

• Comportamento proativo nas organizações: Uma análise do desempenho dos clubes do futebol brasileiro em função das trocas constantes da comissão técnica

Proactive behavior in organizations: A performance analysis of Brazilian soccer clubs due to the constant changes of the technical committee

Comportamiento proactivo en las organizaciones: Un análisis del rendimiento de los clubes de fútbol brasileños en función de los constantes cambios del comité técnico

Amilton Bento¹

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL (Florianópolis-SC)

Narbal Silva²

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (Florianópolis-SC)

Resumo: Esta pesquisa tem por finalidade abordar o comportamento proativo como elemento de mudanças e de impacto na performance organizacional. Nesse contexto, procura-se analisar este comportamento nos modelos de gestão dos clubes do futebol brasileiro da primeira divisão de 2015, com ênfase no desempenho das equipes, em função das trocas constantes da comissão técnica. Para alcançar o objetivo proposto, analisa-se as primeiras 28 rodadas do campeonato, considerando as trocas de técnicos ocorridas da 4^a até 25^a rodadas, que totalizaram 16 trocas de comissão técnica. O levantamento permite analisar o desempenho dos clubes em 96 jogos, 48 partidas antes das trocas e 48 posteriores às mudanças. Após as trocas, 10 clubes conseguiram desempenho superior à 65% nas três partidas seguintes, o que confirma uma tendência ao êxito em função das mudanças. Esses resultados sugerem que mudanças no comando ou trocas de chefias, podem propiciar um ambiente favorável ao surgimento do comportamento proativo, o que leva a crer, que mudanças desta natureza, podem influenciar na performance organizacional no momento da implantação de um novo trabalho.

Palavras-chave: Proatividade. Comportamento proativo. Personalidade proativa.

Abstract: *This research aims to address the proactive behavior as part of changes and impact on organizational performance. In this context, We try to analyze this behavior in the governance of Brazilian football clubs of the 2015 first division, with emphasis on the performance of the teams, due to the constant changes of the technical committee. To achieve the proposed objective we analyzed the first 28 championship rounds,*

¹ Graduado em Administração - Mestre em administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina. Contato: Rod. Br 101 Km 255, Paulo Lopes-SC-Brasil - 88490-000. E-mail: vendas@mpci.com.br. Fone: 48-3253-1000.

² Graduado em Psicologia - Especialista em Psicologia das Organizações e do Trabalho (título conferido pelo Conselho Federal de Psicologia) - Mestre em administração - Doutor em Engenharia da produção. Pós Doutorado em Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Instituto de Psicologia. Professor do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina - R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n - Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900 - E-mail: narbal.silva@globo.com. Fone: 48-3721-9000.

considering the technical changes occurred from the fourth to the twenty-fifth rounds, totaling sixteen coaching staff exchanges. The survey allowed us to analyze the performance of clubs in 96 games, 48 of them before the exchange and 48 subsequent to the changes. After the exchanges, 10 clubs achieved superior performance to 65% in the next three matches, which confirmed a successful trend due to the changes. These results suggest that the alterations in the command or exchanges of managers can provide an environment conducive to the emergence of proactive behavior, which suggests that changes of this nature can influence the organizational performance when deploying a new work.

Keywords: *Proactivity. Proactive behavior. Proactive personality.*

Resumen: *Esta investigación tiene como objetivo abordar el comportamiento proactivo como parte de los cambios y el impacto sobre el desempeño organizacional. En este contexto, se pretende analizar este comportamiento en la gestión de los clubes de fútbol brasileños de la primera división en 2015, con énfasis en el rendimiento de los equipos, debido a los constantes cambios de la comisión técnica. Para lograr el objetivo propuesto, se analizan las primeras 28 rondas de campeonato, teniendo en cuenta los cambios técnicos que tuvieron lugar desde la 4ª hasta la 25ª ronda, en las que se totalizaron 16 cambios de entrenadores. Tal levantamiento permite analizar el rendimiento de los clubes en 96 partidos, 48 partidos antes y 48 posteriores a estos. Después de estos cambios, 10 clubes han tenido un desempeño superior al 65% los tres juegos posteriores, confirmando una tendencia de éxito debido a los cambios ocurridos. Estos resultados sugieren que los cambios en el comando o el intercambio de los administradores, pueden proporcionar un entorno propicio para la aparición de un comportamiento proactivo, lo que sugiere que los cambios de esta naturaleza, pueden influir positivamente en el rendimiento de la organización en el momento de la implementación de un nuevo esquema de trabajo.*

Palabras clave: *proactividad, comportamiento proactivo, personalidad proactiva.*

1. Introdução

Observa-se atualmente um interesse significativo das organizações no comportamento proativo, seu papel nas rotinas internas e sua relação com a performance organizacional. De acordo com a literatura estudada, na década de 1960, Swietlik (1968) procurou estudar esse comportamento, relacionando-o às personalidades definidas por alguns estudiosos como: Allport, Freud, Maslow e Murray, que as sintetizou e definiu como “personalidade de reação” ou “personalidade pró-ativa” (Swietlik, 1968). No entanto, somente na década de 1990 surgiram pesquisas significativas, referentes à personalidade proativa. De acordo com Bateman e Crant (1993), a personalidade proativa teria como característica a tendência de propiciar, de forma estável, mudanças ambientais. Portanto, o comportamento proativo está associado às mudanças (Johanessenn;

Olaisen & Olsen, 1999) e às ações, no sentido de criar novas oportunidades no ambiente competitivo, modelar o mesmo e o mercado por meio da inovação (Miles & Snow, 1978).

