

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

João Vitor Nunes Leal

**ANÁLISE DA DINÂMICA ENTRE RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E
SUBSTANTIVA NA PRÁTICA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO CLUBE
DE XADREZ DE FLORIANÓPOLIS**

**FLORIANÓPOLIS
2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

João Vitor Nunes Leal

**ANÁLISE DA DINÂMICA ENTRE RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E
SUBSTANTIVA NA PRÁTICA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO CLUBE
DE XADREZ DE FLORIANÓPOLIS**

**Dissertação submetida ao Curso de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina para a obtenção do
grau de mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Luís Boeira

**FLORIANÓPOLIS
2013**

João Vítor Nunes Leal

**ANÁLISE DA DINÂMICA ENTRE RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA NA
PRÁTICA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO CLUBE DE XADREZ DE
FLORIANÓPOLIS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de julho de 2013

Prof.^a Dr.^a Eloise Helena Livramento Dellagnelo,
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Sérgio Luís Boeira,
Orientador

Prof. Dr. Antonio Renato Pereira Moro,
(PPGEP/UFSC)

Prof.^a Dr.^a Eloise Helena Livramento Dellagnelo,
(CPGA/UFSC)

Prof. Dr. Maurício Serva,
(CPGA/UFSC)

AGRADECIMENTOS

Essa é uma seção curta, mas que merece destaque, pois para a consecução desse trabalho contei com colaborações, compreensões e incentivos muito importantes.

Primeiramente, gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Sérgio Boeira, meu orientador, pela compreensão e paciência nos meus momentos de dúvidas e incertezas. Esses momentos foram frequentes no decorrer da elaboração dessa dissertação, então, meus mais sinceros agradecimentos. Sem o seu jeito humano de ser, talvez eu não tivesse chegado ao fim do mestrado.

À minha esposa, pela inspiração e, também, como não poderia deixar de ser, pela compreensão e paciência. Inspiração, pois sem dúvida, sem ela, não teria dado a guinada na minha vida que me trouxe a escrever essas palavras em Florianópolis. A transição da dura realidade de executivo paulista para pesquisador “meio filósofo e pé na areia” não teria acontecido se ela não tivesse surgido pra mim. Compreensão, por parte dela, foram fundamentais. Se o professor Sérgio me ajudou muito academicamente nos meus momentos de indecisão, ele nem imagina o suporte que eu recebi em casa... Tanto emocionalmente quanto academicamente. Suas dicas como veterana de mestrado foram marcantes nesse meu início de vida como acadêmico. E paciência, pelas noites que teve de dormir sozinha enquanto eu escrevia esse trabalho, intercalando cada parágrafo com uma partidinha de xadrez na internet.

Agradeço muito também aos meus pais, pelo apoio oferecido nas decisões da minha vida, por mais heterodoxas ou desafiantes que pudessem parecer, sempre acreditaram em mim. Em especial, é importante salientar que esse trabalho não teria se materializado sem o papel fundamental de meu pai. Meu mentor intelectual desde a mais tenra idade, foi quem me deu suporte para praticar xadrez, descobrindo o Clube de Xadrez de Santos, onde me desenvolvi em termos enxadrísticos e, em parte, como ser humano, ao passar boa parte de minha infância / adolescência frequentando-o. Foi ele também que tornou possível minha participação junto à elite do xadrez mundial da minha idade, conseguindo patrocínios, numa época difícil, que me permitiram viajar continentes para jogar xadrez.

Deixo aqui também minha gratidão às agências de fomento a pesquisa e ao Centro de Pós-Graduação da UFSC , que me ofereceram as bases necessárias para o desenvolvimento de minha dissertação. O contato com o campo dos Estudos Críticos Organizacionais foi fundamental pra mim, serviu para eu me sentir menos só com minhas indagações e sofrimentos vividos na prática organizacional burocrática. De repente, tudo fez sentido. Obrigado então a todos os docentes que estiveram envolvidos nesse processo de formação, tanto os professores das disciplinas quanto os membros da banca, Prof. Dr. Maurício Serva, Prof.^a Dra Eloise Dellagnelo e Prof. Dr. Antônio Renato Moro.

Agradeço também ao núcleo de pesquisa ORD (Organizações, Racionalidade e Desenvolvimento), do qual faço parte e cuja temática desse trabalho se insere em uma de suas linhas de pesquisa.

Por fim, agradeço aos indianos, pela brilhante ideia de terem inventado o xadrez, ou pelo menos, seu protótipo, o Chaturanga! Imagino que seja estranho para um leigo ler isso, mas o xadrez e eu somos amigos inseparáveis, boa parte das experiências da minha vida foram, de alguma forma, vinculadas a ele. Essa dissertação não foi exceção.

RESUMO

O presente estudo visa analisar uma organização alternativa, sem fins lucrativos e de utilidade pública, cuja principal missão é a promoção do jogo de xadrez e sua representação enquanto esporte frente à prefeitura municipal de Florianópolis. Trata-se do Clube de Xadrez de Florianópolis (CXF), organização fundada em 1962 e que representa o principal centro de prática, estudo e difusão do xadrez na região. O principal conceito que permeia essa pesquisa é o de *racionalidade*, que aqui é entendida como a habilidade da mente humana que nos permite chegar a conclusões a partir de premissas, orientando, portanto, nossas decisões e ações. Tal racionalidade pode possuir dois tipos, de naturezas contrapostas e que coabitam, de forma tensa, a psique de todo humano: a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental. As ações de um sujeito agindo de acordo com a *racionalidade substantiva* são determinadas independentemente de expectativas de sucesso e não caracterizam nenhum interesse na consecução de um resultado ulterior a elas, ou seja, os fins que direcionam essas ações são *intrínsecos* ao indivíduo. Já se comportando de acordo com a *racionalidade instrumental*, as ações são encaradas como instrumento para alcance de objetivos futuros, ou seja, seus fins são *extrínsecos* ao indivíduo. Dessa forma, a racionalidade instrumental habilita o sujeito a nada mais do que fazer o cálculo utilitário de consequências. A análise empreendida teve por objetivo compreender como a dinâmica entre essas racionalidades se manifesta nos níveis do indivíduo (concepção que cada membro possui acerca do jogo de xadrez) e organizacional do CXF e como se dão suas interdependências. Para isso, utilizei como principal base teórica a Teoria Substantiva das Organizações proposta por Guerreiro Ramos e o avanço que Maurício Serva propôs a partir dela para os estudos organizacionais empíricos. Para interpretação individual que cada membro do CXF atribui ao jogo, me baseei também na literatura especializada desse jogo / arte / ciência que é o xadrez. A pesquisa possuiu caráter qualitativo e foi constituída de um estudo de caso. Os dados foram coletados através de análise documental e entrevistas semiestruturadas, realizadas em profundidade, e posteriormente interpretadas através de análise de conteúdo. Como principais resultados, podem-se destacar a percepção de que o CXF, apesar de se tratar juridicamente de uma organização associativista, na prática, se comporta muito mais

de acordo com os preceitos do sistema social fenomênico (e secundariamente com o econômico) do que com o isonômico, como seria de se esperar. Tal inflexão pode ser explicada pela mudança de gestão da modalidade do esporte junto à prefeitura em 2006, cujo impacto marcou uma mudança de rumo para o CXF, o qual, a partir de então, passou a se comportar mais como uma academia de xadrez do que com um clube propriamente dito. Além disso, pôde-se detectar uma relação entre racionalidades que, além da tensão, caracterizou-se por reciprocidade. Deve-se a esse efeito particular, onde uma racionalidade retroalimenta o efeito da outra, o sucesso que o CXF vem demonstrando no período recente.

Palavras Chave: Clube de Xadrez de Florianópolis. Organizações Esportivas. Racionalidades. Teoria Organizacional Substantiva. Xadrez.

ABSTRACT

This study aims to analyze a nonprofit organization whose main mission is to promote the game of chess and represent the sport within the municipality of Florianopolis. It is the Florianopolis Chess Club, an organization founded in 1962, which is the main center of practice, study and diffusion of chess in the region. The main concept that enables this research is “rationality”, which is the ability of the human mind that allows us to draw conclusions from premises, orientating our decisions and actions. The rationality can have two main types, with opposing natures and cohabiting, with tension, the psyche of every human being: the instrumental rationality and substantive rationality. The actions of a subject acting in accordance with the substantive rationality are determined independently of expectations of success and not featuring any interest in achieving a pre-defined result, so the ends that direct these actions are intrinsic to the individual. According to the instrumental rationality, the actions are seen as an instrument for achieving future goals, so the ends are extrinsic to the individual. Thus, the instrumental rationality enables the subject to nothing more than make the utilitarian calculus of consequences. The analysis to be undertaken aimed to understand how the dynamics between these rationalities is manifested in the individual levels (personal view that each member has about the game of chess) and organizational level. With this purpose, the main theoretical basis used was the Substantive Theory of Organizations proposed by Guerreiro Ramos and further advanced by Maurício Serva, who proposed a method of empirical organizational research. To fulfill all the research goals, I also relied on literature about the game / art / science of chess. This is a qualitative research and consists of a case study. Data was collected through document analysis and semi-structured interviews, conducted in-depth, and subsequently interpreted by content analysis. As main results, we can highlight that, despite of being considered by the law as an associativist organization, the Florianopolis Chess Club works, in fact, through a fenonomical social system (and secondarily as an economical social system), rather than an isonomical social system, as it could be expected. It may be explained due to the management change of the sport within the municipality in 2006, impacting the Florianopolis Chess Club that, from that moment on, started to act more as an academy of chess than a club. Besides that, it was possible to notice a relation between rationalities that, besides the tension, was characterized by

reciprocity. The recent success of the Florianopolis Chess Club can be related to this particular effect, where rationalities create a positive feedback with each other.

Keywords: Florianopolis Chess Club. Sports Organizations. Rationalities. Substantive Organizational Theory. Chess.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Ilustração retratando o Jogo de Xadrez em diversas culturas ao longo da história.....	15
FIGURA 2 – Exibições de Xadrez.....	17
FIGURA 3 – Premiação de Torneio no CXF.....	79
FIGURA 4 – Foto do CXF em um dia de torneio.....	82
FIGURA 5 – Material Enxadístico.....	84

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Quadro de análise de Serva.....	61
QUADRO 2 – Caracterização dos entrevistados quanto à profissionalização.....	87
QUADRO 3 – Caracterização dos entrevistados quanto a sexo, idade e participação na diretoria do CXF.....	87
QUADRO 4 – Quadro de análise da pesquisa.....	89
QUADRO 5 – Período de atuação das Diretorias do CXF.....	107
QUADRO 6 – Período de atuação das Gestões do Projeto Xadrez em Florianópolis.....	107
QUADRO 7 – Posicionamento de Organizações quanto a predominância de manifestação de ações por tipo de Racionalidade vs Tensão entre Racionalidades.....	134

LISTA DE SIGLAS

FIDE – Fédération Internationale des Échecs (Federação Internacional de Xadrez)

CXF – Clube de Xadrez de Florianópolis

JASC – Jogos Abertos de Santa Catarina

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Apresentação do tema	13
1.2. Problema de pesquisa	23
1.3. Objetivos	23
1.4. Justificativa	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1. Racionalidades Instrumental e Substantiva	28
2.2. O papel das Racionalidades na Sociedade Moderna	34
2.3. Teoria Organizacional Substantiva	43
2.4. O Jogo de Xadrez e as Racionalidades	62
2.4.1. O Jogo de Xadrez à luz da Racionalidade Instrumental	64
2.4.2. O Jogo de Xadrez à luz da Racionalidade Substantiva	69
3. METODOLOGIA	75
3.1. Caracterização da pesquisa	75
3.2. Operacionalização da pesquisa	77
3.2.1. Coleta de dados	77
3.2.2. Análise dos dados	80
3.3. Universo de pesquisa	81
3.3.1. Caracterização da organização estudada	81
3.3.2. Caracterização dos entrevistados	86
3.4. Categorias de análise	88
3.5. Roteiro de Questões das Entrevistas Semiestruturadas	90
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	91
4.1. Satisfação Individual - Nível de análise do Indivíduo	91
4.2. Tomada de Decisão - Nível de análise da Organização	104
4.3. Comunicação e Relações Interpessoais - Nível de análise da Organização	121
5. CONCLUSOES REFLEXIVAS	128
BIBLIOGRAFIA	137
ANEXOS	142

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do tema

“Quando o adversário faz o primeiro lance do jogo, ele é capaz de analisar de cabeça todos os lances à frente e determinar de antemão quem será o campeão da partida” – é o que me dizia meu pai, leigo no jogo de xadrez, a respeito do melhor jogador brasileiro de todos os tempos, Henrique Costa Mecking. Esse gaúcho de Santa Cruz do Sul teve seu auge no ano de 1977, quando foi considerado o terceiro melhor jogador do mundo, superado apenas pelos russos Anatoly Karpov (o então 12º campeão mundial da história do xadrez) e Viktor Korchnoi¹.

Mequinho, apelido pelo qual era conhecido, trouxe notoriedade para esse jogo intelectual num Brasil que até então se vangloriara no campo esportivo somente por ser a “terra do futebol”. Influenciado pelos comentários da mídia de massa, meu pai, assim como grande parte dos brasileiros que acompanharam os feitos de Henrique Mecking na época, formou uma imagem mental a respeito do xadrez muito ligada à capacidade de cálculo, que na sua percepção era o grande diferencial entre um jogador amador e um grande mestre.

Foi com essa impressão herdada de meu pai que comecei a jogar xadrez aos 10 anos, após aprender a movimentar as peças com um colega de escola. Desde o início da partida, as possibilidades de jogadas pareciam tantas que eu ficava imaginando como aquele Mequinho – sobre quem meu pai comentava – deveria ser mesmo um gênio para conseguir determinar quem seria o vencedor do jogo a partir do primeiro movimento! O que descobri, após alguns meses de prática e estudo, é que meu pai havia inflado um pouco os feitos do nosso campeão.

O jogo de xadrez, apesar de muito simples em suas regras (crianças de 4 a 5 anos já são capazes de entender as regras básicas e ensaiar seus primeiros movimentos), possui um universo imenso de possibilidades. Não à toa este jogo vem fascinando a mente humana há mais de 1500 anos e ainda sem solução (nem mesmo os computadores mais modernos são capazes de dominar o jogo por completo)! Se meu pai estivesse correto, nosso mais brilhante campeão teria que

¹ Ver Kasparov (2006).

antever, analisar e decretar um veredicto em meio a aproximadamente 10^{123} rumos possíveis que uma partida de xadrez pode ter (ALLIS, 1994; RICE, 2008). Para termos uma base de comparação, esse número é superior à quantidade de átomos que se estima existir no universo inteiro ($\sim 10^{81}$) (ALLIS, 1994; RICE, 2008).

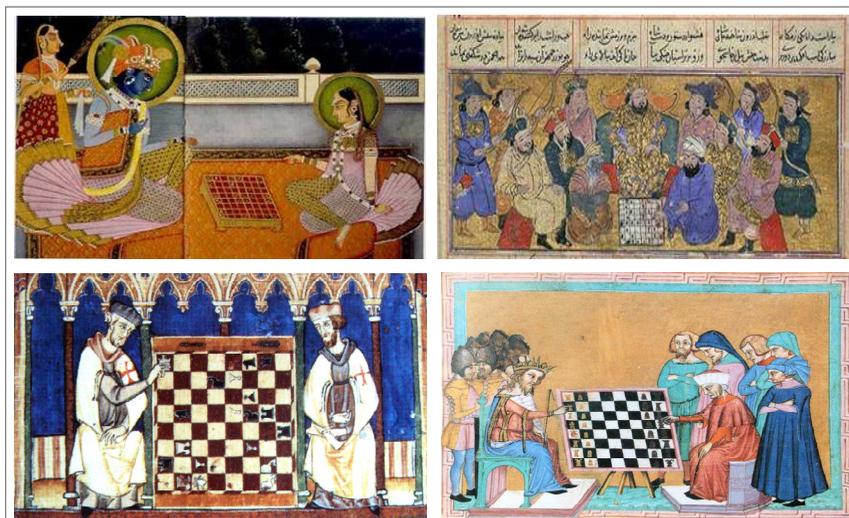
O xadrez pode ser percebido como a simulação de uma luta entre dois adversários (o detentor das peças brancas contra o das peças pretas), ambos dispendo de um exército de 16 peças, num campo de batalha quadriculado de 64 casas. Existem apenas 6 tipos de guerreiros em cada exército (8 Peões, 2 Torres, 2 Cavalos, 2 Bispos, 1 Dama e 1 Rei para cada bando), cada qual com seu tipo específico de movimento. O objetivo é simples: ganha quem capturar o primeiro Rei do exército inimigo.

