

INOVAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DA INSTITUCIONALIZAÇÃO NA ASOCIACIÓN URUGUAYA DE FÚTBOL

Giselli Opuchevisch Dal Santo (Universidade Federal do Paraná) gisellidalsanto@yahoo.com.br
Cleibson Aparecido de Almeida (Universidade Federal do Paraná) contato@cleibsonalmeida.blog.br
Cristina Pschera (Universidade Federal do Paraná) crispschera@gmail.com

Resumo:

Apesar de ter vivido dias de glórias na primeira metade do século XX, o futebol uruguaio passou por momentos difíceis a partir dos anos 80 até 2005. Em 2006, a AUF – *Asociación Uruguaya de Fútbol* resolveu inovar ao implantar um sistema de gestão denominado Institucionalização e a partir deste momento os resultados positivos, em campo, voltaram a aparecer. Além disso, após 2006, o Uruguai teve crescente evolução no mais importante indicador utilizado para posicionar as seleções nacionais de futebol, o ranking FIFA. O objetivo deste estudo foi apresentar e discutir a institucionalização do futebol uruguaio. Neste trabalho são apresentadas as características do modelo de gestão e inovação organizacional, bem como os aspectos gerais sobre a gestão do futebol. Em seguida é feita uma descrição sobre o caso do futebol uruguaio, na AUF. Para a realização deste trabalho utilizou-se uma pesquisa exploratória, uma pesquisa bibliográfica e documental com coleta de dados primários e secundários. As limitações da pesquisa são inerentes ao estudo de caso, em que generalizações dos resultados não são possíveis para a totalidade dos casos com características semelhantes. Também são comparadas variáveis quantitativas, correspondentes aos momentos antes e depois da implantação do novo modelo de gestão e variáveis qualitativas a fim de determinar se o projeto desenvolvido e implantado pelos uruguaios pode ser considerado inovação em gestão organizacional, o presente trabalho auxiliará na identificação da inovação ocorrida no futebol uruguaio por meio da institucionalização do futebol.

Palavras-Chave: Institucionalização, Gestão do Futebol, Uruguai, Inovação Organizacional.

INNOVATION IN MANAGEMENT ORGANIZATIONAL BY INSTITUTIONALIZING URUGUAYA DE FÚTBOL ASOCIACIÓN

Abstract:

Although to have lived days of glories in the first half of century XX, the Uruguayan soccer passed for difficult moments from years 80 up to 2005. In 2006, the AUF - *Asociación Uruguaya de Fútbol* institutionalization decided to innovate when implanting a called system of management and to break of this moment the positive results, in field, they had come back to appear. Beyond this, after 2006, Uruguay had increasing evolution in the most important used pointer to locate the national elections of soccer, ranking FIFA. The objective of this study was to present and to argue the institutionalization of the Uruguayan soccer. In this work the characteristics of the model of management and organizational innovation are presented, as well as the general aspects on the management of the soccer. After that a description on the case of the Uruguayan soccer is made, in the AUF. For the accomplishment of this work a exploratória research, documentary a bibliographical research and with collection of primary and secondary data was used. The limitations of the research are inherent to the case study, where generalizations of the results are not possible for the totality of the cases with similar characteristics. Also they are compared changeable quantitative, corresponding with the

moments before and after the implantation of the new model of management and qualitative 0 variable in order to determine if the project developed and implanted for the Uruguayans innovation in organizational management can be considered, the present work will assist in the identification of the occurred innovation in the Uruguayan soccer by means of the institutionalization of the soccer.

Key-words: Institutionalization, Management of the Soccer, Uruguay, Organizacional Innovation.

1. Introdução

O futebol é um esporte admirado em muitos países, não só pelo fato das torcidas que vão aos estádios torcer pelo seu time, mas também por ser um esporte que pode ser praticado em qualquer lugar, por todas as idades e é sempre garantia de diversão.

Em alguns países esta paixão é mais exacerbada, assim também o é no Uruguai. O futebol uruguaio, em especial a seleção Uruguia de futebol, conquistou alguns títulos na primeira metade do século XX, mas nem sempre se pode vencer ou ser destaque, o que pode ser visto mais adiante neste trabalho. Porém nos últimos tempos a seleção uruguia voltou a ser evidência na mídia, pela conquista de títulos.