O comportamento proativo também está relacionado à busca por novas oportunidades de negócios (Markides, 2008), demandas ainda não percebidas e concretizadas por meio de ações antecipatórias (Hamel & Prahalad, 1994). A proatividade, de modo geral, pode alterar um cenário desfavorável, já que está ligada a contextos de incertezas, ampliando o controle de determinada situação, o que pode resultar em impactos positivos no desempenho de pessoas, grupos e organizações (Griffin; Neal & Parker, 2007). Os funcionários que se comportam de forma proativa possuem a capacidade de traçar suas próprias metas, procuram continuamente melhorar a qualidade no trabalho com foco nos resultados (Parker, Bindl & Strauss, 2010). Os indivíduos recém chegados em uma organização procuram criar condições favoráveis, se envolvem em alguns comportamentos para se adaptarem ao novo ambiente, tais como: ações visando a socialização, criação de redes sociais, o *feedback* e foco com sua gerência imediata (Crant, 2000; Ashford & Black, 1996).

Diante das definições encontradas na literatura, a respeito do que é, e como se caracterizam os comportamentos proativos, pretende-se investigar o desempenho organizacional em razão de mudanças internas ocorridas com a implantação de um novo trabalho, no caso em particular deste estudo, pesquisar o desempenho de alguns clubes de futebol da série principal do campeonato brasileiro de 2015, com ênfase nos resultados obtidos, após as trocas das comissões técnicas. Considerando os argumentos até aqui apresentados e orientados pela literatura que versa sobre o assunto, buscar-se-á responder a seguinte pergunta: a mudança da comissão técnica apresenta impactos positivos na performance dos clubes em curto prazo?

Com o intuito de buscar respostas para tal pergunta, avaliou-se o desempenho dos clubes em função da contratação de um novo treinador, por meio de uma análise de curto prazo. Foram analisados seis jogos de cada equipe que efetuou a troca, sendo três partidas com a comissão técnica anterior e três partidas com a nova comissão técnica. Há indícios de que exista na fase inicial de um novo comando um ambiente de incerteza, a busca de formação de redes sociais e ações antecipatórias com foco no futuro (Crant, 2000). No caso em questão, os atletas e o novo técnico tendem a ser proativos, ou seja, promovem ações antecipatórias, sendo que os jogadores visam a permanência no elenco, e o último, o objetivo de mostrar para a diretoria que é o elemento chave da mudança.

Por meio das descobertas deste estudo, pretendemos contribuir para a qualificação do debate em torno das consequências geradas pelas mudanças no comando técnico de uma equipe de futebol, ou seja, o impacto gerado pela

insegurança criada no ambiente, em razão da mudança da chefia, o que, via de regra, leva a abalos na zona de conforto de todos os envolvidos. Para isto, estruturamos o artigo por meio do estabelecimento de cinco seções, que se encontram relacionadas entre si: (1) Introdução; (2) Referencial Teórico; (3) Método; (4) Resultados e Discussão; e, (5) Considerações Finais. Na seção que segue, apresentaremos o referencial teórico, que deverá ajudar nos significados e explicações das principais descobertas feitas.

2. Referencial teórico

O comportamento proativo, comumente associado à iniciativa, criatividade e inovação, é requerido nas organizações da atualidade, sem haver clareza e precisão, a respeito da sua definição. Corroboram esta posição os estudos de Sandberg (2002), ao descreverem que a proatividade é um vocábulo muito utilizado, mas pouco compreendido. De acordo com a pesquisa de Bento e outros (2013) sobre o comportamento proativo, alguns executivos brasileiros ainda não conseguem definir tal comportamento. Por meio do estudo foi demonstrado que 35,7% dos entrevistados não conseguiram definir a percepção de tais comportamentos nas rotinas internas das organizações. Por meio dos estudos existentes a respeito do assunto, podemos constatar que, o tema tem sido tratado com foco no individual, em resultados individuais (Grant; Parker & Collins, 2008; Crant, 1995) em detrimento de enfoques em nível organizacional, o que tem tornado vaga a definição neste nível de análise (Koop; De Reu & Frese, 2000). Então, o que vem a ser comportamento proativo? Na subseção que segue, procuraremos discutir possíveis significados.