De acordo com Murray (1985) e Shenk (2006), com seus primórdios remontando à Índia do século V com o jogo ancestral *Chaturanga*, o xadrez como o conhecemos hoje foi sendo criado em um processo de assimilação e transformação de acordo com as culturas das civilizações em que penetrava. Da Índia, o *Chaturanga* espalhou-se pela Rota da Seda para o extremo oriente (China, Japão, Coréia etc) e na direção do ocidente para a Pérsia, onde foi adaptado para um formato muito mais parecido com o atual, sendo ali rebatizado com o nome de *Shatranj*. Após a dominação dos persas pelos muçulmanos, o *Shatranj* passou a ser estudado e praticado pela realeza e casta intelectual do império, período no qual o entendimento a respeito do jogo ganhou grande força e os primeiros profissionais de xadrez surgiram - estudiosos que se dedicavam exclusivamente ao domínio das estratégias do jogo e à composição de problemas.

Ainda de acordo com Murray (1985) e Shenk (2006), a penetração do xadrez na Europa ocorreu através das fronteiras com o império Muçulmano, primeiro através do império Bizantino na Turquia e depois pela Península Ibérica. Espalhou-se com rapidez por todos os povos europeus, sofrendo pequenas adaptações de acordo com a região. Foi somente a partir do século XVI, na Europa, que as regras atuais do xadrez ocidental foram padronizadas, posteriormente espalhando-se para o mundo como fruto do período colonialista e imperialista das nações desse continente. Dessa forma, o xadrez tornou-se o jogo de estratégia com maior número de adeptos e mais extensa bibliografia no mundo (SHENK, 2008). Para termos uma ideia da magnitude atual da abrangência do jogo, de acordo com Polgar (2007), em 2005, aproximadamente 10% população mundial sabia as regras básicas do xadrez.

Seus primos distantes, o *Sittuyin* (de Myanmar), o *Makruk* (da Tailândia), o *Ouk Chatrang* (do Vietnã), o *Xiangqi* (da China), o *Shogui* (do Japão) e o *Janggi* (da Coreia), continuam sendo popularmente jogados em seus países e apesar de possuírem os princípios e regras gerais similares ao xadrez ocidental (combate entre dois exércitos que buscam capturar o rei inimigo), cada um é disputado de acordo com a forma com que o jogo indiano ancestral *Chaturanga* foi adaptado às suas culturas, sendo tratados, portanto, como “variantes” do xadrez (MURRAY, 1985).

Figura 1 – Ilustração retratando o Jogo de Xadrez em diversas culturas ao longo da história



No sentido horário: Índia – Krishna jogando xadrez contra Radha; Pérsia – embaixador indiano ensinando xadrez à corte persa; Europa – Rei italiano jogando xadrez; Europa –disputa de xadrez entre Cavaleiros templários

Fonte: Wikipedia²

² Disponível em http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Chess [acesso em 03/03/2013 as 17:51]

Acompanhando a dispersão da versão europeia do xadrez pelo mundo, um número cada vez maior de especialistas voltou a surgir, principalmente a partir do início do século XVIII. Esses especialistas iniciaram a busca por teorias sobre o xadrez que pudessem orientar melhor as decisões dos jogadores na hora de escolher suas jogadas. Isso trouxe um salto qualitativo muito grande em relação ao domínio humano sobre as minúcias do jogo, comparado somente à dedicação dos especialistas muçulmanos ao *Shatranj* (SHENK, 2006). A disparidade entre a força de jogo desses especialistas e os leigos passou a ser tão grande que o xadrez, assim como música exibida em um concerto, se tornou um espetáculo público. Em aparições organizadas por diversos mecenas (que, a exemplo das artes, patrocinavam atividades ligadas ao xadrez pelo gosto que tinham pelo jogo e pela imagem de “intelectualidade” que buscavam associar a si mesmos), mestres se exibiam oferecendo enorme vantagem a seus oponentes, como aponta Kasparov (2003a):

- i) Jogavam ao mesmo tempo dezenas, às vezes centenas de partidas contra diferentes espectadores (tais exibições perduram até hoje e são mais conhecidas como simultâneas);
- ii) Jogavam vendados, recebendo e transmitindo as jogadas das partidas somente por notação (o xadrez possui uma gramática própria para descrever seus lances) enquanto seus adversários podiam visualizar o tabuleiro e as peças para refletir (essa modalidade é conhecida como “jogo às cegas”);
- iii) Começavam partidas com grande desvantagem material, por exemplo, retirando uma das próprias torres no início do jogo, enquanto os adversários contavam com todas suas peças;
- iv) Um misto das anteriores, sendo a mais impressionante as simultâneas às cegas, onde os mestres enfrentavam simultaneamente diversos adversários sem nenhum dos tabuleiros.

Figura 2 – Exibições de Xadrez

Esquerda: “Simultânea” e direita: “Jogo às cegas”

Fonte: Acervo Federação Tocantinense de Xadrez e Associação Juizforana de Xadrez

Mesmo com todas essas vantagens, os mestres superavam grande parte dos seus oponentes nessas exibições. Além de popularizar o jogo e entreter plateias, tais espetáculos intelectuais permitiram pela primeira vez na sociedade ocidental o surgimento da profissão de enxadrista. Os primeiros mestres especialistas no jogo passaram a ganhar a vida se exibindo em eventos, transformando seu *hobby* em profissão e muitas vezes largando carreiras estabelecidas em outras áreas (KASPAROV, 2003a).

No final do século XIX, a profissão de enxadrista, embora restrita somente aos jogadores mais notáveis, já estava difundida. Havia centros de prática de xadrez (como por exemplo o *Café de la Régence* em Paris) e todo mestre que começava a se destacar tornava-se conhecido dentro dessa rede de profissionais, pois os mesmos passaram a acessar as partidas uns dos outros por meio dos primeiros periódicos de xadrez, que também surgiram nessa época e que inclusive empregavam muitos deles (KASPAROV, 2003a). Naturalmente, por se tratar de uma atividade de natureza também competitiva, uma ansiedade começou a percorrer o grupo: Quem será o melhor jogador de xadrez do mundo? Foi então que, de comum acordo, a comunidade de especialistas aceitou que um *match* entre os 2 jogadores que mais haviam se destacado nas

competições do período outorgasse o título de campeão mundial de xadrez ao vencedor. O ano era 1886, quando após 10 vitórias, 5 empates e 5 derrotas diante de seu rival polonês, Johannes Zukertort (um dos especialistas que abandonou sua carreira inicial na medicina para se dedicar exclusivamente ao jogo), o tcheco Wilhelm Steinitz sagrou-se o 1º campeão mundial reconhecido de xadrez (KASPAROV, 2003a).

Por mais seis décadas após a vitória de Steinitz, o título de campeão mundial continuou sendo disputado em *matches* onde a comunidade internacional de mestres, informalmente, concordava em que um desafiante que tivesse demonstrado bons resultados em torneios recentes pudesse concorrer ao título. Basicamente, nesse período, o título era posse do campeão que, eventualmente, recebia uma proposta formal de desafio. Se esse convite lhe apetece e a comunidade internacional não manifestasse nenhuma posição firmemente contrária ao desafiante, o campeão aceitava a proposta e colocava seu cinturão em disputa. Não havia uma regra padronizada que estipulasse o formato dessas disputas (como, por exemplo, número de partidas, tempo de reflexão, divisão do prêmio, etc), sendo o mesmo acordado entre campeão e desafiante e tendo frequentemente variado entre os vários *matches* que ocorreram nesse período (KASPAROV, 2003a).

A aproximação definitiva entre o xadrez e o mundo organizacional deu-se em 1924, quando, numa iniciativa de regulamentar e centralizar as decisões referentes ao rumo da atividade internacional de enxadrismo, um grupo de especialistas franceses decidiu criar a Federação Internacional de Xadrez, mais conhecida por FIDE (*Fédération Internationale des Échecs*). Originalmente, a FIDE propunha-se principalmente a gerenciar o já existente Ciclo de Campeonatos Mundiais e também a criar um torneio de equipes entre nações, que posteriormente ficou conhecido por Olimpíada de Xadrez. Nesse início, a FIDE, com sua estrutura de presidente e secretários dedicados aos principais temas do enxadrismo (novidade no mundo do xadrez na época), não obteve total apoio da comunidade internacional de mestres, limitando-se a organizar as Olimpíadas de Xadrez até o início da II Grande Guerra, quando cessou suas operações. Nesse período, como já dito, a FIDE coexistiu com um Ciclo de Campeonatos Mundiais informal, gerenciado pelos próprios campeões e desafiantes. Foi somente em 1946, após a morte do então campeão mundial Alexander Alekhine (o 4º campeão da história), que a FIDE reiniciou suas atividades tendo delegada a si a responsabilidade de organizar uma série de competições para

determinar o novo campeão. A partir de então, a FIDE passou a ser o principal órgão na gestão de todos os assuntos relacionados ao enxadrismo internacional (FIDE).

Atualmente, a FIDE congrega cerca de 170 países associados, sendo uma das maiores federações esportivas do mundo³. É responsável por: i) administrar os Campeonatos Mundiais e Continentais (de todas as categorias de idade) e as Olimpíadas de Xadrez; ii) gerenciar os projetos de expansão do enxadrismo (a exemplo do “Xadrez nas Escolas”); iii) padronizar as regras do jogo de xadrez e de seus torneios; iv) representar o enxadrismo frente a governos e comitês esportivos internacionais, a exemplo do Comitê Olímpico Internacional que, em 1999, reconheceu oficialmente o xadrez como esporte, e a Associação de Esportes Mentais, que reúne as federações internacionais de Xadrez, Damas, Go e Bridge (FIDE).

O xadrez, assim como qualquer outro esporte, possui uma gama de profissionais (especialistas remunerados) trabalhando em sua função. Eles se dividem em 6 principais categorias, sendo bastante comum um mesmo profissional atuar em mais de uma ao mesmo tempo:

- i) Jogadores profissionais: São os atletas do esporte e os responsáveis por avançar o conhecimento acerca do jogo, sendo também, juntamente com os técnicos, os responsáveis pela produção de conteúdo didático sobre xadrez. Para a maioria dos jogadores, a principal fonte de renda são os contratos com clubes de esportes ou prefeituras municipais que são representadas em torneios por equipes. Outras fontes de renda são os prêmios obtidos nos torneios individuais e participação em exposições. Para os jogadores de altíssimo nível, além da renda com a premiação dos torneios ser bem mais significativa, também recebem um *cachê* pelo simples comparecimento em campeonatos. Rendas expressivas com patrocínios e convites como palestrantes em conferências sobre política e/ou negócios são oportunidades também circunscritas apenas à elite dos 5 melhores do mundo.

³ Dados disponíveis em <http://www.fide.com/fide.html>. [acesso em 01/08/2012 as 14:29]

- ii) Professores / Técnicos: São os responsáveis pela difusão do ensino do xadrez, trabalhando para escolas, para alunos particulares, contratados por entidades ligadas ao xadrez (clubes ou federações) e, mais esporadicamente, atuando também em eventos contratados por empresas privadas. Juntamente com os jogadores, são as mentes por detrás da elaboração do conteúdo de treinamento vendido pela mídia e empresas de softwares especializadas. Na atividade de ensino, conforme o combinado, recebem salário ou valor de hora-aula. Através da geração de conteúdo, recebem um valor pelo material, podendo também contar com uma participação sobre o volume de vendas.
- iii) Dirigentes: São os profissionais que atuam na gestão das organizações cuja natureza é promover o esporte. Não recebem remuneração direta por atuar nessa função.
- iv) Organizadores de Torneios e Exibições: Normalmente são dirigentes que, em nome de sua entidade, organizam os torneios ou as exibições. Quando no caso de eventos maiores, são os responsáveis por articular os patrocinadores, jogadores, acomodações e arbitragem, atuando como gerentes de projeto.
- v) Árbitros: São responsáveis por zelar pelas regras da federação internacional sobre as partidas, comportamento dos jogadores, empareiramentos e classificações finais. São contratados pelos Organizadores de Torneios e recebem um cachê por campeonato trabalhado.
- vi) Gestores de Conteúdo: Mídia especializada (editoras de livros, revistas, sites, etc) e Software (fornecimento de bancos de dados de partidas, de programas que jogam xadrez, de programas para jogar xadrez remotamente via internet e de programas para treinamento), cuja principal fonte de renda é a venda de seus produtos e serviços.

Todos os especialistas acima citados são normalmente remunerados pelo exercício de sua função, a não ser quando oferecem seu serviço de forma *pro bono*.

A FIDE, além das atribuições anteriormente citadas, também regulamenta as titulações internacionais para algumas funções profissionais do xadrez. Para os jogadores, confere os títulos de Mestre e Grande Mestre, além de manter uma lista atualizada mensalmente com a pontuação que determina a força de cada jogador federado, conhecida como lista de *rating*. Conforme o desempenho dos jogadores em torneios oficiais, seus *ratings* são afetados para cima ou para baixo. Já para os técnicos, organizadores de torneios e árbitros, confere também o título internacional oficial para a respectiva função (FIDE).

Além da Federação Internacional, precisamos ainda citar outros três níveis de organizações que compõem o tecido organizativo do enxadrismo no mundo, são eles: 1º) Confederações Nacionais; 2º) Federações Regionais (no caso do Brasil, cada estado possui a sua) e 3º) Clubes de Xadrez.

As Confederações Nacionais e as Federações Regionais possuem um papel similar ao da FIDE, porém, dentro de suas localidades, como por exemplo, a organização de torneios nacionais e estaduais e a gestão dos projetos de expansão do enxadrismo em nível regional.

Contudo, é o 3º nível que mantém a atividade do enxadrismo realmente viva: os Clubes de Xadrez. O surgimento dos Clubes de Xadrez precede em muito a criação das federações (internacional e regionais): o mais antigo ainda em atividade data de 1809 e é localizado em Zurique, na Suíça (CLUBE DE XADREZ DE ZURIQUE). Os Clubes de Xadrez são os espaços (físicos ou virtuais) onde jogadores se encontram para estudar e jogar xadrez informal ou formalmente. Praticamente todos os municípios de médio e grande porte em nosso país possuem ao menos um clube, não sendo incomum algumas cidades pequenas também tê-los. No Brasil, os Clubes são as organizações que representam o xadrez perante as prefeituras de seus municípios, formando e apontando os atletas das equipes que participam dos jogos intermunicipais pelas prefeituras. Além dos clubes físicos, existem os virtuais, que apesar de serem em menor número possuem uma grande quantidade de sócios, a exemplo dos Clubes pela Internet e Epistolares.

O presente trabalho teve como tema justamente esse 3º nível, no qual se realizou uma análise organizacional do Clube de Xadrez de Florianópolis. Para tal, me apoiei principalmente na Teoria Organizacional Substantiva proposta por Guerreiro Ramos (1981) e busquei

compreender como a dinâmica entre a racionalidade instrumental e substantiva se manifestavam, de acordo com os níveis de análise propostos por Chanlat (1996), tanto na dimensão das relações internas dessa organização (nível organizacional) quanto na percepção particular de cada membro a respeito do jogo (nível do indivíduo).