O futebol uruguaio é gerenciado pela *Asociación Uruguaya de Fútbol* – AUF e é constituída por clubes e ligas de todo o país, sendo seu propósito a promoção, difusão e aumento de manifestações culturais, tendo o futebol como exercício físico, recreativo, educativo e higiênico.

Em 2006 a AUF deu início a um projeto de mudança da gestão do futebol uruguaio que constitui-se na *Institucionalización de fútbol*, onde se tem a visão de que os resultados em campo são melhores quando toda a estrutura é bem definida. Segundo Óscar Washington Tabáres, treinador da seleção do Uruguai os títulos conquistados agora “se deve a um trabalho de longo prazo realizado em todos os níveis do futebol e que hoje está rendendo frutos” (CUADRA, 2011).

A institucionalização da AUF impacta principalmente nos jogadores desde as categorias de base até os profissionais. As exigências do projeto para os jogadores vão desde ter um perfil técnico, físico, fisiológico e psicológico até que tenham uma formação de valores e educação.

Este trabalho procura entender se a institucionalização da *Asociación Uruguaya de Fútbol* – AUF pode ser considerada uma prática de gestão organizacional inovadora e que influencia nos resultados obtidos pela atual seleção uruguia. Analisar se a institucionalização implantada pela AUF em 2006 no ranking da FIFA e se o processo pode ser considerado como gestão organizacional e inovação no futebol uruguaio.

Para isso serão analisados os dados do ranking da FIFA antes e depois da implantação da institucionalização. Buscará verificar se a institucionalização como um projeto que levou a seleção uruguia a obter ganhos em campo e se a institucionalização é uma forma de gestão organizacional e de inovação em gestão.

2. Referencial teórico

2.1. Gestão organizacional

Toda organização deve ter bem definida sua estratégia empresarial afim de que sua execução busque o sincronismo entre as estratégias definidas e sua operacionalização diária. Para saber se suas estratégias estão sendo seguidas de forma eficaz as empresas recorrem a medidas de desempenho.

Muitas organizações buscam equilibrar os fatores de retorno e risco num contexto que maximiza a riqueza do empresário, mas este equilíbrio por sua vez pode afetar o desempenho organizacional e ser afetado por ele.

Quando não há gestão organizacional o indivíduo é considerado como um mero trabalhador, sem se importar se ele está satisfeito ou não com seu trabalho, a produtividade sempre é igual ou decai. Não há a vontade de ajudar no crescimento e desenvolvimento da organização e nem a perspectiva do seu próprio crescimento. Para que isso não ocorra, a gestão organizacional deve trabalhar a autoestima do indivíduo, fazendo com que esses indivíduos sintam-se satisfeitos e conseqüentemente motivados a trabalhar e produzir cada vez mais, cabendo ao gestor utilizar as induções subjetivas para alcançar esse fim. (RICCE,2011)

O papel dos gestores organizacionais é essencial para contribuir para o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos pois estes devem estar motivados para que as estratégias definidas pela organização atinjam os resultados esperados.

2.2. Inovação organizacional

Com o acesso as informações cada vez mais facilitadas, as organizações precisam ser mais competitivas. O que o mercado espera das organizações é que as mesmas tenham a mente aberta e estejam dispostas a romper paradigmas existentes, pois vale lembrar que de nada adianta ser criativo e não inovar.

Segundo Yamauchi (2003, p.28):

“Não é mais suficiente saber fazer, é preciso melhorar esse saber fazer. Conhecer não é mais só aprender a fazer um processo ou produto, mas também é aperfeiçoá-lo continuamente. O conhecimento, assim, não pode ser mais tratado apenas internamente à empresa. Para se ter uma empresa assim, é preciso que as pessoas passem de simplesmente serem treinadas para um estágio onde sejam educadas continuamente. É necessário suplantarmos o modelo industrial de substituição de importações para um modelo de inovação. A transformação de uma empresa que apenas utiliza inovações e tecnologias em uma empresa preocupada em criar as inovações e em gerenciar seu conhecimento exige que uma mudança cultural ocorra dentro da empresa”.

As organizações devem desenvolver uma visão organizacional traduzida por sua missão, objetivos e metas estratégicas, capaz de alinhar seus colaboradores em direção à aprendizagem organizacional, à criação do conhecimento e à inovação. Devem também desenvolver modelos de motivação, valorização da criação do conhecimento e retenção de talentos voltados para o fomento da capacidade inovadora organizacional.