2.1 Comportamento proativo

O comportamento proativo poderá ser um diferencial positivo em momentos de turbulências e indefinições mercadológicas. A proatividade pode alterar o cenário positivamente, resultar em impactos positivos no desempenho (Griffin & outros, 2007). O comportamento proativo influencia positivamente a *performance* empresarial, tendo como consequência, resultados superiores àqueles comportamentos que somente respondem reativamente ao mercado (Gava, 2009; Conant; Mokwa & Varadarajan, 1990). A proatividade aparece na literatura como um elemento relevante no escopo da orientação empreendedora (Lumpkin & Dess, 1996) e relacionada à *performance* organizacional (Oliveira Junior, 2009). As atitudes e comportamentos proativos contribuem à criação de tendências e orientação de preferências. Nesta perspectiva, por meio da gestão, regras são estabelecidas no mercado, postura de não apenas reagir as ameaças, mas assumir o controle, inovar e propor ao mercado mudanças (Aragón-Correa, 1998). Na perspectiva de estratégias e comportamentos proativos, as organizações, por meio dos seus gestores, devem procurar se articular na comunicação e no

relacionamento com seus clientes, investidores, concorrentes e colaboradores (Araújo & Gava, 2008).

Para compreender este comportamento de forma abrangente, é necessário analisar os antecedentes, os mecanismos, as consequências da proatividade em relação aos estudos científicos e às pesquisas sobre motivação no trabalho (Locke & Latham, 2002). Para Frese (2006) e Frese, Kring, Soose e Zempel (1996), o comportamento proativo pode ser definido como ações antecipatórias e prospectivas, definição esta que corrobora com as definições do dicionário “*Oxford*”, que define comportamento proativo como o que cria ou controla uma situação, tomando a iniciativa ou por eventos antecipatórios (por oposição ao responder a elas), e “*Proact*” como tomar medidas proativas, para agir com antecedência, para antecipar” (Oxford Advanced Learner’s Dictionary, 2005). Nesse contexto, agem com previsão, evitando problemas futuros por meio do aproveitamento de oportunidades futuras (Frese & Fay, 2001). Na subseção que segue, explicaremos as fases do comportamento proativo.

2.2 Fases do comportamento proativo

De acordo com Grant e Ashford (2008), o comportamento proativo pode ser definido em três fases principais: antecipação, planejamento e ações voltadas para o impacto futuro. A fase da antecipação significa o início do comportamento proativo, o envolvimento dos funcionários em pensar no futuro para prever resultados futuros (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999; Weick & Roberts, 1993). No tocante à fase do planejamento, os funcionários irão desenvolver planos e o modo como agirão para implementar suas ideias. Planejar é preparar com antecedência uma determinada tarefa, projeto, atividade ou ação (Nurmi, 1991; Little, 1983) e descrever os passos para antecipação de metas futuras com o objetivo de obter resultados concretos (Frese & Fay, 2001). Já a fase da ação voltada para impacto futuro é fundamentada com base na antecipação e planejamento. Essa ação é a manifestação física da antecipação e planejamento em comportamentos concretos (Grant & Ashford, 2008). Em seguida discorreremos a respeito das dimensões do comportamento proativo.

2.3 Dimensões do comportamento proativo

No tocante às dimensões, podem variar ao longo do tempo, nos seguintes aspectos: forma, alvo pretendido de impacto, frequências, tempo e táticas. A dimensão quanto à forma está relacionada ao *feedback* e ao estabelecimento da rede social. Assim, visam à formação de laços e conexões sociais por meio das relações interpessoais. São ações voluntárias por meio das quais os funcionários se comprometem a obter informações e avaliações (Grant & Ashford, 2008). A dimensão quanto ao alvo pretendido de impacto refere-se a “quem” ou “o que” pode prejudicar ou alterar. Nessa dimensão, os funcionários se envolvem em um

comportamento proativo com o objetivo de atingir três alvos: o eu, outras pessoas ou a organização (Van Dyne; Cummings & Mclean Parks, 1995). Os funcionários podem ter a intenção de atingir múltiplos alvos, ou seja, ao se considerar como alvos de impacto, cada um busca *feedback* para melhorar seu ego, sua imagem diante da organização e seu desempenho (Ashford; Blatt & Vandewalle, 2003).

A terceira dimensão citada, a frequência, está relacionada à probabilidade de um comportamento proativo se repetir, se isso acontece ou não e em quantas vezes. Frequência é uma variável que depende de interesse considerável (Ashford & outros, 2003). Os pesquisadores observaram que os colaboradores variam a frequência no que se refere à construção das redes sociais (Grant & Ashford, 2008). Já na dimensão quanto ao tempo, os comportamentos proativos ocorrem em certas ocasiões, grau de intensidade, fases ou momentos. Pesquisas sugerem que os funcionários estão mais sujeitos a procurar *feedback* depois de terem se ajustado a seus trabalhos e após um desempenho positivo na coleta de comentários (Grant & Ashford, 2008). A última dimensão refere-se à tática, que está relacionada às estratégias adotadas e métodos que os funcionários utilizam. Pesquisas revelam que o retorno às vezes é procurado por meio da investigação, e outras vezes procurado por meio de monitoramento (Grant & Ashford, 2008). A investigação e a monitoração própria das táticas podem ser efetuadas por meio de mais táticas específicas e variadas, por exemplo, perguntas diretas para o *feedback*, monitoramento das pessoas e ou do ambiente de trabalho (Ashford & outros, 2003). Na sequência, iremos avaliar os fatores que poderão influenciar os comportamentos proativos.