E esse é um ponto importante a se ressaltar. Dentro do propósito dessa pesquisa, está implícita a necessidade de se compreender a percepção que os integrantes do clube possuem a respeito do xadrez em si. Em se tratando de um jogo, o xadrez representa uma atividade lúdica por não possuir nenhuma implicação prática direta. Porém, dentro desse espaço de ludicidade, encontram-se caminhos para a vivência de uma vasta gama de experiências humanas. Por um lado, existe a possibilidade de que os integrantes do clube percebam tais experiências somente como um requisito para obtenção de vantagem material, como forma de destaque e/ou como um exercício de habilidades de cálculo, onde o indivíduo tem o propósito de treinar, através de uma ferramenta de simulação, a estabelecer os meios mais eficientes para a consecução de seus objetivos (racionalidade instrumental). Por outro, também possível, a percepção de que as experiências proporcionadas pelo domínio do jogo de xadrez possam trazer ao jogador uma satisfação com fim em si mesma (racionalidade substantiva). Tais experiências autograticantes estariam associadas à possibilidade de se criar posições de valor estético, resultantes da aplicação da criatividade exclusiva de cada jogador, assim como do convívio desinteressado com pares que possuem a mesma paixão pelo xadrez. Através da análise dessas racionalidades, espera-se encontrar seus reflexos permeando as relações organizacionais que ocorrem no Clube de Xadrez de Florianópolis, objeto de estudo da presente pesquisa.

Para explorar essa problemática, utilizei Guerreiro Ramos como cerne do meu trabalho. Baseei-me também em autores que inspiraram Guerreiro em suas obras, como por exemplo, Max Weber, assim como pesquisadores que avançaram na agenda de pesquisa deixada por ele, como Maurício Serva, do qual utilizei o embasamento teórico-empírico para analisar alguns processos administrativos do CXF na prática. Em complementação às referências citadas, que abrangem o campo das racionalidades na teoria organizacional, utilizei também literatura específica relacionada ao jogo de xadrez para elucidar os processos mentais e as experiências vividas pelos jogadores de nível mais avançado.

1.2. Problema de pesquisa

O problema de pesquisa que norteia o desenvolvimento dessa dissertação procurou responder à seguinte questão:

- Como se manifesta a dinâmica entre a racionalidade instrumental e a substantiva nos níveis de análise organizacional e do indivíduo no Clube de Xadrez de Florianópolis?

1.3. Objetivos

Tendo como base a problemática descrita anteriormente, tem-se como objetivo principal dessa dissertação:

- Compreender como se manifesta a dinâmica entre a racionalidade instrumental e a substantiva nos níveis de análise organizacional e do indivíduo no Clube de Xadrez de Florianópolis.

Para o alcance desse objetivo principal, é necessária a consecução dos seguintes objetivos intermediários:

- i) Identificar os diferentes tipos de membros do CXF (profissionais e não profissionais no jogo) e suas participações na organização;
- ii) Compreender as motivações e percepções que, no nível individual, os membros do CXF possuem acerca do jogo de xadrez. Em específico, compreender em que medida essa motivação está ligada ao aprimoramento da habilidade de cálculo e/ou à busca pela satisfação da vitória e, em que medida, à busca de uma atividade autogrificante de grande valor estético / potencial criativo;

- iii) Entender como as motivações e percepções individuais sobre o xadrez interferem nas relações organizacionais e, também, como as estruturas da organização (mecanismos de incentivos materiais para os profissionais, transparência da comunicação entre diretoria e membros, etc) afetam a relação dos associados entre si e com o jogo;

- iv) Compreender a natureza da interface financeira entre o CXF e a secretaria municipal de esportes de Florianópolis e como essa interação afeta os relacionamentos dos seus membros, em especial os profissionais.

1.4. Justificativa

Seguindo o pensamento da linha epistemológica adotada nessa dissertação, o estudo de organizações não convencionais, ou seja, de natureza não predominantemente econômica, se revela apropriado e ajustado à linha de pesquisa do autor e do núcleo de pesquisa ao qual pertence, o ORD – Organizações, Racionalidade e Desenvolvimento.

De fato, esse trabalho se encaixa numa sequência de outros que se desenvolveram sobre o tema de racionalidades, em especial os voltados a análises organizacionais empíricas. Como observa Serva (1996), após a morte de Guerreiro Ramos, os estudos de racionalidade nas organizações avançaram muito em termos teóricos, mas não foram capazes de abordar a manifestação das racionalidades na prática administrativa, criando-se assim um “impasse”. Com sua tese de doutorado, Serva dá um primeiro passo nesse sentido e, complementando sua abordagem teórica com a teoria da ação comunicativa de Habermas, propõe um quadro de análise e uma escala de intensidade de manifestação de racionalidades, capazes de municiar outros estudos organizacionais empíricos, assim como o realizado por ele, focados nesse tema.

A partir disso, uma série de outros estudos foram realizados, aplicando-se seu método analítico em organizações de diversas naturezas com o objetivo de avaliar a predominância de uma racionalidade em relação à outra, caracterizando-se assim um grupo de trabalhos que pode ser chamado de primeira geração de estudos teórico-empíricos de racionalidade nas

organizações. Nesse grupo, destacam-se como principais trabalhos ligados ao tema dessa pesquisa, os realizados por Bensen (2010) e Tonet (2004), associando o estudo de racionalidades com a temática do desenvolvimento territorial. Outro grupo, considerado como de segunda geração, vem visando aprofundar o estudo dos processos propostos por Serva (1996) em seu quadro de análise e busca analisar as racionalidades numa direção mais voltada ao entendimento de suas tensões do que necessariamente na determinação de predomínio de uma sobre a outra. Nesse segmento, merecem menção os trabalhos de Silva (2009) e Caitano (2010). Vale ressaltar aqui que, apesar do termo geração ser aplicado aos dois grupos de trabalho, não existe uma necessária relação temporal entre eles, podendo uma pesquisa ser associada ao grupo de primeira geração mesmo sendo realizada posteriormente a trabalhos associados à segunda geração. A presente pesquisa, por exemplo, possui traços de ambas as gerações: por um lado, busca compreender as organizações a partir das relações entre racionalidades (tensões e, segundo o que me arrisco a propor, reciprocidades), não focando o estudo necessariamente em determinar a predominância de uma sobre a outra; por outro, me utilizo diretamente de algumas rubricas organizacionais propostas por Serva (1996), optando por não me aprofundar em subcategorias das mesmas.

Sob a questão da relação da dinâmica entre racionalidades, devem ser colocados aqui como referência os trabalhos de segunda geração de Santos (2012) e Siqueira (2012), que focaram seus esforços na análise da tensão entre racionalidades em organizações do poder público e comunitária, respectivamente. Por outro lado, salientando mais o aspecto de interação positiva entre racionalidades do que necessariamente de tensão, referencio o trabalho de primeira geração de Mudrey e Boeira (2010), que se aproxima mais a proposta de reciprocidade entre as racionalidades que busco desenvolver nesse trabalho.

Outro ponto de interesse dessa pesquisa é que o estudo de racionalidades em organizações associativistas, resultado da articulação da sociedade civil, apresenta-se como um campo de pesquisa em difusão. A preocupação da academia com as organizações formais é natural, uma vez que nos últimos três séculos nossa sociedade passou por transformações nas quais as empresas, organizações que encarnam a figura da racionalidade instrumental através do objetivo imprescindível do lucro, tiveram papel fundamental. Por outro lado, organizações sem fins lucrativos e que são constituídas com o fim predominante de satisfação de necessidades

humanas subjetivas, possuem caráter cada vez mais importante na sociedade contemporânea. Por exemplo, segundo assinala Putnam (1999), o nível de participação em associações pelos moradores de uma determinada região está vinculado a um maior patamar de capital social, possibilitando inclusive um maior desenvolvimento desse território. Contudo, a racionalidade instrumental, tão usualmente vinculada ao interesse financeiro, se faz presente em organizações do tipo associativista, manifestando-se também na forma de busca de poder social (dentro ou fora da organização, mas através dela). Dessa forma, uma associação, cujo objetivo declarado é normalmente um contrafluxo em relação ao das organizações formais, pode acabar tendo, surpreendentemente, traços marcantes de uma operação burocratizada, dependendo da forma e intensidade como a racionalidade instrumental se consolida na prática organizativa. Esse é, portanto, um tema relevante de pesquisa dentro dos estudos organizacionais.

Dentro dessa gama de organizações plurais, que são as associações, escolheu-se analisar uma entidade de utilidade pública e que se devota à peculiar atividade de promover o jogo de xadrez. De acordo com pesquisa realizada pelo autor nas bases EBSCO, CAPES e SCIELO, não há pesquisa científica documentada no campo da Administração analisando uma organização dessa natureza, sendo este, portanto, um estudo não convencional na área da Administração.

Apoiado nos argumentos acima, resalto também a contribuição desse estudo para a área esportiva em geral, e para a enxadrística em particular. Ao trazer um enfoque dos estudos organizacionais críticos para a análise de um ambiente onde atletas são formados, podemos compreender algumas dinâmicas que influenciam no desenvolvimento de esportistas. Tais dinâmicas incluem não só a formação de atletas de ponta, de resultado. Considera também que os esportistas se formam subjetivamente, como indivíduos, também a partir da prática de uma atividade com a qual se identificam sobremaneira, assim como a partir do convívio mútuo com pessoas que compartilham desse mesmo gosto.

Para a construção desta pesquisa conto também com minha paixão e experiência dedicada ao jogo de xadrez de forma profissional dos 11 aos 16 anos. Ao trazer à tona esse ponto, gostaria de deixar claro que essa pesquisa não faz uma apologia acrítica em relação à prática do xadrez, sobre seus especialistas ou organizações em que se desenvolve. Nesse sentido, compartilho da distinção feita por Morin (1991) entre teoria e doutrina, ressaltando que essa dissertação constitui-se como um trabalho teórico-empírico e não como um produto doutrinário. Ou seja,

busquei utilizar minha experiência como forma de aprofundar as questões pertinentes a essa pesquisa científica, não abordando o assunto de maneira autorreferente / fechada e adaptando a construção do trabalho para o alcance de conclusões previamente determinadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Racionalidades Instrumental e Substantiva

Nessa seção, apresento o conceito filosófico mais importante que permeia essa pesquisa: o de racionalidade. Por ser um conceito polissêmico, com enorme bibliografia, e por não ter esse estudo um perfil teórico-filosófico, pretendo limitar a abordagem ao referencial considerado mais pertinente aos estudos organizacionais.

Racionalidade, dentro dos limites dessa dissertação, pode ser definida como a habilidade da mente humana que nos permite chegar a conclusões a partir de premissas, orientando, portanto, nossas decisões e ações. A partir das suposições que norteiam nossa razão, podemos compreender como o ser humano ordena sua vida pessoal e social, e assim, como ele se relaciona com o mundo que o cerca e do qual faz parte. A razão (ou racionalidade), portanto, pode ser considerada como sendo o elemento básico no entendimento das ações individuais e sociais. Segundo Guerreiro Ramos (1981), na sociedade moderna, o conceito de razão foi gradualmente sendo resignificado, passando a possuir um sentido mais associado ao “cálculo utilitário de consequências”, característica da razão tida como instrumental.

Segundo Guerreiro Ramos (1981), a razão foi descoberta pelos filósofos da Grécia antiga, e sua compreensão foi um ponto de inflexão na história, pois marcou o rompimento com os limites da visão da realidade baseada nos mitos e permitiu o acesso da alma humana a um nível de autoconhecimento antes nunca experimentado. A razão para os gregos, enquanto fundamento das ações humanas, transcendia em muito a estreita relação que hoje se faz entre racionalidade e cálculo (SERVA,1996). A percepção da razão em sua psique era considerada o atributo que tornava o ser humano distinto dos animais, permitindo que o homem, através de um posicionamento responsável, pudesse lidar com seus instintos mais inferiores. Portanto, ética e valores, segundo a concepção clássica, eram questões pertencentes à razão, aspectos que foram suprimidos na definição moderna do termo.

A importância da razão é tal que, de acordo com sua interpretação, o ser humano é capaz de formar sua visão de mundo, ou seja, a forma como compreende a realidade. Uma interpretação equivocada, desconsiderando um amplo espectro da razão, caracteriza o que Guerreiro Ramos (1981) considera como a causa de uma visão deturpada da realidade na modernidade.

Segundo o autor, o tipo de racionalidade predominante na perspectiva moderna de razão é a instrumental. Nesse viés, a razão é encarada como instrumento para alcance de objetivos futuros, ou seja, seus fins são extrínsecos ao indivíduo. Hobbes indica que “a razão passa a ser uma capacidade que o indivíduo adquire pelo esforço e que o habilita a nada mais do que fazer o cálculo utilitário de consequências” (*apud* GUERREIRO RAMOS, 1981, p.3). Adverte Guerreiro Ramos (1981, p. 23) que:

A razão prescreve como os seres humanos deveriam ordenar sua vida pessoal e social. No decurso dos últimos 300 anos a racionalidade funcional tem escorado o esforço das populações do Ocidente Central para dominar a natureza e aumentar a própria capacidade de produção. É certo que essa é uma grande realização. Mas agora há indícios de que semelhante sucesso está a ponto de se transformar numa vitória de Pirro. A percepção dessa situação está abrindo novos caminhos de busca intelectual.

Inspirado em autores em que se baseava, a exemplo de Weber e Polanyi, Guerreiro Ramos (1981) denomina essa porção “esquecida” da racionalidade, como racionalidade substantiva. Nessa racionalidade, o humano, baseado em seus valores pessoais do que considera uma boa vida, orienta suas conclusões distinguindo entre o que crê ser bem e mal. Os fins que guiam essa razão são intrínsecos à psique humana. Ela, portanto, determina ações que são independentes de expectativas de sucesso e não caracterizam nenhum ato interessado na consecução de um resultado posterior.

A partir dessa compreensão, Guerreiro Ramos trouxe para o campo da Teoria Organizacional uma discussão baseada em ambas as racionalidades, reestabelecendo a centralidade da razão substantiva para o estudo de qualquer disciplina da teoria social, e em específico, da administração. Dessa forma, cabe-se ressaltar o papel de relevância de Guerreiro Ramos para a administração, pois ao propor as bases de uma teoria organizacional mais abrangente, na época de seu último trabalho (início da década de 80), o mesmo foi capaz de

avançar no que vinha sendo apontado em outros estudos da área como racionalidade limitada, ou seja, a incompletude da racionalidade instrumental como base única das ações dos indivíduos nas organizações (SERVA, 2006).

Como assinala Serva (2006), fato similar ocorreu na relação entre as disciplinas de sociologia e economia. Durante o período de 1920 a 1960, os estudos de sociologia econômica, disciplina que compreende a esfera econômica como socialmente imbricada e, portanto, indissociável dos valores necessários para uma vida em sociedade, permaneceram dormentes. Nessa fase, os estudos da sociologia permaneceram limitados às consequências dos processos econômicos subordinados à teoria neoclássica, que considera o mercado como uma entidade cujas leis de funcionamento ocorrem à parte da sociedade e são regidas exclusivamente pela racionalidade instrumental. Coincidentemente, é somente na mesma década em que Guerreiro publicava *A Nova Ciência das Organizações* que surge um novo fluxo de trabalhos nesse segmento, (inspirados nos autores precursores da sociologia econômica como Weber e Polanyi, que também influenciaram Guerreiro) reclamando a racionalidade substantiva às decisões econômicas.

Uma vez salientada, ainda que resumidamente, a importância do conceito de racionalidade nas questões práticas e teóricas atuais, voltemos para a visão dos gregos. De acordo com Guerreiro Ramos (1981), Aristóteles já concebia a racionalidade instrumental, entendendo-a como necessária para a manutenção da vida material no domínio social. O resultado dessa compreensão pode ser percebido pela origem da palavra *economia*, que provém das palavras gregas *oikos* (lar) e *nomos* (administrar). A administração do lar, segundo Aristóteles, necessitava ser regida por princípios predominantemente instrumentais, uma vez que o bem estar econômico do grupo determina quais ações devem ou não ser tomadas. Nesse sentido, o homem compartilha com os animais a habilidade de manter o “bando”, não sendo essa razão a principal forma de nos diferenciar dos bichos. Por outro lado, no domínio político, onde o homem é destinado a agir por si mesmo de acordo com seus valores e crenças, a racionalidade substantiva deveria predominar. Dessa forma, Guerreiro Ramos (1981) aponta que a tensão que permeia a relação entre a vida individual e a vida em sociedade possui a mesma natureza que a tensão entre racionalidades substantiva e instrumental na psique humana, constituindo um dualismo indissolúvel de acordo com o pensamento grego. Por uma ótica, “a racionalidade, no

sentido substantivo, nunca poderá ser um atributo definitivo da sociedade, pois é diretamente apreendida pela consciência humana, não pela mediação social” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 16). Por outra, em uma sociedade onde os interesses práticos constituam o único critério para existência humana, não existe nenhuma vida política (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 30). No pensamento clássico, apesar de cada homem ser considerado como potencialmente igual, as habilidades para se lidar com a tensão entre racionalidades varia de acordo com o indivíduo. Esse critério deveria nortear a escolha dos sujeitos que comandariam a sociedade ocupando papéis políticos dentro da hierarquia social, tida como necessária, para construção de uma boa sociedade.