Na opinião de Crnkovic (2011):

“Observa-se que a maior parte das práticas de inovações organizacionais está vinculada ao processo de racionalização de trabalho apoiado nas novas tecnologias, pois quanto mais se usa na prática, mais tende a perceber que tal método auxilia na concretização do processo com mais eficácia. O aprofundamento no conhecimento sobre as relações entre as práticas, seus limites e sua possibilidade de aplicação e a demanda de preparação dos trabalhadores, vai fornecer combustível de grande importância não só para planejar a introdução das práticas de inovação como também para

qualificar os trabalhadores de forma a aproveitar suas potenciais qualidades”.

Inovação organizacional pode também ocorrer nas atividades externas do negócio. Neste caso, as instituições podem ser beneficiadas por ações de terceirização; realização de parcerias; e integração e colaboração com clientes, fornecedores, concorrentes. Programas de aumento da produtividade e realização de parcerias com clientes e fornecedores também são estratégias de melhorias organizacionais.

Remover as barreiras da ignorância e da incompetência perante a cultura é um pressuposto para a inovação organizacional e pela busca de excelência. Os gestores precisam inserir no ambiente de trabalho a busca contínua de novas experiências no sentido de criar as condições facilitadoras para a mudança.

2.3. Gestão do Futebol

Não só as organizações estão presentes no mercado altamente complexo, competitivo e globalizado, assim também o é para a indústria do futebol, o número de transferências de jogadores entre times e os altos salários pagos aos jogadores com idades cada vez menores, são um reflexo por trás deste mercado.

Segundo Mósca, Silva e Bastos (2009, p.53-71) as organizações de futebol foram se transformando de simples clubes a empresas complexa e profissionais. Os clubes anteriormente entidades sem fins lucrativos, começam a investir em instrumentos de gestão antes utilizados somente em empresa, visando melhores resultados.

Portanto a adoção de ferramentas de gestão leva a uma profissionalização dos clubes que consiste em adotar boas práticas de gestão corporativa e modernização de processos, para que o negocio seja perene e sustentável, porém é necessário deixar de lado os velhos estilos de gestão (BASSAHUN, 2011).

3. Estudo de Caso

A *Asociación Uruguaya de Fútbol* – AUF foi fundada em 30 de março de 1900 em Montevideo, e é constituída por clubes e ligas de todo o país, tendo como proposito difundir, promover e aumentar a cultura nas suas mais divesas manifestações, principalmente através do futebol como exercicio físico, recreativo, educativo e higiênico, para o qual:

- a) fomenta no país o futebol, desenvolvendo relações com associações ou instituições internas ou externas, promove a organização de partidas e torneios, impedindo praticas irregulares do esporte;
- b) promove, cria e mantem centros e institutos onde se incentiva as formas de expressão culturas sociais e esportivas, principalmente as destinadas ao beneficio do desenvolvimento de crianças e jovens;
- c) mantem o cumprimento de seus fins e objetivos, alheia a questões políticas, religiosas e em geral a outras que não tenham relação direta com a cultura ou expressão cultural por meio do esporte.

Neste intuito em 2006 o então treinador da seleção uruguiaia Òscar Washington Tabárez, a pedido da AUF, apresentou um projeto intitulado “*Institucionalización de los procesos de las selecciones y la formación de sus futbolistas*” (Institucionalização de processo de seleção e formação de jogadores), que é um plano integral onde os jovens são incentivados a estudar, jogar, competir e saber sobre futebol.

A institucionalização irá buscar atender jovens dos times de base, incentivando-os a permanecerem no sistema educativo, melhorando suas perspectivas de futuro, caso não obtenham uma transferência internacional vantajosa.

Segundo o diagnóstico do projeto apresentado por Tabárez convivem no futebol profissional, jogadores muito jovens cujo potencial não está respaldado por processos que possam contribuir com uma experiência adequada enquanto os jogadores mais experientes. “O perfil do futebol uruguaio é distante das características do futebol de elite, portanto no Uruguai não há jogadores de seleção nem condições mínimas para que despontem” (BASSAHUN, 2011).

A preocupação principal está na forma de desenvolvimento dos jovens, onde este primeiro é um cidadão uruguaio com plenos direitos a educação e saúde posteriormente ele é um jogador. Se esta forma de perceber os jogadores surtir efeito nos resultados dos times é bem vinda, porém não é o foco, o que se sustenta no projeto é caso haja necessidade este jovem estará preparado para o mercado de trabalho fora da área esportiva.