2.4 Fatores que podem despertar o comportamento proativo

Alguns fatores podem despertar o comportamento proativo, entre eles, podem ser citados: responsabilidade atribuída ao funcionário, fator ambiguidade e autonomia. Quanto aos aspectos relacionados à responsabilidade, o entendimento é de que, o funcionário tende a preservar sua imagem. Quando não são atribuídas responsabilidades aos funcionários, o comportamento proativo não se manifesta ou se manifesta moderadamente. Dessa forma, torna-se mais seguro evitar esse tipo de comportamento e preservar a sua imagem (Ashford & Northcraft, 1992). Por outro lado, quando a responsabilidade é formalizada ao funcionário, este se sente monitorado, fiscalizado, assim, estará mais propenso ao comportamento proativo e a responsabilidade diminui os riscos sobre sua imagem.

O fator ambiguidade é a situação em que a propensão de ocorrer o comportamento proativo seria mais acentuada. Pode ser presenciada em várias situações, por exemplo, insegurança no emprego, falta de definição quanto ao papel do funcionário, instruções vagas sobre suas obrigações, ou expectativas interpessoais não especificadas, assim como rotinas e procedimentos operacionais. Conforme pesquisas, quando os funcionários se deparam com

situações de ambiguidade, existe muita propensão a se comportarem proativamente (Griffin & outros, 2007). Por fim, a proatividade pode ser despertada pela autonomia, liberdade e critério sobre o que fazer, quando e como fazer. Alguns estudos revelam que, nessas condições, os funcionários estão mais sujeitos ao comportamento proativo, que inclui resolução de problemas e implementação de ideias (Parker; Williams & Turner, 2006). Na seção que segue, descreveremos o método utilizado para a realização do presente estudo.

3. Método

Este estudo pode ser caracterizado como descritivo de caráter quantitativo. A pesquisa descritiva tem como principal fundamento, a interpretação e o conhecimento da realidade, sem influência e ou interferência por parte do pesquisador (Rudio, 2006). Em relação aos aspectos quantitativos, utilizou-se recursos estatísticos para analisar a amostra e a montagem gráfica dos resultados. Os dados utilizados na pesquisa são considerados secundários, pois foram coletados a partir da base de dados da seção de esportes do *website* do UOL (<http://esporte.uol.com.br>).

Conforme já mencionado o objetivo principal desta pesquisa foi verificar o desempenho dos clubes, em função das trocas constantes da comissão técnica, bem como, as possíveis relações com comportamentos proativos. Também procuramos verificar, se os resultados encontrados, corroboram os estudos

Tabela 1 – Clubes integrantes do Campeonato Brasileiro de 2015

EQUIPE	UF	TÉCNICO NO INICIO DO CAMPEONATO
1 Atlético Mineiro	MG	Levi Culpi
2 Atlético Paranaense	PR	Milton Mendes
3 Avaí	SC	Gilson Kleina
4 Corinthians	SP	Adenor Leonardo Bachi (Tite)
5 Coritiba	PR	Marquinhos Santos
6 Chapecoense	SC	Vinícios Eutrópio
7 Cruzeiro	MG	Marcelo Oliveira
8 Figueirense	SC	Argel Fucks
9 Flamengo	RJ	Cristovão Borges
10 Fluminense	RJ	Enderson Moreira
11 Goiás	GO	Hélio do Anjos
12 Grêmio	RS	Felipe Scolari
13 Internacional	RS	Diego Aguirre
14 Joinville	SC	Hemerson Maria
15 Palmeiras	SP	Oswaldo de Oliveira
16 Ponte Preta	SP	Guto Ferreira
17 Santos	SP	Marcelo Fernandes
18 São Paulo	SP	Milton Cruz
19 Sport	PE	Eduardo Baptista
20 Vasco	RJ	Dorival Guidoni Júnior

Fonte: elaborado pelos Autores (2015)

encontrados na literatura acerca do tema. Historicamente, os times que disputam o campeonato brasileiro da série A efetuam muitas mudanças na comissão técnica. Trata-se de um campeonato longo e competitivo, no qual o objetivo principal de grande parte das equipes é evitar a queda para segunda divisão, por conseguinte, manter-se na elite do futebol brasileiro. O campeonato de 2015 contou com a participação de 20 equipes. O universo desta pesquisa encontra-se relacionado na Tabela 1.

Para compor a amostra da pesquisa analisou-se as primeiras 28 rodadas do campeonato considerando as trocas de técnicos ocorridas da 4ª à 25ª rodada. Este procedimento permitiu analisar o desempenho dos clubes que efetuaram as trocas, ao todo foram analisados 96 jogos, 48 partidas antes das mudanças de comando e 48 partidas posteriores as mudanças. A apresentação da amostra com os clubes que efetuaram as trocas no período anteriormente citado encontra-se na Tabela 2.