Outro autor que merece aqui ser mencionado devido à centralidade do conceito de racionalidade em sua obra e também por ter sido, confessadamente, uma das grandes influências na obra de Guerreiro Ramos é Max Weber. “É o conceito de racionalidade que liga todas as características descritas no modelo ideal weberiano e é ela que dá a lógica e consistência a todo o construto” (DELLAGNELO, 2004, p. 236).

O método sociológico proposto por Max Weber era o da Sociologia Compreensiva, o qual procurava entender seu principal objeto, a ação social, sob a perspectiva do agente, ou seja, pelo olhar do realizador da ação. Esse método visa compreender o sentido que a ação social assume para o sujeito. Por sentido, entende-se o modo como o agente representa a ação para si ao conduzi-la: suas concepções sobre os motivos, meios e fins. Segundo Weber (2000), nem toda ação é uma ação social, pois a mesma necessariamente sempre se orienta a partir do comportamento de outros. Para elucidar esse conceito, utilizando-se de exemplos do próprio autor, caso dois pilotos de bicicleta colidam involuntariamente, mesmo que essa ação envolva um nível de interação entre duas pessoas (choque entre os corpos) a mesma não constitui uma ação social. Caso os pilotos resolvam se insultar, se agredir ou resolver pacificamente a situação, essas sim são ações sociais, pois envolvem um nível de interação relacional com o outro indivíduo. Pegar uma roupa no armário e vesti-la, apesar de ser uma ação, não consiste necessariamente uma ação social. Se o sentido dessa escolha for a proteção do frio para um dia em que se ficara em casa sozinho, essa não é uma ação social. Caso se faça a escolha de um determinado tipo de roupa para estar de acordo com alguma situação de exposição pública, aí

sim se trata de uma ação social. Sob a ótica de Weber (2000), a ação social não implica necessariamente em atividade, podendo ser caracterizada também por omissão ou tolerância.

Para Weber (2000), existem 4 tipos ideais de ação social:

- i) Ação Racional referente a fins;
- ii) Ação Racional referente a valores;
- iii) Ação Tradicional;
- iv) Ação Afetiva;

i) Age de maneira *Racional referente a Fins* quem orienta sua ação social pelos fins, meios e consequências secundárias, ponderando racionalmente tanto os meios em relação às consequências secundárias, assim como os diferentes fins possíveis entre si (WEBER, 2000, p. 16).

ii) Age de maneira puramente *Racional referente a Valores* quem, sem considerar as consequências previsíveis, age a serviço de sua convicção sobre o que parecem ordenar-lhe o dever, a dignidade, a beleza, as diretivas religiosas, a piedade ou a importância de uma “causa” de qualquer natureza (WEBER, 2000, p. 15).

iii) O comportamento estritamente *Tradicional* encontra-se por completo no limite do que pode se chamar ação orientada “pelo sentido”, pois frequentemente não passa de uma reação surda a estímulos habituais que decorre na direção da atitude arraigada. A grande maioria das ações sociais cotidianas aproxima-se desse tipo, que se inclui na sistemática não apenas como caso limite, mas também porque a vinculação ao habitual pode ser mantida conscientemente (WEBER, 2000, p. 15).

iv) O comportamento estritamente *Afetivo* está, do mesmo modo, no limite daquilo que é ação social conscientemente orientada “pelo sentido”, por ser uma reação desenfreada a um estímulo não cotidiano. É, portanto uma ação irracional [...]. Encontra-se normalmente no caminho para racionalização em termos *valorativos* ou para *ação referente a fins*, ou para ambas (WEBER, 2000, p. 15).

Weber (2000) ressalta que só muito raramente uma ação social orienta-se exclusivamente de uma maneira. Por exemplo,

agindo de forma racional referente a fins o agente pode deparar-se com consequências concorrentes e/ou incompatíveis, que por sua vez podem ser orientadas racionalmente com referência a valores: nesse caso, a ação só é orientada referente a fins no que concerne os meios (WEBER, 2000, p. 16).

Essa explicação de Weber é de fundamental importância para compreendermos a sutileza da interação entre racionalidades. É necessário distinguir a natureza das razões, porém, sem a ilusão de que elas orientam ações de forma totalmente dicotomizadas.

Paula (2008) associa as ações referentes a fins e a valores, respectivamente, ao conceito de racionalidade instrumental e substantiva tratado até agora, remetendo-as também aos conceitos de ética da responsabilidade e ética da convicção.

As racionalidades abordadas por Weber constituem-se nos processos mentais que levam às ações sociais (DELLAGNELO, 2004, p. 236). Utilizando-se da tipologia de racionalidades elaborada por Kalberg a partir das obras de Weber, Dellagnello (2004) explicita as quatro formas propostas como se segue:

- i) Racionalidade Prática
- ii) Racionalidade Teórica
- iii) Racionalidade Formal
- iv) Racionalidade Substantiva

i) Racionalidade Prática é aquela própria do modo de vida no qual a atividade é julgada em relação a interesses individuais, puramente práticos e egoísticos (DELLAGNELO, 2004, p. 236).

ii) Racionalidade Teórica envolve um domínio consciente da realidade pela construção de conceitos abstratos mais do que pelas ações (DELLAGNELO, 2004, p. 236).

iii) Racionalidade Formal oferece como referência à ação humana a aplicação de regras, leis ou regulamentos, tornados institucionalizados em determinado contexto (DELLAGNELO, 2004, p. 237).

iv) Racionalidade Substantiva está direcionada à ação, tomando como base para sua orientação os valores, diferentemente da racionalidade prática. Nesse tipo de racionalidade não existe, pois, o cálculo utilitário de consequências das ações humanas. (DELLAGNELO, 2004, p. 237).

“Weber descreve, desta forma, o desencantamento da sociedade moderna ou a sua racionalização, caracterizada pela dominação dos tipos de racionalidade prática, teórica e formal sobre a racionalidade substantiva” (DELLAGNELO, 2004, p. 237).

2.2. O papel das Racionalidades na Sociedade Moderna

Uma vez que o conceito de racionalidades já foi apresentado em detalhes, abordarei nesse segmento o papel das mesmas na modernidade, expondo a visão de sociedade e o posicionamento político que permeia essa pesquisa.

Segundo observa Guerreiro Ramos (1981), do ponto de vista de sociedade, nos comportamos de forma a alterar os pesos de certos valores de acordo com as necessidades mais prementes a que o contexto histórico nos submete. Ou seja, o que nos garante sucesso em termos de civilização num determinado período pode significar ruína no seguinte. Nesse sentido, é de responsabilidade do cientista social antever esses problemas para conscientizar a sociedade de tais perspectivas. Guerreiro Ramos (1981, p. 26) expõe a questão da seguinte forma:

Os valores adotados por uma sociedade são eles próprios critérios indicadores daqueles pontos que são importantes para aquela forma particular de vida humana associada, durante certo período histórico. Admitiria ele [Weber], então, que quando as premissas de valor de um certo tipo de vida associada se transformam, elas próprias, em fatores de um mal coletivo, o cientista social não pode, legitimamente, desprezar tais premissas como estranha às suas disciplinas.

Com esse argumento, o autor sustenta sua proposta de uma nova teoria social e, em específico, de uma nova teoria das organizações baseada na racionalidade substantiva. Propõe isso, pois considera que a predominância da racionalidade instrumental e suas consequências na sociedade já cumpriram seu papel e que hoje estamos colhendo mais malefícios do que benefícios desse rumo da modernidade.

Grande parte desse malefício é baseado no fato de que o indivíduo passa a ser reduzido a um ser exclusivamente social no pensamento moderno. Dessa forma, em um mundo de concentração de poder, burocratizado e voltado à eficiência como reflexo da adoção do capitalismo, a pressão da sociedade para moldar o sujeito passa a ser mais forte do que nunca. Essa supressão dos aspectos individuais não poderia nem ser concebida pelos pensadores clássicos, mas passou a ser a pressuposição dos cientistas sociais modernos, que passaram a considerar a “razão como uma característica da sociedade mais do que do indivíduo” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 31). Com isso em mente, a autorrealização individual passa

não mais a ser uma descoberta particular, mas sim reflexo de uma total socialização, esvaziando o indivíduo e tornando-o mais uma peça dentro do mecanismo social.

Consumir e trabalhar tornam-se os imperativos para todos quando o anseio pela prosperidade material permeia intimamente o desenvolvimento do capitalismo, expandindo assim a lógica econômica para a ordenação social na forma de uma sociedade de mercado. Assim, o homem passou, entre outras coisas, a se enxergar desvinculado da natureza, legitimando sua extração e poluição sem pudores. Outro aspecto fundamental que passou a ser deturpado foi o político, que, encarado como forma de controlar os atritos dentro da sociedade na forma de leis, retirou o aspecto de ordenação pessoal ética individual, tornando a lógica de funcionamento do enclave econômico uma forma de ordenação social. Como coloca Guerreiro Ramos (1981), “partilhando da idéia de que o elemento político pertence ao mesmo nível do econômico e social, equipara-se a ordem política ao controle da vida gregária, independentemente de seus princípios normativos” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.44).

Dessa forma, uma dicotomia entre valores e fatos vem à tona:

quando o indivíduo é definido como um ser puramente social, a suposição é de que a ordem de sua vida lhe seja concedida como algo extrínseco. O mundo de onde provem essa ordem é uma arena em que ele se esforça para elevar ao máximo os seus ganhos. A ordem da sociedade é possível na medida em que seus membros, com base num cálculo utilitário de consequências, regulam e limitam as próprias paixões, de modo a não ameaçarem seus interesses práticos. Os valores humanos tornam-se valores econômicos. A dicotomia entre valores e fatos só é válida quando a total inclusão do homem na sociedade é tida como coisa natural (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.37-38).

Os valores humanos passam a ser então considerados como imperfeições, fatores externos ao problema social que no máximo podem assumir um papel secundário na análise. Essa postura, porém, contem a gênese do fracasso das previsões da moderna teoria social, pois tais falhas residem justamente nas ações originadas da tensão entre a subjetividade humana individual e os processos de socialização. Dessa forma, ao contrário dos pressupostos da teoria, valores passam a sobrepujar os fatos.

Outro efeito que a sociedade de mercado tem sobre o sujeito é o que Guerreiro Ramos (1981) chama de síndrome comportamentalista, que significa “uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as normas e regras de

operação peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.52). Apesar de essa síndrome estar presente no seio das sociedades modernas, ela é

a culminação de uma experiência histórica, a esta altura já velha de três séculos, que tenta criar um tipo nunca visto de vida humana associada, ordenada e sancionada pelos processos autorreguladores do mercado. A experiência foi bem sucedida, certamente, pois o mercado e seu caráter utilitário tornaram-se forças históricas e sociais inteiramente abrangentes em suas formas institucionalizadas em larga escala [...] [Dessa forma], o indivíduo ganhou melhora material em sua vida mas pagou por ela com a perda do senso pessoal de auto-orientação.

Como resultado, os indivíduos passam a se comportar e não mais a agir. Para diferenciar esses dois tipos de conduta, temos que

o comportamento é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das consequências que o ser humano tem em comum com outros animais. Sua categoria mais importante é a conveniência. Em consequência, o comportamento é desprovido de conteúdo ético de validade geral. É um tipo de conduta ditada por imperativos exteriores. Inclui-se, completamente, num mundo determinado apenas por causas eficientes. Em contraposição, a ação é própria de um agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Pelo reconhecimento dessas finalidades, a ação constitui uma forma ética de conduta (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.51).

Para Guerreiro Ramos (1981), essa síndrome comportamentalista é marcada por quatro traços principais: i) fluidez da individualidade; ii) perspectivismo; iii) formalismo; iv) operacionalismo.

Apropriando-se do termo “individualidade fluida” da história da arte, Guerreiro Ramos (1981, p. 53-56) afirma que

a fluidez da individualidade não pode ser inteiramente explicada sem que se vincule esse fenômeno à forma de representação através da qual as sociedades capitalistas legitimam-se a si mesmas. [Nesse sentido] (...) o homem moderno é uma fluída criatura calculista, que se comporta, essencialmente, de acordo com regras objetivas de conveniência (...) O sentimento de transitoriedade das coisas é uma consequência da interiorização arcaica, pelo indivíduo, da autorrepresentação da sociedade moderna, que se define como um precário contrato entre indivíduos que maximizam a utilidade, na busca da felicidade pessoal, entendida como uma busca de satisfação de uma interminável sucessão de desejos (...) [Dessa forma] quando a condição humana é presumida como apenas social, a fluidez da individualidade é inevitável.

O conceito de perspectivismo se aplica ao fato de que o indivíduo passa “a compreender que tanto a sua conduta quanto a conduta dos outros é afetada por uma perspectiva” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.57). Embora pertencente à natureza humana, apenas na sociedade moderna o sujeito se torna consciente desse fato. “Essa sociedade gera um tipo peculiar de conduta, que merece ser referida como comportamento, e para comportar-se bem, então, o homem só tem que levar em conta as conveniências exteriores, os pontos de vista alheios e os propósitos em jogo” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.57). Como ícone do perspectivismo, Guerreiro Ramos (1981, p. 59) cita Maquiavel e seus conselhos sobre como governar:

os ensinamentos de Maquiavel significam que não apenas os príncipes, mas igualmente os homens comuns, têm o direito de pôr de lado os padrões morais das boas ações, na perseguição dos interesses pessoais. Ele é, na verdade, um dos primeiros pensadores modernos que compreenderam os padrões motivadores iminentes a uma sociedade centrada no mercado. Tais padrões, em geral, e o perspectivismo, em particular, tornaram-se os padrões normativos da conduta humana.

Já o formalismo refere-se à obediência a leis impostas em detrimento de preocupações éticas que podem advir dessas ações:

Exposto a um mundo infiltrado de relativismo moral, o indivíduo egocêntrico sente-se alienado da realidade e, para superar essa alienação, entrega-se a tipos formalistas de comportamento, isto é, sujeita-se aos imperativos externos segundo os quais é produzida a vida social. Torna-se um maneirista. De fato, o maneirismo é a disposição psicológica exigida por um tipo de política divorciada do interesse pelo bem comum, por um tipo de economia unicamente interessada em valores de troca (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.59).

O operacionalismo significa considerar que:

apenas as normas inerentes ao método de uma ciência natural de características matemáticas são adequadas para a validação e a verificação do conhecimento (...) [o que] isto implica admitir que apenas aquilo que pode ser fisicamente medido ou avaliado merece ser considerado como conhecimento (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.63).

O operacionalismo possui duas principais características: a primeira trata de sua influência no positivismo, fazendo com que o mesmo seja “permeado de uma orientação controladora do mundo” e levando “o pesquisador a enfocar seus aspectos suscetíveis de

controle” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.63). Essa forma de pensar a ciência orientou alguns expoentes como Bacon e Galileu, esse último se posicionava “contra a orientação contemplativa, dominante e dogmática, dos pensadores medievais” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.65). Permeado de critérios de eficiência, o operacionalismo tende a considerar aceitável como verdadeiro somente aquilo que é útil, não levando em consideração que muito do que a primeira vista possa ser “útil” não seja correto, e muito do que não é “útil” o seja.

Essa “cegueira” coletiva nos leva a caminhos sem volta, sendo papel dos que recuperam tal visão buscar reorientar a humanidade. Tal deficiência polui também grupos que esperaríamos a princípio que tivessem um maior esclarecimento, os cientistas sociais, que deveriam fazer com que “o papel do operacionalismo em ciência social devesse ser eticamente qualificado”, e não aceitar como regra o fato de que “aquilo que seja útil ao sistema social para o controle dos seres humanos que dele participam” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.65) é que seja o certo, como o fazem em sua maior parte.