As premissas do projeto estão baseadas no tripé: educação, saúde e esporte. Suas ações vão desde o indivíduo até o grupo passando pelo institucional, inclui o núcleo familiar e atendendo necessidades dos jogadores. Esta visão global dos problemas trás maior alcance dos resultados. O foco aqui é a relação humana que temos nas organizações e principalmente no caso do futebol onde há a formação de um cidadão. O jovem pode ver outras possibilidades de futuro, além de ter o foco em ser um bom jogador, pode alcançar outras perspectivas, bem diferente dos outros modelos onde os garotos são incentivados a só pensarem em futebol como única saída.

Desta forma a institucionalização do futebol não inclui jogadores da seleção profissional, isto demonstra como a AUF está traçando caminhos diferentes para o futebol daquele país, estruturando ações que abracem o que de mais importante o futebol tem que é o fator humano, os jogadores de time de base, que são 55 mil crianças entre seis e 12 anos no Uruguai sendo que segundo estatísticas do projeto de institucionalização, apenas 0,14% vão chegar a Europa. (BASSAHUN, 2011).

Todos os clubes e ligas afiliados a AUF podem participar do projeto, recebendo assistência para melhorar as condições de treinamento, saúde e educação garantindo aos jovens, igualdade de oportunidade.

A partir de 2009 o projeto ganhou como aliado a presidência da república do Uruguai que lançou com a AUF, Ministério do Turismo e Esporte, Ministério da Educação e Cultura o “*Programa Nacional para la Formación Integral del Futbolista Juvenil, "Gol al Futuro, tan ilustrados como valientes"*”, que incluem as divisões Primeira A, Segunda Profissional e Segunda B Amateur (URUGUAY, 2009).

O programa nacional contempla os mesmos pilares preconizados pelo projeto de institucionalização, esporte, saúde e educação, estabelecendo uma associação entre os clubes e o Estado para dar continuidade ao desenvolvimento dos jovens esportistas desde que os clubes garantam a permanências destes jovens no sistema educativo.

A função do estado no programa é retribuir com os clubes com serviços e bens, como instrumentos e materiais para treinamento, atendimento médico, capacitação de inglês e informática, complementação alimentar e transportes, que ajudam a melhorar a qualidade das atividades desenvolvidas. O programa conta com o apoio de estatais e instituições privadas.

Para realização do programa foram criados grupos de trabalho para tratar a atividade preparatória para gerar as condições indispensáveis para a prática do projeto. Os grupos foram divididos em Comissão Honorária Assessora da Presidência da República para levar adiante o

programa, o segundo foi formado com profissionais de distintas áreas para funcionar na área operacional e cumprir as tarefas de execução de contato com atividades participantes e ou terceiro grupo para elaborar o convenio de ingresso das instituições públicas como colaboradoras (UTU, 2010).

O processo de institucionalização “*Gol al Futuro*” é realizado em etapas, consistindo em um diagnóstico da situação e recursos existentes das instituições de futebol profissional uruguaio e com os jovens jogadores é realizado um estudo sobre as condições em que vivem quais as características do núcleo familiar, alimentação, estudos e trabalho.

As etapas também contemplam a realização de exames pra se obter a ficha médica dos jogadores, bem como disponibilizar às instituições de futebol médicos e psicólogos. Entrega de vale combustível e de aluguel de veículos as instituições que necessitem jogar fora de sua base. Disponibilização de unidades móveis para aulas de informática e professores de diversas matérias para que apoiem os jovens em seus estudos, preparando estes para as aulas e exames. Também prove alimentação balanceada, para suprir deficiências nutritivas e contempla a entrega de bolsas de estudos.

O programa é o ponto de partida para conferir um futuro digno para os jogadores e suas famílias, dando oportunidades e igualdade aos jovens cidadãos uruguaiois.

4. Metodologia

Para a realização deste trabalho utilizou-se uma pesquisa exploratória, uma pesquisa bibliográfica e documental com coleta de dados primários e secundários. Trata-se de um estudo de caso.

As limitações da pesquisa são inerentes ao estudo de caso, em que generalizações dos resultados não são possíveis para a totalidade dos casos com características semelhantes.

4.1. Levantamentos de Dados

Os dados foram coletados no website oficial da FIFA (FIFA, 2011).

