ISOMORF
P16- Quanto você acredita que deveria praticar a Pedagogia do Exemplo, que seria perceber os bons exemplos de outras pessoas e imitar esse exemplo, sendo você também exemplo para outras pessoas	Capital Social – Variável Independente	ISOMORF
P17- Quanto os atletas do SESI e as equipes de competição do SESI que eles representam, te inspiram a ser um aluno/atleta mais empenhado nas atividades esportivas do P.A.F	Capital Social – Variável Independente	ISOMORF
P18- Quanto você como aluno/atleta do P.A.F. do SESI acredita que pode transmitir bons exemplos podendo assim influenciar outros alunos de sua turma no P.A.F. ou até de outras turmas esportivas do P.A.F.	Capital Social – Variável Independente	ISOMORF
P19- Quanto você confia que os professores estão preocupados com o seu bem estar	Capital Social – Variável Independente	CSCONFIA

P20- Quanto você se compromete com as atividades do P.A.F.	Capital Social – Variável Independente	CSCONFIA
P21- Quanto você sente que os professores e os colegas do P.A.F. te fazem sentir que o trabalho em equipe é mais importante que os interesses de uma pessoa só	Capital Social – Variável Independente	CSCOLETIV
P22- Quanto você sente que está envolvido e pertence ao grupo do P.A.F. do SESI	Capital Social – Variável Independente	CSCOLETIV
P23- Quanto você acha que o tipo de atividades realizadas no P.A.F., e a forma como elas são realizadas, têm a ver com aquilo que você é no seu dia a dia, seja aqui no SESI ou na sua vida pessoal	Capital Social – Variável Independente	CSCOLETIV
P24- Quanto você percebe que existe uma cultura do exemplo, onde um comportamento realizado por todas as pessoas do SESI inspiram outra pessoas a terem bons comportamentos (aqui você pode ser quem inspira através do seu exemplo, do seu comportamento, e quem recebe inspiração observando o comportamento de outros)	Capital Social – Variável Independente	CSCOLETIV
P25- Quanto você acha que as pessoas (profissionais envolvidos e alunos do P.A.F.) estão dispostas a se ajudarem entre si para que os alunos do P.A.F. se tornem um bons atletas	Capital Social – Variável Independente	CSCOOP
P26- Quanto você acredita existir de cooperação entre os alunos para o cumprimento das atividades que precisam ser realizadas nos treinamentos do P.A.F.	Capital Social – Variável Independente	CSCOOP
P27- Quanto você realiza trabalho em equipe para o cumprimento das atividades do P.A.F.	Capital Social – Variável Independente	CSCOOP
P28- Quanto você acha que os professores do SESI são capacitados para ministrarem as atividades no P.A.F.	Alinhamento Estratégico – Variável Independente	AEAPREND
P29- Quanto você acredita que para qualquer problema que você possa ter, você pode chegar tranquilamente ao seu professor e conversar com ele	Alinhamento Estratégico – Variável Independente	AEPROF
P30 – Como você julgaria o seu relacionamento com o professor	Alinhamento Estratégico – Variável Independente	AEPROF
P31- Quanto você acha que os treinamentos do PAF ajudam cada vez mais para que você possa se tornar uma pessoa melhor na sua vida fora do SESI	Alinhamento Estratégico – Variável Independente	AEAPREND
P32- Quanto você recebe de comunicados dos seus professores sobre as coisas interessantes que acontecem no SESI que podem afetar no seu comportamento	Alinhamento Estratégico – Variável Independente	AEPROF

Fonte: Elaborado pelo autor