A segunda característica trata da

recusa em reconhecer às causas finais qualquer papel na explicação do mundo físico e social. Sua inferência é a de que as coisas são, simplesmente, resultados de causas eficientes, sendo o mundo inteiro um encadeamento mecânico de antecedentes e conseqüências. As descobertas da ciência contemporânea mostram que essa concepção de causalidade é insustentável. Por exemplo, a certeza na predição dos processos das coisas é admitida como teoricamente possível na ideia mecanicista de causalidade, enquanto o princípio da incerteza de Heisenberg, empiricamente provado, significa que as coisas têm seus fins próprios, que as dotam de certa capacidade de autodeterminação (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.65-66).

A síndrome comportamentalista impregna o indivíduo moderno, pois,

para ter condições de enfrentar os desafios de uma tal sociedade, a maioria de seus membros interioriza a síndrome comportamentalista e seus padrões cognitivos. Essa interiorização ocorre, geralmente, sem ser notada pelo indivíduo, e assim a síndrome comportamentalista transforma-se numa segunda natureza. A disciplina administrativa padrão, ela própria admitindo que os seres humanos são criaturas fluidas, e capturadas pelos pressupostos do perspectivismo, do formalismo e do operacionalismo, não pode ajudar o indivíduo a superar essa situação (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.67).

Dentro dessa perspectiva, podemos perceber que a forma de pensar do ser humano, de enxergar o mundo e a si mesmo na sociedade moderna está deliberadamente contaminada de

uma legitimação da sociedade de mercado, que por sua vez é induzida dia a dia pela mídia, pelas corporações e inclusive em nossos contatos pessoais.

A essa forma de interpretar a realidade, Guerreiro Ramos (1981) entende como política cognitiva, a qual define como “o uso consciente e inconsciente de uma linguagem distorcida cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.87).

No que tange a teoria organizacional, Guerreiro Ramos (1981, p. 91-92) entende o papel das organizações formais como difusoras da política cognitiva de legitimação do mercado como:

Cada organização formal tem definições da realidade transmitidas a seus membros no processo de socialização. As atuais organizações típicas da sociedade de mercado são necessariamente falsas e mentirosas. Estão fadadas ao mesmo tempo a enganar seus membros e seus clientes, introduzindo-os, no nível micro, não apenas a aceitar como desejável aquilo que produzem, mas também, no nível macro, a acreditar que existem e funcionam por um interesse vital da sociedade como um todo. Hoje em dia, as organizações desempenham um papel ativo e sem precedentes no processo de socialização do indivíduo, tentam transformar-se *na sociedade*. E, ao que parece, têm a capacidade de fazer isso, porque são, elas próprias, poderosos sistemas epistemológicos e, presentemente, não sofrem restrição alguma quanto à influência que exercem sobre os cidadãos.

Para abordar o aspecto de como a política cognitiva se desenvolve, Guerreiro Ramos (1981) traz o conceito de retórica grega. Pensadores clássicos como Platão e Aristóteles combatiam a retórica sofista, cujo objetivo era o de “produzir apenas crenças e não verdades” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.87). Ou seja, o objetivo do argumentador sofista era o de persuadir as pessoas a aceitarem uma realidade sabidamente errônea por ele, com o propósito de obter vantagens e legitimar relações falsas de poder. Em última análise, a retórica era utilizada dessa forma para transformar o útil no ponto de vista do argumentador em verdade para todos.

Guerreiro Ramos (1981) entende que a formação da atual política cognitiva a qual somos submetidos hoje é o exercício da retórica capitalista. E tal retórica se torna tão incrustada em nossa forma de ver o mundo que “não constitui jamais objeto de debate entre suas vítimas (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.88)”, por se tornar inconsciente. O papel ambíguo da linguagem, uma vez utilizado habilmente pelo argumentador, tem a capacidade de enganar as pessoas e construir uma nova percepção equivocada de realidade. Para demonstrar isso, Guerreiro Ramos (1981, p. 89) recorre ao fato de que nas sociedades pré-industriais,

podemos encontrar exposta na terminologia dos provérbios a percepção comum do mercado como o local da prática da política cognitiva e da linguagem enganadora. Em muitas sociedades arcaicas e antigas, o mercado tinha uma função determinada dentro dos rigorosos limites geográficos, longe da corrente maior da vida social, para que não solapasse as bases da comunidade e distorcesse a natureza da comunicação.

Não é de se espantar “o fato de que, em toda sociedade em que o mercado se transformou em agência cêntrica da influência social, os laços comunitários e os traços culturais específicos são solapados ou mesmo destruídos” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.90). Uma vez demonstrado o papel deletério da política cognitiva que permite a expansão sem freios do mercado para cada espaço da vida humana, Guerreiro Ramos (1981) articula a relação entre mídia, organizações formais, consumo e produção e trabalho. Com isso, pretende expor como essa “rede” mantém a roda do capitalismo girando.

Considera ele que a mídia, entregue às mãos de grandes corporações, é uma das principais difusoras da política cognitiva no sentido de que “induzem massas enormes da população a acreditar que desejam (e, portanto, devem comprar) aquilo de que não precisam” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.90). Esse sobreconsumo induzido pela mídia é suprido pelas organizações econômicas através da produção, que utiliza o trabalho das pessoas, e que por sua vez recebem salários e voltam a consumir. Manter essa “roda” girando passa a ser o desafio de toda sociedade centrada no mercado. Acontece que esse ciclo não possui um equilíbrio estável, mas sim uma necessidade de se manter girando cada vez mais rápido para que se consiga manter a estabilidade social.

Nesse sentido, outra estratégia utilizada pela política cognitiva é a deturpação da atividade de trabalho, visando garantir a força produtiva de bens e o poder de aquisição para o consumo. Essa deturpação é entendida por Guerreiro Ramos (1981, p. 100-101) como redutora do indivíduo a um “detentor de emprego”, uma vez que,

na sociedade centrada no mercado, pela primeira vez, os empregos passam a ser a categoria dominante para reconhecimento do valor dos propósitos humanos. Numa sociedade assim, não ser detentor de um emprego corresponde a não ter valor – e mesmo a não existir.

Dessa forma, para se manter conectado à realidade social e para garantir sua sobrevivência individual, o ser humano precisa possuir um emprego. Referente a esse status ilusório, o mesmo autor (1981, p. 101) relembra que

antes do advento da sociedade centrada no mercado, o emprego nunca tinha sido o critério principal para definir a significação social do indivíduo, e nos contextos pré-industriais as pessoas produziam e tinham ocupações sem serem, necessariamente, detentoras de emprego. No plano estrutural dessas sociedades, o desemprego como uma característica de desocupação era inconcebível, já que as mesmas asseguravam uma função produtiva a qualquer pessoa que reconhecessem como um dos seus membros. Em tais sociedades, o que poderia se assemelhar ao desemprego em massa dos nossos dias era, antes, resultado esporádico de acontecimentos perturbadores, como as secas, as guerras, as rixas entre famílias ou pragas. O fato de pertencer a essas sociedades, por si só, dava ao indivíduo a possibilidade de estar livre de morrer de fome. A morte pela fome só aconteceria como um fenômeno coletivo, causado por uma catástrofe natural ou social, que afetaria todos os membros da sociedade.

E para solidificar o conceito atual de emprego, a política cognitiva, através da teoria das organizações, argumenta que o ambiente de uma organização formal é adequado para a autorrealização humana, garantindo assim não somente a manutenção do funcionamento do mercado como também conferindo a ele exclusividade na capacidade de proporcionar satisfação ao indivíduo.

Os reflexos dessa política cognitiva sobre o emprego leva o ser humano a se comportar de acordo com a síndrome comportamentalista referida acima. Mas uma questão que a essa altura se faz importante é o porquê da existência de tal política cognitiva. Seus malefícios contemporâneos estão claros, mas quais elementos permearam sua elaboração e difusão? Terão sido baseados somente num instinto de dominação de classes? A resposta é não. Seu intuito inicial era transformar uma sociedade medieval, onde a pobreza era generalizada e onde o trabalho, devido à baixíssima produtividade, absorvia imensa maioria da população e demandava enormes esforços. “O objetivo final do sistema de mercado era o de transformar a produção numa atividade científica e de prover a sociedade de capacidades de processamento de alta taxa de produtividade, simultaneamente, liberando os homens do labor” (GUERREIRO RAMOS, 1981, 106). Com essa meta em mente, Adam Smith foi um dos principais ideólogos desse sistema econômico, pregando a divisão de trabalho e sistematização de processos eficientes de produção, encarando desenvolvimento, portanto, como industrialização.

Essa lógica obteve sucesso e retirou parte da humanidade de uma perspectiva de miséria material. Referindo-se à economia americana, Guerreiro Ramos (1981) ressalta que antes da crise de 1929 o governo anteviu a possibilidade de erradicação da pobreza dado o nível de capacidade produtiva alcançado pelo país. Contudo, a grande depressão econômica que marcou esse período ocorreu da mesma forma, não por falta de capacidade de produção, mas por falta de capacidade de consumo, pois o sistema não era mais capaz de empregar toda a mão de obra disponível (tal crise de desemprego não poderia jamais ser prevista por Adam Smith), e sem seus salários a população não consumia mais o necessário, quebrando a velocidade crescentemente necessária para o giro do ciclo capitalista.

O momento de inflexão do sistema social havia chegado, pois existia capacidade de produção para suprir a necessidade básica material da população. Seria necessário somente estimular a ocupação das pessoas, principalmente dos trabalhadores que não podiam ser aproveitados nas iniciativas centradas no mercado, em atividades pertinentes a outros sistemas sociais e que beneficiariam a população como um todo. Porém, imerso na política cognitiva que alcançara já nessa época (década de 1929, com a crise econômica dos Estados Unidos), tal ponto de maturidade na sociedade, que tornava realmente muito difícil distinguir sua fronteira com a natureza humana, Keynes elaborou uma política econômica reforçando o enclave do mercado, só que não mais alicerçada na produção de bens primários, mas sim na de bens demonstrativos, ou supérfluos. Essa atitude reforçou e remodelou a política cognitiva, levando-nos a uma sociedade na qual colhemos os frutos negativos atualmente.

Analisando a situação do ser humano atual que vive sob tal política cognitiva, Jourard (1964, p. 60-61, *apud* GUERREIRO RAMOS, 1981, p.99-100) afirma que

do ponto de vista de uma psicologia centrada no indivíduo, o homem é doente – não apenas o neurótico ou psicótico, mas igualmente aquele que é chamado de homem normal – porque esconde o seu eu real na transação com os outros, e equipara os papéis que desempenha nos sistemas sociais à própria identidade e tenta negar a existência de tudo aquilo do eu real que não tem importância para o papel desempenhado.

Em relação a sua crítica aos efeitos permissivos da centralidade do mercado na sociedade, Guerreiro Ramos (1981, p. 114) observa que:

Nenhuma sociedade, no passado, esteve jamais na situação da sociedade “desenvolvida” centrada no mercado de nossos dias, no qual o processo de socialização está, em grande parte, subordinado a uma política cognitiva exercida por vários complexos empresariais que agem sem nenhum controle. Em sociedade alguma do passado, jamais os negócios foram a lógica central da vida da comunidade. Somente nas modernas sociedades de hoje o mercado desempenha papel de força central, modeladora da mente dos cidadãos. Os problemas humanos contemporâneos podem ser apenas perpetuados, e não resolvidos, por essa política cognitiva.

Faz-se, portanto, necessária uma teoria social e organizacional substantiva que oriente a prática de delimitação de sistemas sociais, circunscrevendo o mercado a seu espaço e desenvolvendo outros sistemas sociais que possam permitir a real autorrealização humana.

2.3. Teoria Organizacional Substantiva

Nesse item, discutirei o impacto que o conceito de racionalidades, dentro do contexto social já abordado, possui nas organizações e na teoria organizacional. A questão do utilitarismo e/ou espontaneidade das relações dentro das organizações será abordado aqui. Esse é um quesito importante dessa pesquisa, pois ambas as dimensões estão presentes no CXF, uma vez que, para os jogadores profissionais de Florianópolis, trata-se de um espaço onde se travam disputas com o objetivo de vantagem material e/ou prestígio, assim como se estabelece relações transparentes baseadas na identificação entre paixões pessoais, nesse caso, o xadrez. Dessa forma, exporei o arcabouço teórico que será utilizado principalmente para o estudo do nível organizacional da análise do CXF.

Guerreiro Ramos (1981) alerta quanto ao fato de tendermos a enxergar novos dilemas com o olhar que permeia nossa visão de mundo atual, mesmo quando uma mudança estrutural se faz necessária para conseguirmos lidar com tais questões. Segundo Mannheim (1940, p. 302, *apud* GUERREIRO RAMOS, 1981, p.118), “quando novas situações emergem numa sociedade, seus membros normalmente tendem a interpretá-las de acordo com categorias já estabelecidas. É como se recusassem a admitir-lhes o caráter de novidade”.

Como a sociedade é influenciada pelas organizações assim como as influencia, existe a necessidade de se reavaliar a postura das corporações quando temos em mente uma mudança de sociedade. Nesse sentido, Guerreiro Ramos (1981, p. 119) citando Perrow (1972, p. 199), afirmou que “as atuais organizações têm proteica habilidade de moldar a sociedade. Em lugar

do ambiente afetar a organização, parece que o contrário fica mais perto da verdade. A organização deve ser vista, hoje em dia, como definindo, criando e moldando seu ambiente”.

Entende-se, portanto, que a visão que temos da realidade social é construída a partir de uma experiência individual que crescentemente se contamina pelas influências das organizações, que por sua vez são retroalimentadas pelas influências da própria sociedade. Quanto à construção dessa visão de realidade vigente, Guerreiro Ramos (1981) adverte que “a noção de que os sistemas sociais cujo desenho evitam considerações substantivas deformam, caracteristicamente, a linguagem e os conceitos através dos quais a realidade é aprendida.” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.119).

Em termos de racionalidade, Guerreiro Ramos (1981) entende que a sociedade moderna enxerga que a verdadeira razão está dentro das organizações e não no indivíduo. Assim, aponta que o conhecimento convencional entende que

mal pode o homem ser considerado um ser racional, porque o conhecimento abrangente está além de sua capacidade. As corporações, porém, especialmente quando computadorizadas, merecem o qualificativo de racionais, na medida em que são menos limitadas que o homem em sua habilidade de avaliação (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.122)

Nesse sentido, a razão não é utilizada para se preocupar com a natureza ética dos fins, mas sim para o cálculo, aplicado apenas para encontrar, com precisão, meios adequados para se atingir metas, indiferente aos respectivos conteúdos de valor. Porém,

até que emergisse a sociedade de mercado, o tipo de raciocínio deliberado, somente interessado nos meios de atingir metas determinadas, fora apenas um aspecto limitado de um conceito mais amplo de racionalidade. Esse conceito, classicamente, revestira-se sempre de nuances éticas, e chamar um homem de racional significava reconhecer sua fidelidade a um padrão objetivo de valores postos acima de quaisquer imperativos econômicos (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.122).

Dessa forma, Guerreiro Ramos (1981) afirma que o campo da teoria organizacional não reconhece o caráter particular das funções a que servem as organizações econômicas e o contexto histórico, relativamente recente, em que passaram a ter maior peso parece ser esquecido. Citando o antropólogo francês difusor do conceito de “Dádiva”, Marcel Mauss, Guerreiro Ramos (1981)

reitera que “somente as nossas sociedades ocidentais é que, bastante recentemente, transformaram o homem em um animal econômico, isto é, uma criatura que age, normalmente, de acordo com o caráter utilitário imanente das organizações formais de hoje”. O autor completa o raciocínio referindo-se ao pai do conceito de “Economia Plural”, Karl Polanyi:

Nenhuma sociedade pode existir sem algum tipo de sistema que assegura a ordem na produção e na distribuição dos bens. Mas isso não envolve a existência de instituições econômicas distintas; normalmente a ordem econômica é meramente uma função da social, na qual está contida. Nem nas condições de vida tribal, ou feudal ou mercantil houve um sistema econômico separado da sociedade. A sociedade do século XIX, na qual a atividade econômica foi isolada e imputada a uma razão econômica inconfundível, representou, de fato, um desvio singular. Semelhante padrão institucional não podia funcionar, a menos que a sociedade ficasse, de alguma forma, submetida às suas exigências. Uma economia de mercado só pode existir numa sociedade de mercado. (POLANYI, 1971, p. 711 *apud* GUERREIRO RAMOS, 1981, p.124).