Tabela 2 – Relação das equipes que efetuaram a troca de técnicos da 4ª até a 25ª rodada

EQUIPE	RODADA DA TROCA
Cruzeiro*	4ª rodada
Joinville *	5ª rodada
São Paulo	5ª rodada
Coritiba	6ª rodada
Palmeiras	6ª rodada
Vasco *	8ª rodada
Goiás	8ª rodada
Santos	12ª rodada
Joinville *	15ª rodada
Ponte Preta	16ª rodada
Internacional	16ª rodada
Figueirense	18ª rodada
Vasco*	19ª rodada
Flamengo	19ª rodada
Cruzeiro*	21ª rodada
Chapecoense	25ª rodada

** Efetuaram duas trocas no referido período.*

Fonte: elaborado pelos Autores (2015).

4. Resultados e discussão

Inicialmente identificou-se os clubes que efetuaram as mudanças e em quais rodadas do campeonato brasileiro ocorreram as alterações do comando técnico nos times. Conforme pode ser observado na Tabela 2, da 4ª até a 25ª rodada ocorreram 16 trocas de técnicos, ou seja, dos 20 clubes que integraram o campeonato, 13 tiveram a comissão técnica alterada. É importante salientar que 3 equipes efetuaram a troca da comissão técnica em duas oportunidades. De posse dessas informações, avaliou-se o desempenho dos clubes nas três rodadas

anteriores às mudanças, e três rodadas posteriores às alterações das comissões técnicas. Nesta avaliação foram considerados os pontos obtidos antes e depois da ocorrência dos eventos, o que permitiu obter a média percentual do desempenho de cada equipe. A análise da performance das três partidas anteriores as mudanças no comando técnico está representada na Tabela 3.

Tabela 3 – Aproveitamento dos clubes nas 3 rodadas anteriores às mudanças

CLUBES	JOGOS	PONTOS POSSÍVEIS	PONTOS SOMADOS	MÉDIA DE DESEMPENHO%
Cruzeiro*	3	9	1	11,11
Joinville*	3	9	1	11,11
São Paulo	3	9	4	44,44
Coritiba	3	9	0	0,00
Palmeiras	3	9	5	55,55
Vasco*	3	9	0	0,00
Goiás	3	9	1	11,11
Santos	3	9	0	0,00
Joinville*	3	9	4	44,44
Ponte Preta	3	9	2	22,22
Internacional	3	9	7	77,77
Figueirense	3	9	4	44,44
Vasco*	3	9	1	11,11
Flamengo	3	9	4	44,44
Cruzeiro*	3	9	1	11,11
Chapecoense	3	9	2	22,22
TOTAL	48	144	37	25,69

** Efetuaram duas trocas no referido período.*

Fonte: elaborado pelos Autores (2015).

Conforme os dados apresentados na tabela anteriormente mencionada, as mudanças de técnicos ocorreram devido ao desempenho insatisfatório das equipes. Ainda nesta tabela, pode ser observado o baixo percentual de aproveitamento de algumas equipes, o que justifica as mudanças. Das 13 equipes analisadas, 7 apresentaram aproveitamento inferior a 12%, o que significa que, dos nove pontos disputados, estas equipes conseguiram no máximo, um ponto. As causas para a baixa performance podem ser variadas e complexas, algumas comuns e outras peculiares da cultura de cada clube. Algumas hipóteses e debates acontecem no meio esportivo acerca das sequências de resultados negativos, algumas causas parecem consistentes e unânimes, como é o caso do aspecto financeiro, salários atrasados, recompensas não pagas, fatores que influenciam diretamente no desempenho das equipes em campo. Conforme os resultados apresentados na Tabela 3 desta pesquisa, é notório o baixo desempenho dessas equipes, sendo que a mudança de treinador na comissão técnica, em geral, é percebida como alternativa para a crise que se instala no time. A implantação de uma nova filosofia de trabalho pela nova comissão, poderá implicar em mudanças profundas no

desempenho das equipes. O comportamento proativo pode estar associado a este contexto, visto que, a literatura que versa sobre o assunto, o relaciona às mudanças ambientais, ou seja, ações no sentido de criar novas oportunidades e inovação (Johanessenn & outros, 1999; Miles & Snow, 1978).

Ao contrário do baixo aproveitamento dos times, demonstrado na Tabela 3, após as trocas das comissões técnicas, observou-se mudanças significativas no comportamento dessas equipes. Ao se analisar os três jogos posteriores, das equipes que efetuaram mudanças de treinadores, pode-se observar mudanças expressivas nos resultados dessas equipes. Tais mudanças positivas, podem ser percebidas, por meio das médias de desempenho, descritas na Tabela 4.