A Tabela 1 mostra a posição da seleção Uruguaia desde 1993, ano que foi instituído o ranking FIFA.

Década	1990							2000											
Ano	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
Ranking	17	37	32	43	40	76	46	32	22	28	21	16	18	29	28	23	20	7	4

Fonte: FIFA (2011).

Tabela 1 – Posição da seleção Uruguaia no ranking FIFA

4.2. Métodos

Para os dados do ranking FIFA foi utilizado um teste estatístico não-paramétrico com base no valor da mediana, relativa à posição do Uruguaio no ranking. .

O teste da mediana é um procedimento para testar se dois grupos independentes diferem nas tendências centrais. Mais precisamente, o teste da mediana dará informações se é provável que dois grupos independentes (não necessariamente do mesmo tamanho) tenham sido extraídos de populações com a mesma mediana. O teste pode ser usado sempre que os escores para os dois grupos são medidos pelo menos em uma escala ordinal (SIEGEL, 2006).

5. Resultados e Discussão

Quando se comenta o caso do futebol uruguaio verifica-se que ele não foi apenas criativo, mas inovou também, pois se baseou em convicções e ideologia, muito acima de resultados eventuais.

O quadro 1 o assunto abordado é a inovação organizacional e se a institucionalização poderia se enquadrar neste quesito.

Autor	Definição Teórica	Itens identificados na AUF
(YAMAUCHI, 2003)	[...] A transformação de uma empresa que apenas utiliza inovações e tecnologias em uma empresa preocupada em criar as inovações e em gerenciar seu conhecimento exige que uma mudança cultural ocorra dentro da empresa.	Processo de mudança cultural na instituição por meio da institucionalização.
(CFA, 2011)	[...] Geralmente a questão mais importante são mudanças que impactam nos aspectos financeiros, aumento de agilidade operacional, ganho de produtividade e competitividade.	Desenvolvimento dos jovens, sem se preocupar se haverá efeitos nos resultados dos times.
(CRNKOVIC, 2011)	[...] O aprofundamento no conhecimento sobre as relações entre as práticas, seus limites e sua possibilidade de aplicação e a demanda de preparação dos trabalhadores, vai fornecer combustível de grande importância não só para planejar a introdução das práticas de inovação como também para qualificar os trabalhadores de forma a aproveitar suas potenciais qualidades.	O foco na relação humana que temos nas organizações e principalmente no caso do futebol onde há a formação de um cidadão.

Fonte: Os autores.

Quadro 1 - Inovação Organizacional na AUF

Pode-se extrair da análise dos quadros que a institucionalização é um processo de mudança cultural que vem sendo implantada no futebol uruguaio e que envolve toda a cadeia produtiva deste esporte, o quadro 2 traz a relação entre os conceitos e as transformações promovidas na AUF.

Autor	Definição Teórica	Itens identificados na AUF
(MÓSCA, SILVA e BASTOS, 2009)	[...] as organizações de futebol foram se transformando de simples clubes a empresas complexa e profissionais. Os clubes [...], começam a investir em instrumentos de gestão antes utilizados somente em empresa, [...]	A institucionalização de processo de seleção e formação de jogadores é um plano integral onde os jovens são incentivados a estudar, jogar, competir e saber sobre futebol.
(BASSAHUN, 2011)	[...] a adoção de ferramentas de gestão leva a uma profissionalização dos clubes que consiste em adotar boas práticas de gestão corporativa e modernização de processos, para que o negocio seja perene e sustentável, [...]	Gestão realizada pelos grupos de trabalho conforme as etapas do programa.

Fonte: Os autores.

Quadro 2 - Gestão do futebol na AUF

No caso do futebol uruguaio as vantagens trazidas pela institucionalização podem ser consideradas uma inovação, pois tem suas estratégias bem definidas e apresenta claramente os objetivos que pretende atingir. A Gestão Organizacional do futebol uruguaio investe na melhoria do clima organizacional do time, na qualificação da sua mão de obra, no caso os jogadores, e principalmente no espírito de equipe.

A nova forma de gestão no futebol uruguaio foi realizada através de um trabalho de reestruturação, a renovação foi precisa, notável, na medida. Passou por uma filosofia, por profissionalismo, por insistência e coerência. Verifica-se que os jogadores assumiram o comprometimento com o futebol e os resultados são apresentados no desempenho da equipe. Porque um time não é uma coleção de indivíduos, mas sim um sólido grupo onde todos estão trabalhando pela mesma causa.