Além da necessidade de sobrevivência, qualquer sociedade possui a necessidade de busca de significado para própria existência. Esse anseio por significado pode ser chamado de interação simbólica, não pode ser subjugado por aspectos econômicos voltados à sobrevivência. Segundo Guerreiro Ramos (1981, p.126):

Uma atividade de natureza econômica, ou um sistema social econômico, é avaliado em termos de vantagens práticas a que conduz; está engrenado para a consecução de tais vantagens, e não para o conhecimento da verdade. As atividades de natureza econômica são compensadoras em razão de seus resultados extrínsecos, enquanto a interação simbólica é intrinsecamente compensadora.

A epistemologia da Teoria Organizacional dominante é subordinada à ideologia de mercado, deturpando pontos importantes da interação simbólica. De acordo com Guerreiro Ramos (1981), “os teóricos convencionais da organização se sentem à vontade ao tratar de assuntos como confiança, virtude, valia, amor, autorrealização e autenticidade no campo da organização econômica, a que, por sua natureza, dificilmente os mesmos pertencem” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.127).

Dentro dessa epistemologia, o papel do trabalho é fundamental tornando importante diferenciar o conceito de trabalho e ocupação. As atividades de um indivíduo, encaradas do ponto de vista de todas as sociedades pré-modernas, eram percebidas com uma atribuição

superior ou inferior. As tidas como superiores eram aquelas nas quais o sujeito agia de acordo com seus valores e interesses próprios, em busca de sua satisfação e autorrealização. As inferiores eram ditadas por forças externas, independente de autodeterminação e guiadas predominantemente pela necessidade de sobrevivência. Tais atividades eram consideradas ocupação e trabalho respectivamente e não demandavam como regra quantidades diferentes de esforço, apenas traziam em si um nível distinto de gratificação pessoal.

Nesse sentido, pessoas que podiam se ocupar eram tidas como de maior fortúnio do que as que tinham que trabalhar, numa oposição similar a que se podia encontrar entre os filósofos clássicos e seus escravos. Guerreiro Ramos (198, p. 132) traz sua crítica à sociedade e à Teoria Organizacional dominante se apoiando em Arendt (1958, p. 75), que afirma que “o trabalho transformou-se na fonte de todos os valores e o animal *laborans* [que trabalha] foi levado à posição tradicionalmente ocupada pelo animal *rationale* [que se ocupa]”.

A exemplo do que se entende por trabalho, o conceito de lazer também foi deturpado na sociedade moderna. O lazer era considerado um período de tempo em que as pessoas podiam se ocupar ao invés de trabalhar, portanto, se autorrealizar. Hoje, o lazer possui muito mais uma conotação de período de descanso das estafantes jornadas de trabalho do que um período produtivo em termos não econômicos, mas sim emocionais. Com essa inversão de valores, no seio da sociedade capitalista, vê-se o lazer inclusive com preconceito e confunde-o como ociosidade. Tais deturpações de conceitos tiveram que ser estabelecidas para legitimar a sociedade de mercado, pois de outra forma os conflitos interiores da psique humana não permitiriam lidar conscientemente com a realidade capitalista.

Segundo Guerreiro Ramos (1981), a construção das bases para uma teoria organizacional substantiva visa a reconceituação de conceitos básicos para nossa vida individual. Através dessa reconceituação, apoia-se o desenho de sistemas que permitam a coexistência de valores intrínsecos e subjetivos do ser humano com os referentes às necessidades de recursos materiais para nossa subsistência. Assim, tratamos de uma teoria que delimita e combina os espaços vitais à autorrealização humana e à nossa sobrevivência.

Em contraponto ao modelo unidimensional da Teoria Organizacional dominante, necessitamos utilizar um modelo multidimensional “para a análise e a formulação dos sistemas sociais, no qual o mercado é considerado um enclave social legítimo e necessário, mas limitado e

regulado” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.140). Esse novo modelo, segundo Guerreiro Ramos (1981), é denominado de “paradigma paraeconômico”. Um aspecto fundamental presente na concepção de tal modelo refere-se ao surgimento de “uma visão de sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dentre os quais o mercado é apenas um)” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.140), o que permitiria aos humanos dedicarem-se a formas muito diferentes e, segundo ele, integrativas de atividades substantivas. Além de um pressuposto de visão de sociedade, tal modelo supõe ainda a idéia de “um sistema de governo capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.140).

A proposta do paradigma paraeconômico salienta, entretanto, o propósito heurístico do seu modelo, qual seja, as categorias delimitadoras presentes em sua constituição devem ser consideradas como tipos ideais na acepção weberiana do termo. Sua formulação tem, portanto, um caráter muito mais didático do que real. Na prática, os sistemas sociais são sempre mistos. Antes da apresentação das categorias constitutivas do paradigma paraeconômico, faz-se importante destacar os dois pares de critérios utilizados pelo autor como eixos de estruturação do seu modelo, a saber: “orientação individual e comunitária”, de um lado, e “prescrição contra ausência de normas”, do outro. Em relação ao primeiro caso, a preocupação de Guerreiro Ramos (1981) é com a proposição de um modelo suficientemente amplo para não embutir uma interpretação da conduta humana, que reduz “o indivíduo, ou cidadão, a um agente de maximização da utilidade, permanentemente ocupado em atividades de comércio”. O debate que conduz o autor a esse ponto pode ser resumido nos termos “maximização da utilidade” vs “auto-realização pessoal”, esta última entendida de um ponto de vista muito crítico em relação às tendências de escolha racional. Conforme explica Guerreiro Ramos (1981, p. 142-143):

A delimitação organizacional é, portanto, uma tentativa sistemática de superar o processo contínuo de unidimensionalização da vida individual e coletiva. A unidimensionalização é um tipo específico de socialização, através do qual o indivíduo internaliza profundamente o caráter – *ethos* – do mercado, e age como se tal caráter fosse o supremo padrão normativo de todo o espectro de suas relações interpessoais. A afirmação inadequada de que o interesse pelas pessoas pode ser harmonizado com o interesse pela produção de mercadorias só se justifica à base de uma abordagem unidimensional da organização. E esse é, precisamente, o erro característico das atuais tendências do pensamento e da prática, no campo administrativo. Em vez de proclamar a possibilidade de uma total integração das metas individuais e organizacionais, o paradigma aqui apresentado mostra que a atualização humana é um esforço complexo.

Já em relação ao segundo critério, sua preocupação consiste em salientar os efeitos psicológicos das prescrições operacionais. Sua discussão busca mostrar o caráter inversamente proporcional da relação entre prescrições operacionais e atualização pessoal. Conforme ele explica: “quanto maior é o caráter econômico do trabalho, menos oportunidade de atualização pessoal é oferecido aos que o executam pelas respectivas prescrições operacionais” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.143). O que ocorre em razão da ausência de capacidade autônoma de decisão dos sujeitos sociais diretamente afetados.

Desse modo, evidencia-se a contradição entre as necessidades individuais e as exigências da organização econômica, que não encontra solução possível no âmbito do chamado comportamento administrativo, o qual “consiste na atividade humana sob prescrições operacionais formais e impostas” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.144). Quanto mais esta atividade humana é considerada administrativa, menos ela é propícia à autorrealização pessoal. Guerreiro Ramos (1981) preocupa-se em denunciar a tendência da Teoria Organizacional em identificar esse comportamento administrativo com a própria natureza humana, deixando de reconhecer que se trata, aí, de uma “síndrome psicológica inerente à economia e aos sistemas ameaçadores em geral” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.144). As razões para esse fenômeno encontram-se no processo de superorganização e de despersonalização característico do desenvolvimento das sociedades industriais modernas, nas quais

se espera sempre que o indivíduo viva como um ator, a quem cabe um papel determinado. O indivíduo não dispõe de lugar e tempo verdadeiramente privados, duas condições para uma vida pessoal criativa. Preso continuamente a uma trama de exigências sobre método e organização, o indivíduo acaba por aceitar uma visão predeterminada da realidade (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.144).

Guerreiro Ramos (1981) lembra que tal processo apenas reforça a tendência de despersonalização do indivíduo. Contudo, o reconhecimento dos efeitos psicológicos das prescrições operacionais não significa admitir a necessidade de sua eliminação do mundo social, uma vez que os mesmos têm grande importância na manutenção e apoio de qualquer coletividade. A questão é de delimitação dos enclaves em que podem caber tais prescrições

e nos quais podem até ser legitimamente impostas ao indivíduo. Nos sistemas que visam maximizar a atualização pessoal, as prescrições não são eliminadas. São mínimas, porém, e nunca são estabelecidas sem o pleno consentimento dos indivíduos interessados. Tais sistemas são bastante flexíveis para estimular o senso pessoal de ordem e de compromisso com os objetivos fixados, sem transformar os indivíduos em agentes passivos. A total eliminação das prescrições das normas é incompatível com uma significativa atualização humana, no contexto do mundo social (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.145-146).

Para o estabelecimento, então, das categorias delimitadoras do seu paradigma paraeconômico, Guerreiro Ramos (1981) fixa seis conceitos-chave que se posicionam segundo os dois pares de critérios acima esclarecidos, a saber:

- i) Anomia;
- ii) Motim;
- iii) Economia;
- iv) Isonomia;
- v) Fenonomia;
- vi) Isolado.

i) A anomia “refere-se a indivíduos desprovidos de normas orientadoras, que não têm o senso de relacionamento com outros indivíduos” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.147). O termo, que é tomado emprestado da tradição durkheimiana, ressalta a incapacidade do indivíduo em “criar um ambiente social para si próprio e, simultaneamente, obedecer às prescrições operacionais de organizações importantes para sua subsistência” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.147). Em sendo assim, necessitam ser assistidos, protegidos ou controlados por instituições. Entretanto, salienta Guerreiro Ramos (1981, p. 147), “uma das razões pelas quais as instituições referidas geralmente agravam a condição anômica das pessoas de que cuidam é que seu esquema e administração não são sistematicamente encarados como pertencendo a um enclave social específico”.

ii) O motim, por outro lado, “é a referência de coletividades desprovidas de normas, a cujos membros falta o senso de ordem social” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.147).

iii) A economia, por sua vez, diz respeito a “um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para produção de bens e/ou para a prestação de serviços” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.147-148). Enquanto organização típica da sociedade centrada no mercado, ela tende “a transformar-se numa categoria de abrangência total, quanto à ordenação da vida individual e social”, dado o seu grau de liberdade (neste tipo de sociedade) “para modelar a mente de seus membros e a vida dos seus cidadãos, de modo geral” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.148). Parece, neste ponto, ter assimilado a velha preocupação polanyiana relativa aos riscos contemporâneos de uma transmutação de economias de mercado em “sociedade de mercado”.

iv) As isonomias referem-se a um contexto organizacional de livre associação de pessoas, marcado pela absoluta igualdade entre seus membros. Algumas características destacadas pelo autor são: o primado de atualização de seus membros em detrimento das prescrições impostas, que são mínimas, e quando inevitáveis, se estabelecem por consenso; seu caráter autograticante, no sentido em que “as pessoas não ganham a vida numa isonomia; antes, participam de um tipo generoso de relacionamento social, no qual dão e recebem” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.150); desse modo, ao invés de empregos, suas atividades definem-se como vocações. Ou seja, a maximização da utilidade perde importância enquanto objetivos maiores dos indivíduos; além disso, baseia-se num sistema de tomada de decisões caracterizado pela indiferenciação entre a liderança ou gerência e os subordinados, o que distingue a isonomia de uma democracia; isto porque sua eficácia repousa sobre a prevalência de relações interpessoais primárias entre seus membros, o que supõe um limite de tamanho para tanto.

v) As fenomenias, por sua vez, definem-se como

um sistema social, de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais [...]. Embora o resultado das atividades empreendidas numa fenomenia possa vir a ser considerado em termos de mercado, os critérios econômicos são incidentais, em relação à motivação de seus membros (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.152).

v) O isolado, por fim, não constitui propriamente sistema social. Trata-se de um ator que, embora rejeite o sistema em que vive, não encontra-se desprovido de normas. Como explica Guerreiro Ramos (1981, p. 153): “a despeito de sua total oposição interior ao sistema social em conjunto, encontra ele um canto em que, de forma consistente, pode viver de acordo com seu peculiar e rígido sistema de crença”.

Uma vez apontados os sistemas sociais, é necessário estabelecer os requisitos básicos para a implementação do paradigma paraeconômico na prática. E esse é um esforço eminentemente político, exigindo uma avaliação dos requisitos mais adequados à variedade de sistemas sociais. Assim, segundo Guerreiro Ramos (1981), a efetividade de uma sociedade multicêntrica, vislumbrada no paradigma paraeconômico, envolve um embate político, de vigorosa resistência às tendências da sociedade centrada no mercado, no sentido de conter sua influência sobre o espaço vital humano. Isto não significa dizer que os objetivos da paraeconomia sejam a supressão do mecanismo de mercado. Segundo o autor, as capacidades sem precedentes criadas por este último, “ainda que por razões erradas, pode atender as metas de um modelo multidimensional de vida humana, numa sociedade multicêntrica” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.155). A construção de tal tipo de sociedade, enquanto empreendimento intencional,

envolve planejamento e implementação de um novo tipo de estado, com o poder de formular e pôr em prática diretrizes distributivas de apoio não apenas de objetivos orientados para o mercado, mas também de cenários sociais adequados à atualização pessoal, a relacionamentos de convivência e a atividades comunitárias dos cidadãos. Uma sociedade assim requer também iniciativas partidas dos cidadãos, que estarão saindo da sociedade de mercado sob sua própria responsabilidade e a seu próprio risco (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.155).

Para além de um mero exercício abstrato, Guerreiro Ramos (1981, p. 156) esclarece que esse modelo delimitativo reflete na prática “o tipo de vida procurado por muita gente, em muitos lugares”. Tais iniciativas se dão, por outro lado, muito a partir de processos de ensaio e erro, refletindo o seu caráter de incompletude enquanto sistemas sociais; faltando para sua força impulsionadora, esforços sistemáticos e disciplinados de elaboração teórica. Reside,

precisamente, neste ponto um dos propósitos maiores da paraeconomia: “A formulação de diretrizes de uma nova ciência organizacional, em sintonia com as realidades operativas de uma sociedade multicêntrica” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.156).

Partindo, então, do pressuposto segundo o qual a existência de uma variedade de requisitos constitui “qualificação essencial de qualquer sociedade sensível às necessidades de auto realização de seus membros” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.156), a tarefa que se propõe é precisamente a de definir os requisitos de planejamento próprio a cada sistema social. Para tanto, ele passa a examinar cinco dimensões principais de tais sistemas:

- i) Tecnologia;
- ii) Tamanho;
- iii) Espaço;
- iv) Cognição;
- v) Tempo.

- i) No que diz respeito à tecnologia, sublinha sua condição de ser inerente a qualquer sistema social, constituindo-se como parte essencial de apoio à estrutura do mesmo. Ela pode ser encontrada “no conjunto de normas operacionais e de instrumentos através dos quais se consegue que as coisas sejam feitas” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.157). A preocupação em harmonizar a tecnologia de um dado sistema social com os seus próprios objetivos específicos, como particularmente presente no conceito de sistema sociotécnico, representa aquilo que deve ser assimilado “pelos planejadores de sistemas sociais de confronto” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.157).
- ii) A dimensão do tamanho diz respeito a um tópico que tem merecido muito pouca importância no campo teórico, por ter prevalecido, em nosso ambiente cultural, a crença segundo a qual quanto maior, melhor. Em contraponto a tal princípio, Guerreiro Ramos (1981, p.158) salienta que “a eficácia de um cenário social na consecução de suas metas e na ótima utilização dos seus recursos não acarreta, fatalmente, um aumento de tamanho. Precisamos aprender a arte do planejamento de cenários sociais capazes de perdurar”. A partir daí parte-se para a proposição de três premissas a esse respeito: “A capacidade de

um cenário social para fazer face e para corresponder, eficazmente, às necessidades de seus membros exige limites mínimos ou máximos a seu tamanho”; “Nenhuma norma geral pode ser formulada para determinar, com precisão, antecipadamente, o limite de tamanho de um cenário social; a questão do tamanho constitui sempre um problema concreto, a ser resolvido mediante investigação *ad hoc*, no próprio contexto”; “A intensidade das relações diretas entre os membros de um cenário social tende a declinar na proposição direta do aumento de seu tamanho” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.159). Portanto, o tamanho requerido depende, fundamentalmente, da própria natureza de cada sistema social e seus requisitos básicos. Por exemplo, “as economias de caráter isonômico, isto é, certos tipos de cooperativas e de empresas em que a administração e a propriedade são coletivas, preceituam tamanhos bastante moderados” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.159). Já no caso de economias atuando em regime de competição, nas quais a divisão do trabalho e a especialização são fundamentais, grandes estruturas são requeridas.