Tabela 4 - Aproveitamento dos clubes nas 3 rodadas após as mudanças

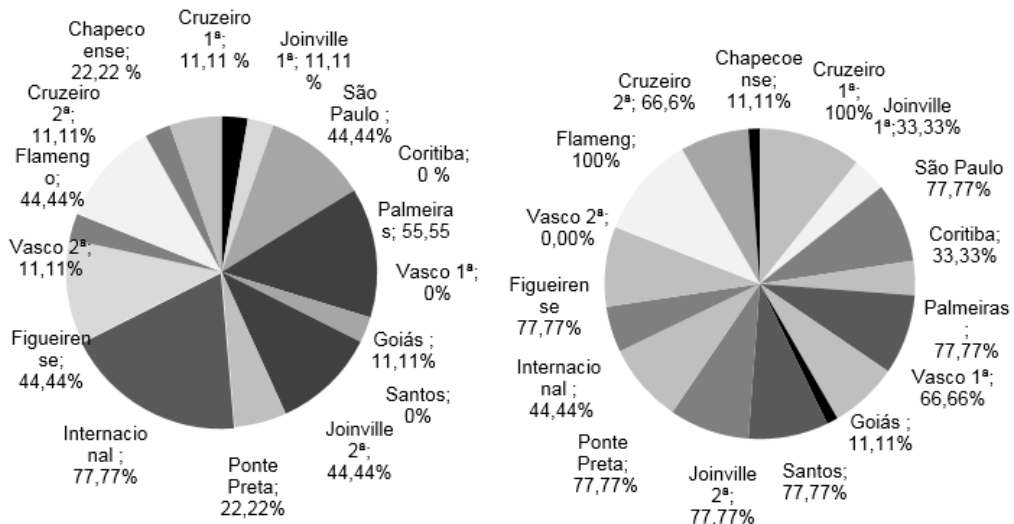
CLUBE	JOGOS	PONTOS POSSÍVEIS	PONTOS CONQUISTADOS	MÉDIA DE DESEMPENHO%
Cruzeiro*	3	9	9	100
Joinville*	3	9	3	33,33
São Paulo	3	9	7	77,77
Coritiba	3	9	3	33,33
Palmeiras	3	9	7	77,77
Vasco*	3	9	6	66,66
Goias	3	9	1	11,11
Santos	3	9	7	77,77
Joinville*	3	9	7	77,77
Ponte Preta	3	9	7	77,77
Internacional	3	9	4	44,44
Figueirense	3	9	7	77,77
Vasco*	3	9	0	0,00
Flamengo	3	9	9	100
Cruzeiro*	3	9	6	66,66
Chapecoense	3	9	1	11,11
TOTAL	48	144	85	58,33

** Efetuaram duas trocas no referido período.*

Fonte: elaborado pelos Autores (2015).

Conforme os dados descritos e apurados na tabela anteriormente citada, percebe-se uma mudança considerável no desempenho dessas equipes. Duas equipes conseguiram 100% de aproveitamento e seis clubes ultrapassaram a média percentual de 70% de aproveitamento. Estes dados podem significar um aumento de performance das equipes, se comparados aos resultados das mesmas, com os treinadores que as antecederam. Ao se analisar de uma forma geral as trocas efetuadas pelos clubes, das 16 trocas realizadas, 10 conseguiram desempenho superior a 65%, o que confirma uma tendência, pelo menos em curto prazo, do êxito em função das mudanças. Apesar dos resultados positivos

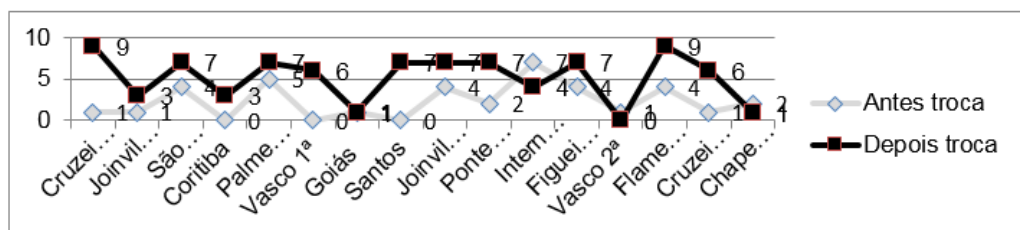
alcançados por alguns clubes, outros não conseguiram o mesmo feito. Um exemplo disto é o Clube de Regatas Vasco da Gama, que em sua segunda troca de treinador não conseguiu êxito nos resultados, apresentando um aproveitamento inferior à situação anterior a troca. Outro clube que também cabe observação é a equipe do Internacional de Porto Alegre. O que se pode observar é que, no momento da substituição do treinador, o clube estava com 77% de aproveitamento, o que leva a concluir que este não foi o motivo da mudança na comissão técnica. Tal descoberta, aliada ao fato de que, após a troca, o time foi derrotado pela equipe do Grêmio por um placar expressivo (5X0), pode endereçar à especulações sobre um possível protesto dos atletas, diante da mudança de treinador feita pela diretoria do Clube. De modo geral, face os resultados apresentados, pode-se concluir que as alterações nas comissões técnicas propiciam uma nova realidade. Observa-se que, logo após as mudanças, existe uma tendência apontando para uma relação positiva e direta, entre resultados e as alterações de comando técnico. Esta constatação pode ser corroborada na literatura, por meio de estudos, onde são apontados que, indivíduos recém-chegados em uma organização podem se envolver em alguns comportamentos como de socialização, proativos e de contestação do *status quo*. Ainda podem buscar o *feedback*, criar redes sociais e foco na relação com gestores imediatos, com o objetivo de fazer tentativas de adaptação durante tal negociação em um novo trabalho implantado ou em uma nova organização (Ashford & Northcraft, 1992; Crant, 2000).