Conforme exposto acima e pelos conceitos utilizados neste estudo a institucionalização pode ser uma forma de gestão e inovação organizacional, porém para caracteriza-la como tal é necessário um aprofundamento maior, ainda é muito cedo pra dizer que a institucionalização deu algum resultado, em estudos sobre organizações e gestão sabemos que quando lidamos com pessoas os resultados demoram algum tempo para aparecer e é necessário deixar de lado as opiniões da mídia que já valida o sucesso do projeto.

Na análise dos dados referente ao ranking FIFA pode-se observar na figura 1 uma notável evolução do posicionamento da seleção uruguaia, ainda nesta figura pode-se observar que em 1998 a seleção uruguaia estava ocupando a posição 76 (setenta e seis) no ranking e em 2011 posição 4 (quatro). Essa considerável melhora pode ser resultado da boa safra de jogadores uruguaio na atualidade, porém é importante salientar que a institucionalização também é um efeito importante dentro desse contexto, visto que houve bons jogadores em épocas que o Uruguai ocupou uma posição ruim no ranking.

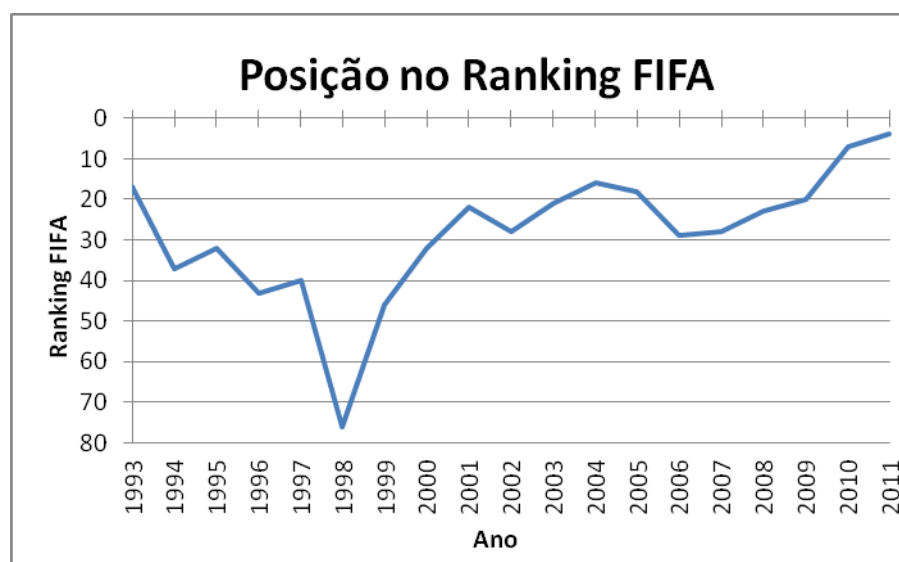


Figura 1 - Ranking FIFA para a seleção Uruguaia

Após a realização do teste da mediana foi estatisticamente comprovado que a posição no ranking FIFA, da seleção uruguaia, é melhor após a institucionalização quando comparado ao

período anterior a 2006. O teste apresentou um p-valor de 0,039, ao nível de significância de 5%, indicando a rejeição da hipótese nula (igualdade).

6. Considerações Finais

Independente do tipo de empresa e mercado a busca por estratégias de gestão que garantam a perpetuidade vem sendo o foco das organizações, desta forma o futebol também vem buscando esta transição de simples instituições a empresas.

Para o alcance dos objetivos do trabalho foram utilizados a pesquisa bibliográfica e documental, analisando o ranking da FIFA.. Por outro lado foi levantado se no estudo de caso da AUF há semelhanças com os conceitos apresentados no desenvolvimento teórico.

Além disso, no ranking FIFA, mais importante indicador para as seleções nacionais de futebol, o Uruguai tem melhorado de forma significativa ao ponto de pular quase 70 posições em menos de 10 anos, onde ocupa atualmente a quarta posição.

Verificou-se também que a institucionalização na AUF pode ser considerada inovação organizacional pelo fato de que esta forma de gestão traz benefícios gerais para a instituição. As mudanças realizadas no ambiente administrativo impactaram diretamente nas relações entre os funcionários e na motivação dos jogadores, atitudes que são essenciais para a melhoria dos resultados em campo.