- iii) Já em relação à dimensão da cognição, Guerreiro Ramos (1981) salienta a correlação direta entre a variedade de formas de conhecimento e a natureza de cada sistema social – apoiando-se, segundo ele, em Gurvitch –, e classifica os sistemas cognitivos de acordo com seus interesses dominantes – baseado em Habermas. Assim,

um sistema cognitivo é essencialmente funcional quando seu interesse dominante é a produção ou o controle do ambiente; é essencialmente político, quando seu interesse dominante é o estímulo dos padrões de bem-estar social, em seu conjunto; é essencialmente personalístico (*personalogic*), quando o seu interesse é o desenvolvimento do conhecimento pessoal. Um sistema cognitivo deformado é aquele desprovido de um único interesse central (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.160-161).

Ressalta-se a possibilidade de convivência de mais de um tipo de sistema cognitivo em um sistema social, como é o caso das economias de caráter isonômico ou certas instituições educacionais. A preocupação maior do autor, por outro lado, é a de tentar mostrar que “a abrangência total do sistema de mercado, numa sociedade como a nossa, envolvendo continuamente os indivíduos em seus padrões cognitivos intrínsecos, pode

invalidá-los para a ação como membros eficientes de fenomenias ou isonomias” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.161). Razão pela qual, no planejamento de tais sistemas sociais, o autor chama atenção para o esforço necessário em “proporcionar aos indivíduos condições adequadas a seus específicos e dominantes interesses cognitivos” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.161).

- iv) No que diz respeito à dimensão do espaço, a preocupação é a de sublinhar o fato de que a expansão do sistema de mercado, nos últimos três séculos, terminou por ocupar progressivamente os espaços reservados aos sistemas sociais, tornando-se a principal força impulsionadora da vida dos indivíduos. Um dos exemplos a esse respeito é o da arquitetura das cidades contemporâneas, que atende principalmente às exigências do mercado.

Segundo Guerreiro Ramos (1981) a deterioração das condições da vida comunitária do povo tem sido uma consequência normal da expansão do sistema de mercado. [...] A recuperação de espaço para a vida pessoal e comunitária deveria constituir, agora, meta prioritária de cidadãos e governos, pela exigência de adequada delimitação do sistema de mercado (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.162).

Contudo, o exame da dimensão de espaço pelos especialistas de organização enfatiza apenas os propósitos econômicos, negligenciando como a vida das pessoas é afetada em sua plenitude. A preocupação maior do autor é a de indicar “algumas implicações da dimensão espaço no planejamento dos ambientes sociais” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.163). Seu pressuposto é de que “exigências específicas de dimensões espaciais são inerentes a cada tipo de cenário social” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.163).

Para tanto, é preciso privilegiar o ponto de vista antropológico na análise dos aspectos do espaço vital humano, por exemplo, orientando-se pelas categorias de espaços socioafastadores e espaços socioaproximadores, ou seja, aqueles que mantêm as pessoas separadas, de um lado, e aqueles que estimulam o convívio, do outro, sendo cada um deles necessários por diferentes razões. Entretanto, “o que deveria ser evitado é o descuidado agravamento das dimensões socioafastadoras do espaço nos sistemas sociais, onde as mesmas devem ser socioaproximadoras”, ou centrípetas (GUERREIRO

RAMOS, 1981, p.164). É assim que os riscos de deterioração ecológica de uma sociedade se impõem diante da expansão do mercado na sua capacidade de explorar outros espaços. Para concluir esse ponto, afirma:

espaços socioaproximadores, de preferência aos socioafastadores, deveriam prevalecer nas isonomias e fenomenias, da mesma forma que em cenários projetados para ressocializar indivíduos anômicos. Em razão da natureza de suas atividades, as economias são sistemas em que espaços socioafastadores devem prevalecer, embora com alcance limitado, espaços socioaproximadores sejam também funcionalmente necessários em tais cenários (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.167).

- v) No que diz respeito à dimensão tempo, embora tal dimensão tenha sido já tratada na teoria organizacional convencional, inclusive como uma categoria importante do planejamento, é apenas o tempo inerente aos sistemas econômicos de mercado que têm prevalecido. Isto se deve a muito conhecida influência tayloriana na administração, em que o tempo é tratado “apenas como uma mercadoria, ou um aspecto da linearidade do comportamento organizacional” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.167). Isso explica o fato da grande dificuldade em superar esta concepção tayloriana do tempo na maior parte dos estudos em teoria organizacional atualmente.

Assim, como essa dimensão “não consitui o impulso fundamental de uma variedade de sistemas sociais, tais como as isonomias, as fenomenias e as diferentes formas pelas quais se mesclam as economias” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.167). Logo, torna-se tarefa fundamental a proposição de uma abordagem multidimensional do tempo enquanto categoria para o planejamento dos sistemas sociais.

Para tanto, Guerreiro Ramos (1981) se apoia na tipologia de dimensões temporais dos sistemas sociais elaboradas por Gurvitch, para sugerir as seguintes categorias: tempo serial, linear ou sequencial; tempo convival; tempo de salto; e, tempo errante. Tais categorias de tempo apresentam correlação direta com os sistemas sociais propostos em seu paradigma. Assim, o tempo serial prevalece em sistemas sociais do tipo economias, pois estes são “incapazes de atender às necessidades humanas cuja satisfação envolva uma experiência de tempo que não possa ser estabelecida em termos de séries” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.168). Já o tempo convival, característico de cenários

isonômicos, constitui “uma experiência de tempo em que aquilo que um indivíduo ganha em seus relacionamentos com as outras pessoas não é medido quantitativamente, mas representa uma gratificação profunda por se ver liberado de pressões que lhe impedem a atualização pessoal” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.169). Imerso na experiência do tempo convival, o indivíduo esquece o tempo serial:

Quando um grupo de pessoas partilha esse tipo de experiência temporal, seus membros relaxam, tendem a confiar uns nos outros e a expressar, com autenticidade seus sentimentos profundos. Aqueles que participam dessa interação social não vêem os outros, nem os tratam como objetos, mas como pessoas. Aceitam-se e estimam-se pelo que são, independentemente de suas posições empresariais, ou seu *status* no ambiente competitivo de mercado (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.169).

O tempo de salto, por sua vez, é característico das fenomenias, segundo o autor. Trata-se de “um tipo muito pessoal de experiência temporal, cuja qualidade e ritmo refletem a intensidade do anseio do indivíduo pela criatividade e autoesclarecimento” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.169). Também não passível de quantificação, tal tipo de tempo constitui “um traço de certo tipo de íntima vida pessoal, quando envolvida em jornadas autoexploratórias e/ou em esforços culminados por importantes arrancadas” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.169). Neste sentido, afirma:

Quando entregue a experiências simbólicas, o indivíduo ultrapassa os limites sociais imediatos da vida cotidiana. É nesse sentido que devemos entender que toda socialização é uma alienação do mundo interior da psique. A socialização tem aspectos contraditórios: sem ela o indivíduo não sobrevive como membro da espécie, mas quando inteiramente dominado por ela, o ser humano – homem ou mulher – perde seu caráter de pessoa (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.170).

Finalmente, o tempo errante é definido como “um tempo de direção inconsistente”, em que as pessoas teriam uma “experiência imprecisa de sua agenda existencial” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.170). Embora as ilustrações mais comuns remetam às figuras do andarilho e mendigo, Guerreiro Ramos (1981) cita casos clássicos de grandes escritores (como Orwell ou Hemingway) que parecem ter experimentado essa forma de tempo e que resultaram posteriormente em grandes obras.

A sociedade centrada no mercado priva “o indivíduo da variedade de experiências de tempo que ele sempre encontrou à sua disposição, até o surgimento dessa sociedade”

(GUERREIRO RAMOS, 1981, p.172). O autor propõe uma inversão do processo de sincronização acima destacado, “ajustando o mercado para funcionar em consonância com as exigências dos sistemas sociais que elevam a qualidade da vida comunitária em geral, da convivência e da atualização pessoal dos indivíduos (GUERREIRO RAMOS, 1981, p.173).

Mas como aplicar a teoria substantiva às práticas administrativas de uma organização? Para isso, me apoiarei em Serva (1996), que propõe um quadro de análise que permite comprovar empiricamente como as racionalidades se tensionam e complementam nos processos administrativos de uma organização. Os onze processos administrativos que compõe esse quadro são os seguintes:

- i) Hierarquia e normas: as formas, critérios e estilos pelos quais o poder é exercido. Os métodos de influência empregados. Configuração da estrutura hierárquica. Critérios ou requisitos para a ocupação de cargos ou espaços hierárquicos. Tipos de autoridade. Processos de emissão de ordens. Natureza das normas, escritas ou não. Processos de elaboração e estabelecimento das normas. Instrumentos e/ou formas de difusão das normas. Cumprimento das normas. Consequências da infração às normas. Rigidez ou flexibilidade;
- ii) Valores e objetivos organizacionais: conjunto dos valores predominantes na organização, sua origem e formas de difusão. Objetivos do grupo. Processo de estabelecimento dos objetivos, formal ou não. Comunicação dos objetivos;
- iii) Tomada de decisão: processos decisórios, estilos mais frequentes. Diferenciação de competências decisórias na organização, subgrupos/pessoas que decidem. Dimensões determinantes no processo decisório;
- iv) Controle: formas e finalidades do controle. Indivíduos responsáveis pelo controle. Instrumentos utilizados para controle;

- v) Divisão do trabalho: critérios e formas utilizadas para a divisão do trabalho. Intensidade de especialização. Flexibilidade e multifuncionalidade. Departamentalização;
- vi) Reflexão sobre a organização: processos de análise e reflexão a respeito da existência e atuação da organização no seu meio social interno e externo. Autocrítica enquanto grupo organizado. Regularidade e procedimentos empregados para realizá-la. Em qual nível da organização a reflexão é efetuada;
- vii) Conflitos: natureza dos conflitos. Estilos de manejo dos conflitos. Formas como são encarados e solucionados os conflitos. Percepção dos conflitos: fontes de desenvolvimento ou de risco de desagregação do grupo, atitudes consequentes. Autonomia ou subserviência nos conflitos. Grau de tensão provocado pelos conflitos;
- viii) Comunicação e relações interpessoais: estilos e formas de comunicação dominantes. Comunicação formal e informal. Linguagens específicas e seus significados. Comunicação aberta, com feedback, autenticidade e autonomia, ou comunicação “estratégica”. Significado e lugar da palavra no cotidiano da organização. Liberdade ou limitação da expressão. Estilos das relações entre os membros do grupo. Formalidade e informalidade. Clima e ambiente interno dominantes, face às relações interpessoais;
- ix) Satisfação individual: grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização. Principais fontes de satisfação ou de insatisfação;
- x) Dimensão simbólica: iconografia utilizada na organização. Ideias, filosofias e valores que embasam a dimensão simbólica. Elementos do imaginário do grupo, suas origens e mutabilidade. Relação do imaginário com as práticas cotidianas na organização;
- xi) Ação social e relações ambientais: ações da organização que marcam primordialmente a sua inserção no meio social. Importância, significado e

singularidade da ação social. Congruência entre os valores professados, os objetivos estabelecidos e a ação social concreta. Relações com outras organizações da sociedade. Redes, conexões e integração Inter organizacional (SERVA, 1996, p. 311 - 313).

Serva (1996) divide, segundo grau de importância, os processos organizacionais acima em dois grupos: (i) Processos organizacionais essenciais: Hierarquia e normas, Valores e objetivos, Tomada de decisão, Controle, Divisão do trabalho, Comunicação e relações interpessoais, Ação social e Relações ambientais e (ii) Processos organizacionais complementares: Reflexão sobre a organização, Conflitos, Satisfação individual, Dimensão simbólica.

Baseado na Teoria organizacional substantiva de Guerreiro Ramos e na Teoria da Ação comunicativa de Habermas, Serva (1996) propõe uma tipologia de elementos que compõe ações que se dividem entre racionais substantivas e racionais instrumentais.

Na construção de seu quadro de análise, Serva (1996) associa cada um dos processos citados acima aos elementos de ações racionais substantivas e instrumentais que lhe são concernentes. Abaixo seguem os tipos de elementos da ação racional substantiva:

- i) Autorrealização: processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- ii) Entendimento: ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, coordenando atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
- iii) Julgamento ético: deliberação baseada em juízos de valor (bom, mal, verdadeiro, falso, correto, incorreto, etc.), que se dá através do debate racional das pretensões de validade emitidas;
- iv) Autenticidade: integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;

- v) Valores emancipatórios: aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social, bem estar coletivo, solidariedade, respeito à individualidade, liberdade e comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- vi) Autonomia: condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações (SERVA, 1996, p.341).

Os elementos seguintes são considerados pertencentes às ações racionais instrumentais:

- i) Cálculo: projeção utilitária das consequências dos atos humanos;
- ii) Fins: metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
- iii) Maximização de recursos: busca da eficiência e da eficácia máximas no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;
- iv) Êxito, resultados: o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- v) Desempenho: performance individual elevada na realização de atividades;
- vi) Utilidade: considerada na base das interações como valor generalizado;
- vii) Rentabilidade: medida de retorno econômico dos êxitos e resultados alcançados;
- vi) Estratégia interpessoal: entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos (SERVA, 1996, p. 342, 343).

Abaixo, segue o quadro de análise proposto por Serva (1996), relacionando os processos administrativos às suas ações racionais substantivas e instrumentais:

Quadro 1 – Quadro de Análise de Serva

Tipo de Racionalidade X Processos Organizacionais	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Hierarquia e normas	<i>Entendimento Julgamento ético</i>	<i>Fins Desempenho Estratégia interpessoal</i>
Valores e objetivos	<i>Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético</i>	<i>Utilidade Fins Rentabilidade</i>
Tomada de decisão	<i>Entendimento Julgamento ético</i>	<i>Cálculo Utilidade Maximização recursos</i>
Controle	<i>Entendimento</i>	<i>Maximização recursos Desempenho Estratégia interpessoal</i>
Divisão do trabalho	<i>Autorrealização Entendimento Autonomia</i>	<i>Maximização recursos Desempenho Cálculo</i>
Comunicação e Relações interpessoais	<i>Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia</i>	<i>Desempenho Êxito/Resultados Estratégia interpessoal</i>
Ação social e Relações ambientais	<i>Valores emancipatórios</i>	<i>Fins Êxito/Resultados</i>
Reflexão sobre a organização	<i>Julgamento ético Valores emancipatórios</i>	<i>Desempenho Fins Rentabilidade</i>
Conflitos	<i>Julgamento ético Autenticidade Autonomia</i>	<i>Cálculo Fins Estratégia interpessoal</i>
Satisfação individual	<i>Autorrealização Autonomia</i>	<i>Fins Êxito Desempenho</i>
Dimensão simbólica	<i>Autorrealização Valores emancipatórios</i>	<i>Utilidade Êxito/Resultados Desempenho</i>

Fonte: Serva (1996, p. 347).

Para a realização da presente pesquisa, utilizarei dois processos do grupo principal e um do grupo complementar, a saber, respectivamente: (i) Tomada de Decisão; (ii) Comunicação e Relações Interpessoais; (iii) Satisfação Individual. Esses processos foram escolhidos após as entrevistas pelo meu entendimento de que são os mais apropriados para se interpretar o nível individual e organizacional de uma associação esportiva de pequeno porte como o CXF, considerando também suas peculiaridades enquanto organização única em Florianópolis.

2.4. O Jogo de Xadrez e as Racionalidades

Para se entender como a dinâmica entre a racionalidade instrumental e a substantiva se manifesta em uma organização voltada à promoção do enxadrismo, precisamos estudar dois eixos de análise que se influenciam mutuamente: as relações entre os integrantes do clube dentro do contexto organizacional específico (nível organizacional) e a concepção particular de cada integrante a respeito do jogo de xadrez (nível individual).