Fonte: elaborado pelos Autores (2015).

Gráfico 1 – Comparação de desempenho nos dois estágios

Com o intuito de complementar as considerações até aqui debatidas, elaborou-se uma representação gráfica (Gráfico 1) apresentando as médias de desempenho, antes e após as mudanças de treinadores, ocorridas nas comissões técnicas, sendo considerada a média geral de aproveitamento obtida pelas equipes. De acordo com o gráfico anteriormente citado, fazendo um comparativo entre as médias dos dois estágios estudados, antes e depois da troca da comissão técnica, nota-se a diferença significativa antes e depois das mudanças, diferença esta também observada no Gráfico 2, quando se comparou o desempenho das equipes em relação aos números de pontos conquistados.



Fonte: elaborado pelos Autores (2015).

Gráfico 2 – Comparação de desempenho em relação aos pontos conquistados

Tabela 5 – Resultado do teste “T de Student”

Teste-t: duas amostras em par para médias		
	Média de aproveitamento antes das mudanças %	Média de aproveitamento após as mudanças %
Média	25,691875	58,32875
Variância	538,4725363	1012,254332
Observações	16	16
Correlação de Pearson	0,26471591	
Hipótese da diferença de média	0	
gl	15	
Stat t	-3,833249477	
P(T<=t) uni-caudal	0,000814353	
t crítico uni-caudal	1,753050325	
P(T<=t) bi-caudal	0,001628706	
t crítico bi-caudal	2,131449536	

Fonte: elaborado pelos Autores (2015).

Diante destas representações gráficas, observa-se que as médias e o número de pontos conquistados após a troca da comissão técnica são expressivos, com alguns clubes melhorando o desempenho em mais de 80% em relação à

situação anterior, antes da troca da comissão técnica. Para corroborar esta tendência de resultados positivos, também se elaborou análise por meio do teste “t de *student*”, com o intuito de confirmar a viabilidade da amostra após as mudanças na comissão técnica, cujo resultado está demonstrado na Tabela 5.

Conforme resultado do teste “t de *student*”, observa-se que o valor de “P” unicaudal situou-se em 0,0008%, valor este inferior ao grau de significância de 0,05%. Tal resultado faz rejeitar a hipótese nula, ou seja um quadro sem alterações, para adotar a hipótese alternativa, que seria a confirmação da relação positiva em função das mudanças, indicando diferenças entre as duas situações comparadas, ou seja, houve mudanças e melhoria no desempenho das equipes que efetuaram a troca de comando técnico. Diante desses resultados, parece haver indícios que as mudanças podem significar condições propícias para alterar realidades em curto prazo e potencializar o desempenho organizacional. Sugere-se que estes resultados indicam possíveis associações ao comportamento proativo citado na literatura. De modo específico, os resultados sugerem associação ao quadro de incerteza que, por conseguinte, tende a gerar maior performance (Griffin & outros, 2007) ao aspecto da mudança (Bateman & Crant, 1993) e o efeito do recém-chegado (Crant, 2000; Ashford & Northcraft, 1992).

5. Considerações finais

Na presente pesquisa procurou-se associar a manifestação do comportamento proativo em função das mudanças no comando técnico das equipes de futebol do campeonato brasileiro de 2015. Conforme já mencionado, o comportamento proativo está relacionado às mudanças, manifesta-se em ambientes de instabilidade e surge em decorrência da implantação de um novo método de trabalho ou troca de comando. Por se tratar de um levantamento quantitativo, contabilizando os pontos ganhos de forma precisa, conseguiu-se fazer uma analogia da performance e pode-se comparar facilmente os dois estágios, antes e depois do novo comando técnico.

Até onde foi estudado, observa-se que as constantes trocas são ocasionadas por alguns fatores, entre eles estão os maus resultados em campo e os aspectos financeiros relacionados à salários e pagamentos de gratificações. Também pode ser considerada nesse contexto a ausência de uma cultura voltada para um trabalho com foco no longo prazo, aparentemente a falta de planejamento e ausência de fatores motivacionais, protestos dos jogadores, também podem ser causas da grande rotatividade de técnicos.

Os resultados apontaram para uma mudança significativa após a troca da comissão técnica. Alguns clubes chegaram a ter 100% de aproveitamento em relação aos resultados obtidos pelo comando técnico anterior. Procurou-se demonstrar que o comportamento proativo se relaciona positivamente com mudanças e momentos de instabilidade. Demonstrou-se também que o fator

novidade, ou seja o aspecto do recém-chegado, tem influência na performance, corroborando os estudos encontrados na literatura (Griffin & outros, 2007; Crant, 2000; Bateman & Crant, 1993; Ashford & Northcraft, 1992).