Quanto à institucionalização foi evidenciado no referencial teórico alguns elementos conceituais que conferem à *Institucionalización de fútbol* características de gestão e inovação organizacional. Além disso, é importante notar que a AUF tem suas estratégias bem definidas e apresenta claramente os objetivos que pretende atingir.

A nova forma de gestão no futebol uruguaio foi realizada através de um trabalho de reestruturação, a renovação foi precisa, notável e na medida certa. Essa nova filosofia baseada em princípios éticos e morais trouxeram a tona uma nova reflexão sobre a importância da inovação em instituições culturalmente resistentes a mudanças.

Desta forma foi possível que o modelo de institucionalização cresça e vá para o âmbito de organizações públicas e privadas que aplicada com outras formas de gestão pautadas em resultados e metas confirmam ganhos significativos.

E finalmente, por ser um assunto pouco difundido no mundo e ser pouco explorado e estudado academicamente, verifica-se a necessidade de aprofundamento neste tema de pesquisa, estabelecendo novos constructos e modelos para análises que validem esta forma de gestão e de inovação em organizações

Referências

BASSAHUN, F. (2011, Julho 23). *Uruguay ya ganó: su proyecto a largo plazo funciona como un reloj*. Retrieved setembro 13, 2011, from Perfil.com (on-line): http://www.perfil.com/ediciones/2011/7/edicion_593/contenidos/noticia_0009.html

CASTRO, L. (2011). *A maior revolução do futebol atual está no Uruguai*. Retrieved 08 20, 2011, from Estadão: http://espn.estadao.com.br/luciodecastro/post/176474_A+MAIOR+REVOLUCAO+DO+FUTEBOL+ATUAL+ESTA+NO+URUGUAI

CFA. (2011). *Exemplos de Inovação Organizacional*. Retrieved 09 23, 2011, from Conselho Federal de Administração: <http://www2.cfa.org.br/agencia-de-noticias/cfanews/exemplos-de-inovacao-organizacional>

CRNKOVIC, L. H. (2011). *Os trabalhadores estão preparados para a mudança organizacional?* Retrieved 09 20, 2011, from Portal Unicastelo: http://www.unicastelo.br/site/artigos/?id_noticia=1163&categoria=52

CUADRA, F. (2011, julho 20). *ÓSCAR Tabárez: “Éste es el resultado de un proceso de cinco años”*. Retrieved julho 29, 2011, from FERPLEI: <http://www.ferplei.com/2011/07/oscar-tabarez-este-es-el-resultado-de-un-proceso-de-cinco-anos/>

FERREIRA, C. J., & SOUZA SANTOS, S. J. (2008). *Departamento de Engenharia Civil*. Retrieved 08 22, 2011, from Instituto Superior de Engenharia de Coimbra: http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_07_08/word/Inova%C3%A7%C3%A3o%20nas%20Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf

FIFA. (2011). *AUF - Association Uruguay de Futbol*. Retrieved 09 19, 2011, from Estatísticas Oficiais: <http://pt.fifa.com/associations/association=uru/fixturesresults/gender=m/index.html#>

MÓSCA, H. M., SILVA, J. R., & BASTOS, S. A. (2009). Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil. *Gestão e Planejamento*, 10 (1), 53-71.

RICCE, A. (2011, OUTUBRO 28). *GESTÃO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO*. Retrieved OUTUBRO 28, 2011, from SHWOONG.COM: <http://pt.shwoong.com/social-sciences/education/1832294-gest%C3%A3o-organizacional-motiva%C3%A7%C3%A3o/>

SIEGEL, S. (2006). *Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento* (2ª Edição ed.). Porto Alegre: Artmed.

URUGUAY. (2009, junho 16). Retrieved julho 29, 2011, from Presidencia de la República Oriental del Uruguay: http://archivo.presidencia.gub.uy/_web/noticias/2009/07/2009071610.htm

UTU. (2010, maio 13). *Gol al Futuro*. Retrieved julho 29, 2011, from Universidade del Trabajo del Uruguay: http://www.utu.edu.uy/Novedades/CETP%20UTU/2010/Mayo/Gol_al_Futuro_13052010.pdf

YAMAUCHI, V. (2003). *A Gestão do Conhecimento e a Inovação Organizacional na Construção Civil*. UFPR, Curitiba.