Diante desta constatação, conclui-se que este estudo pode acrescentar dados novos da influência do comportamento proativo nas relações organizacionais, é perceptível a mudança de realidade em função da alternância de comando. Importante também ressaltar que os resultados fugiram do subjetivismo com análise de pontos obtidos computados em números exatos. Conseqüentemente, não pairam dúvidas quanto ao desempenho das equipes, o que permitiu ser mais enfático sobre os resultados. Para estudos futuros sugere-se analisar o comportamento proativo em outras modalidades esportivas, cujas as trocas de comando são frequentes. Recomenda-se também analisar trocas de chefias em nível de departamento e eventos de curto prazo, como força tarefa e movimentos promocionais.

Referências

- Aragon-Correa, J. A. (1998). Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*, v. 41, n. 5, p. 556-567.
- Araújo, L. & Gava, R.(2008). Proatividade de mercado: muito além do foco no cliente. *Revista DOM/FDC*.
- Ashford, S. J., Blatt, R. & Vandewalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, v. 29, p. 769-799.
- Ashford, S. J. & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81: 199-214.
- Ashford, S. J. & Northcraft, G. B.(1992). Conveying more (or less) than we realize: The role of impression management in feedback seeking. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 53, p. 310-334, 1992.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, v. 14, n. 2, p. 103-118.
- Bento, A.; Deambrosis, A. M.; Domingues. F. M. F. V.; Elias, L. M. & Tondolo, V. A. G.(2013). A proatividade como prática na visão dos executivos da área comercial. *Tekhne e Logos*, Botucatu, SP, v.4, n.2.
- Conant, J. S.; Mokwa, M. P. & Varadarajan, P.(1990). Strategic Types, distinctive marketing competences and organizational performance: a multiple-measures based study. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 5, p. 365-384.
- Crant, J. M.(2000).Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, v. 26, p. 435-462.

- Crant, J. M.(1995).The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, v. 80, n. 4, p. 532-537.
- Frese, M. & Fay, D.(2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, v. 23, p. 133-187.
- Frese, M.; Kring, W.; Soose, A. & Zempel, J.(1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 37-63.
- Frese, M.(2006). Grand theories and mid-range theories: Cultural effects on theorizing and the attempt to understand active approaches to work. In: SMITH, K. G.; HITT, M. A. (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development*. Oxford: Oxford University Press, p. 84-108.
- Gava, R.(2009). *Proatividade de mercado: construção de um modelo teórico*. Porto Alegre, 346 p. Tese (Doutorado em administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J.(2008).The dynamics of proactivity at work: *Research in Organizational Behavior*, v. 28, p. 3-34.
- Grant, A. M.; Parker, S. K. & Collins, C. G.(2008). *Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel*. Forthcoming in *Personnel Psychology*.
- Griffin, M. A.; Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, v. 50, p. 327-347.
- Hamel, G & Prahalad, C. K.(1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press. <http://esporte.uol.com.br/futebol/album/2015/05/20/tecnicos-demitidos-do-brasileiro-2015.htm>. Acesso em 05/10/15
- Johannessenn, J. A.; Olaisen, J. & Olsen, B.(1999). Managing and organizing innovation at the knowledge economy. *European Journal of Innovation Management*, v. 2, n. 3.
- Koop, S.; De Reu, T. & Frese, M.(2000). Sociodemographic factors, entrepreneurial orientation, personal initiative and environmental problems in Uganda. In: FRESE, M. (Ed.). *Success and failure of microbusiness owners in Africa: A psychological approach*. Westport, Ct.: Quorum. p. 55-76.
- Little, B. R.(1983) Personal projects: A rationale and method for investigation. *Environment and Behavior*, v. 15, p. 273-309.
- Locke, E. A. & Latham, G. P.(2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, v. 57, p. 705-717.

- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G.(1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135-172.
- Markides, C. C.(2008). *Game-changing strategies: how to create new market space in established industries by breaking the rules*. San Francisco: John Wiley e Sons.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Nurmi, J. E.(1991).How do adolescents see their future? A review of the development of future orientation and planning. *Developmental Review*, v. 11, p. 1-59.
- Oliveira Junior, A. B.(2009). *O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras: evidências de um estudo híbrido*. Rio de Janeiro.120p. Dissertação (Mestrado em administração) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de empresas.
- Parker, S. K.; Williams, H. M. & Turner, N.(2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, v. 91, n. 3, p. 636-652.
- Parker, S. K., Bindl, U. K. & Strauss, K.(2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36, 827–856.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary.(2005) Oxford: Oxford University Press.
- Rudio, F. V.(2006). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 13.ed. Petrópolis/RJ: Vozes,Cap.4.
- Sandberg, B.(2002).Creating the Market for disruptive innovation: Market proactiveness at the launch stage. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, v. 11, n. 2, p. 184-196.
- Swietlik, E.(1968).The reacting or proactive personality? *Studia Sociologiczne*, v. 2, p. 209-218.
- Van Dyne, L.; Cummings, L. L. & Mclean Parks, J.(1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In: Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. v. 17. Greenwich, CT: JAI Press, p. 215-285.
- Weick, K. E. & Roberts, K.(1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, p. 357-381.
- Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D.(1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In: Sutton, R. I. & Staw, B. M. (Eds.). *Research in organizational behavior*. v. 21. p. 81-123.

Recebido: 03/07/2015 / Corrigido: 05/03/2016 / Aceito: 08/04/2016.