Quanto maior for o valor estético / criativo percebido por um enxadrista em sua relação com o jogo de xadrez, espera-se que mais espontâneas e menos prescritivas serão as relações entre os membros e vice-versa. Por outro lado, quanto maior for a carga de importância atribuída ao resultado que se espera do jogo, seja por via do objetivo da vitória ou pela utilização do xadrez como simples academia mental para desenvolvimento de habilidades de cálculo, espera-se que maior seja o nível de prescrição e hierarquização das relações dentro da organização.

Sob o ponto acima, é importante esclarecer que, perante a ótica de racionalidades desse estudo, a busca pela vitória, comum a todos os esportes praticados a nível competitivo, é encarada como reflexo da racionalidade instrumental. O leitor pode se indagar a respeito dessa afirmação, percebendo que a vitória é fonte de grande prazer e inspiração de todo atleta, impulsionando-o, muitas vezes de forma saudável, a continuar praticando o esporte. A percepção do leitor nesse caso é correta, e me ajuda a destrinchar uma nuance a respeito das naturezas das racionalidades. A racionalidade substantiva é marcada por orientar ações auto-gratificantes, ou seja, cuja motivação está contida na consecução da própria ação. Já a racionalidade instrumental, orienta ações cujo objetivo é extrínseco, ou seja, age-se calculadamente com o intuito de se

alcançar uma meta a partir da ação original. Isso não implica que o resultado de uma ação instrumental não seja gratificante, mas que a ação, por si só, não basta para o alcance da satisfação. A vitória no esporte é um ótimo exemplo disso. A gratificação alcançada a partir dela é indubitável, porém, as ações do esportista que se orientam em sua busca, sob a ótica da racionalidade instrumental, não são por si só gratificantes (ou seja, não são auto-gratificantes), e o prazer obtido com a vitória só é experimentado caso a mesma seja alcançada. Nesse sentido, a vitória é resultado, não ação. Porém, tal resultado, obtido a partir de ações instrumentais, não pode ser considerado necessariamente menos gratificante do que a auto-gratificação experimentada a partir de ações substantivas. Nesse exemplo, se o esportista experimenta algum nível de auto-gratificação em suas ações na busca pela vitória, isso é reflexo da racionalidade substantiva, e muito frequentemente, pode ser observada em esportistas experientes, demonstrando como as racionalidades podem se amalgamar de forma positiva em indivíduos com a habilidade de lidar com suas tensões. Não à toa, esportistas inexperientes que não obtêm algum tipo de sucesso em suas primeiras empreitadas no esporte competitivo, dificilmente atribuirão à simples prática dessa modalidade um prazer inerente. Espero, com esse parágrafo, ter esclarecido um interessante ponto a respeito da dinâmica entre racionalidades, e exposto, como não podemos aplicar um julgamento de valor a priori a respeito de ações substantivas e instrumentais. Por fim, gostaria de colocar que de agora em diante, quando me referir às ações instrumentais orientadas para vitória, chamarei-as simplesmente de **busca pela vitória**, e quando me referir ao resultado esperado por essa ação instrumental, direi apenas **vitória**.

Cabe ressaltar também que a ação de se jogar xadrez, como pressupõe uma relação com o comportamento do outro, de acordo com Weber (2000), se mostra como uma ação social e, portanto, pode ser analisada à luz das racionalidades.

Nessa seção, abordarei principalmente as questões referentes à percepção individual a respeito do jogo de xadrez.

2.4.1. O Jogo de Xadrez à luz da Racionalidade Instrumental

Segundo a Teoria dos Jogos, o xadrez é considerado com um jogo de informação perfeita. Ou seja, é um jogo onde toda informação necessária para a tomada de decisão está disponível (ao contrário dos jogos de carta como o *Poker*, onde o jogador tem de estimar as cartas de seus adversários) e não existe interferência de nenhuma aleatoriedade implícita às regras do jogo (como os lances de dados a cada rodada do *Gamão*), bastando ao praticante apenas “processar” as informações da situação presente e decidir seu lance futuro (ALLIS, 1994).

Dentro dessa linha de jogos, o Xadrez (na sua versão ocidental e variações orientais) e o *Go* (jogo milenar de origem chinesa onde dois adversários buscam dominar o maior território possível em um tabuleiro através da adição de peças que delimitam suas fronteiras), são os jogos intelectualmente mais profundos que a humanidade já criou, como indicam suas árvores de complexidade : $\sim 10^{123}$ possíveis partidas para o Xadrez e $\sim 10^{360}$ para o *Go*. Não à toa, o número de partidas completas que são jogadas de maneira idêntica, segundo os registros oficiais das federações desses jogos, é irrisório e normalmente são jogos em que os adversários decidiram previamente, por razões pessoais, “encenar” uma partida que termina em empate. Dessa forma, cada nova partida jogada no mundo possui sua própria história e é única. (ALLIS, 1994).

Para se ter uma ideia prática do volume de possibilidades que um jogador tem de se defrontar em um jogo padrão, no primeiro lance de uma partida existem 20 alternativas legais de movimento. O jogador que pretende levar em conta o futuro movimento do adversário antes de realizar seu primeiro lance, teria que levar em consideração que para cada ação sua, seu oponente poderia responder com outras 20 possíveis jogadas. Percebemos, portanto, que um enxadrista que pretende avaliar por “cálculo matemático” todas as posições resultantes apenas do primeiro lance de uma partida (seu movimento e a resposta do adversário), teria de ser capaz de analisar 400 posições distintas! Esse fenômeno ocorre pelo fato de que a complexidade do jogo xadrez aumenta de acordo com a lei da progressão geométrica a cada lance que se pretende analisar no futuro. Se levarmos em consideração uma média de 20 possíveis movimentos sempre disponíveis para cada jogador, um lance na frente apresentaria 400 possíveis posições finais ($20 \times 20 = 400$), dois lances, 160.000 ($20 \times 20 \times 20 \times 20$) e assim por diante (SHENK, 2006).

Como lidar com tamanha complexidade? Mesmo supondo que os grandes mestres de xadrez possuam uma capacidade de cálculo matemático mental muitíssimo além da média, analisar 5 lances futuros, como seria o mínimo de se esperar de acordo com o senso comum, levar-nos-ia a um montante aproximado de 10.240.000.000.000 posições distintas a serem avaliadas, muitíssimo além do que qualquer mente humana poderia calcular conscientemente. Podemos então esperar que os melhores jogadores consigam apenas calcular posições com no máximo 1 lance de antecedência? Não parece que essa seja a resposta que nos leve a diferenciar um jogador leigo, que apenas sabe o movimento básico das peças, de um jogador profissional que estuda e pratica o jogo por anos a fio.

Para analisar esse problema, o psicólogo holandês Adriaan de Groot realizou uma pesquisa durante as décadas de 40 e 50 onde contou com a colaboração dos melhores jogadores de xadrez da época, incluindo o 4º e 5º campeões do mundo, respectivamente, o russo Alexander Alekhine e o holandês Max Euwe. Em seu estudo, Groot descobriu que a resposta da questão acima reside, em parte, no fato de que não somente a habilidade de cálculo matemático bruto seja imprescindível a um bom jogador, mas também a habilidade de *cálculo estratégico*.

O *cálculo estratégico*, ao contrário do matemático, não envolve a coordenação entre sequências de lances específicos, mas sim a articulação entre certos padrões, os elementos posicionais. Grande parte da teoria enxadrística se dedica ao estudo desses elementos, que nada mais são do que “tipos ideais” de posições. Milhares de posições podem possuir as mesmas características qualitativas, possibilitando que sejam compreendidas como fazendo parte de uma mesma família, ou seja, do mesmo “tipo ideal” de posição. Um jogador que já estudou um certo “tipo ideal” e sabe explorar os pontos fracos do inimigo nessa situação, está muito mais apto a obter a vitória numa posição com características similares, por mais que nunca a tenha visto antes exatamente como ela se mostra em sua partida (KASPAROV, 2007).

Por exemplo, todo indivíduo que conhece o movimento das peças de xadrez, sabe que um bispo (peça que se movimenta ao longo das diagonais) tem uma grande mobilidade, podendo cruzar de uma ponta a outra do tabuleiro em um único lance desde que nenhuma outra peça se interponha em seu caminho, pois ela não pode pulá-las. Já o cavalo (peça que se movimenta duas casa para frente e uma para o lado em formato de “L”), necessitaria de 6 lances para executar o mesmo movimento de cruzar a maior diagonal do tabuleiro, porém, não sentiria diferença se

outras peças estivessem no caminho de cada um dos seus movimentos pois ele pode pulá-las. Em um final de partida onde só restam o rei, o bispo e alguns peões para um lado, e um rei, um cavalo e a mesma quantidade de peões para o outro, é sabido que o jogador que possui o bispo leva desvantagem quando seus peões encontram-se bloqueados pelos do adversário, formando um “muro” no meio do tabuleiro que restrinja o movimento do bispo. Nessa situação, o cavalo não se sente incomodado, pois pode pular por sobre a barreira de um lado para o outro. Porém, se os peões estiverem em uma conformação em que não se bloqueiam, não formando um obstáculo que reduza a mobilidade do bispo, o lado que o possui está melhor.

Nesse caso, a conformação de peões num final desse “tipo ideal” (rei, bispo e peões contra rei, cavalo e peões) é um elemento posicional, e se um jogador tem o domínio das características desse tipo de posição, pode optar por lances que conduzam a partida nesse rumo sem necessariamente se prender à análise matemática de todas as possibilidades de ação e reação. Nesse ponto, mais importante do que se ater à posição específica, é compreender suas características e isolar seus principais elementos. Milhares de posições poderiam se encaixar no exemplo acima, com a casa inicial dos reis, bispo e cavalo variando e com a configuração da estrutura de peões podendo possuir diversos formatos, porém, ainda assim, se são somente essas as peças restantes e existe uma estrutura de peões, o mesmo princípio estratégico vale para todas as possíveis variações desse “tipo ideal”. Assim, a habilidade do *cálculo estratégico* permite identificar, coordenar e explorar os elementos posicionais, fazendo com que a necessidade do uso do cálculo matemático seja reduzida a níveis mais compatíveis com a cognição humana.

Para um bom jogador, o escopo do cálculo matemático existe e é importantíssimo, porém, fica circunscrito a uma quantidade menor de ideias que giram ao redor dos principais elementos da posição. Ao contrário de um computador, que conta com sua capacidade de processamento para verificar cada lance possível, um mestre de xadrez nem ao menos considera a possibilidade de lances que não afetam os principais padrões que ele identifica numa posição (GROOT, 1965).

Uma analogia que nos permite compreender facilmente essa diferença de raciocínio entre um principiante e um mestre de xadrez é a da leitura de um texto por uma criança e um adulto. A criança que está aprendendo a ler acompanha letra a letra das palavras que compõe um texto. Além disso, tem dificuldade em buscar sentidos para cada palavra de forma a tornar esse conjunto numa frase coerente. Já um adulto alfabetizado, ao ler um texto, identifica diretamente

as palavras, e não as letras. Encontra também a coerência dentro das frases de forma mais fácil, pois já carrega dentro de si uma concepção prévia do significado de cada palavra. Da mesma forma, um mestre de xadrez identifica diretamente os principais elementos posicionais e, de acordo com sua concepção prévia de cada um deles, escolhe uma direção a seguir. O mestre “lê” a posição com fluência, reduzindo a necessidade de se prender a unidade básica do jogo que é cada movimento específico.

Apesar do recurso dos elementos posicionais aproximar a forma de pensar do ser humano para abordar o problema que é o jogo de xadrez, ele não o torna um desafio simples. As posições raramente apresentam somente um elemento, mas a combinação de muitos deles. É papel do jogador, conforme sua habilidade e conhecimento para identificá-los, ponderá-los em sua avaliação e escolher um curso de ação (ou, no linguajar do jogo, um plano estratégico) que julgue ser o mais eficiente para mobilizar seus recursos na direção do objetivo de alcançar uma situação vantajosa. Ao longo de uma partida esse pensamento se torna recorrente, com elementos antigos se transformando e novos surgindo, porém, sempre com o objetivo guia de aumentar a vantagem ao ponto de poder convertê-la numa vitória (KASPAROV, 2007; RICE, 2008).

Essa forma como os grandes mestres abordam o xadrez é tão poderosa que somente em 1997 um computador conseguiu superar um campeão mundial de xadrez num *match* oficial. Seu nome era Deep Blue II e contava com 256 processadores que, atuando de forma conjunta, lhe permitiam calcular aproximadamente 200 milhões de posições por segundo. Após ter perdido para o então 13º campeão mundial, o russo Garry Kasparov, em 1996, a equipe de cientistas da IBM reformulou o hardware e o software de seu computador especialista em xadrez para conseguir a revanche um ano depois num evento de repercussão mundial patrocinado pela empresa em Nova York (KASPAROV, 2007). Contudo, tal fato ocorreu 30 longos anos depois da estimativa que o enxadrista, prêmio Nobel de economia e autor de Administração, Herbert A. Simon prevera (GABOR, 2001). O autor, criticado por Guerreiro Ramos (1981) por possuir uma abordagem que inclinava-se mais à organização do que ao indivíduo, não subestimou a capacidade de processamento dos computadores em sua estimativa, mas sim a capacidade criativa e de cálculo estratégico que pôde levar um ser humano a rivalizar por tanto tempo com as máquinas mais potentes do mundo em termos de cálculo matemático bruto.

Tanto as habilidades de cálculo estratégico quanto as de cálculo matemático no xadrez são adquiridas através de experiência, tanto ao se jogar suas próprias partidas quanto ao se estudar os jogos dos mestres. De acordo com a capacidade e afincos de cada um, todo jogador pode “descobrir” sozinho alguns elementos posicionais e melhorar sua profundidade de cálculo matemático. Outros elementos, por sua vez, acabam sendo aprendidos somente pelo estudo. O que não varia é que, independente da maneira como se assimila os conceitos necessários, a evolução de desempenho no xadrez ocorre somente com o esforço (KASPAROV, 2007), mesma característica, segundo Hobbes, das competências relacionadas à racionalidade instrumental. Tal esforço mental é tão grande que a prática do xadrez é tida como uma “ginástica cerebral”, desenvolvendo habilidades que podem ser transmitidas para outros campos da vida do praticante, principalmente na fase infantil.

Nesse sentido, destacam-se os estudos de Frank (1974), Christiaen (1976), Horgan (1987), Margulies (1991), Gaudreau (1992), Rifner (1992), Ferguson (2009) e Sigirtmac (2012), que demonstram que grupos de crianças que praticam xadrez apresentam, na média, efeitos positivos em suas habilidades de planejamento, resolução de problemas, avaliação de alternativas, leitura e compreensão de textos, matemática, visão espacial, concentração e auto-disciplina.

Com base nisso, não é de se estranhar o fato de muitos pais matriculem seus filhos pequenos em aulas de xadrez com o intuito que isso necessariamente os vá tornar mais inteligentes, mesmo quando a criança não demonstra nenhum gosto pela atividade. Nesses casos, essa pressão dos pais não só recai sobre a criança, reduzindo seu potencial criativo, mas também sobre o professor, que vê seu papel de tutoria e apresentação do jogo de acordo com as aptidões de cada aluno ser colocado em segundo plano. A relação de ensino vê-se então mais fria, sendo a qualidade do professor avaliada pelos pais exclusivamente de acordo com a velocidade com que seus filhos demonstram melhorar seus resultados ou não (DVORETSKY, YUSUPOV, 2006).

Concluindo essa seção, acredito que o esforço exercido na prática e estudo para aprimoramento no jogo de xadrez desenvolve habilidades de cálculo, de amplo espectro, que podem municiar o praticante a, quando se comportar de acordo com a racionalidade instrumental, arquitetar os meios para o alcance dos seus objetivos de forma mais eficiente.

2.4.2. O Jogo de Xadrez à luz da Racionalidade Substantiva

Para iniciar a discussão desse item, gostaria de retomar, de forma adaptada, a analogia feita no tópico anterior entre xadrez e linguagem escrita. Imaginemos uma história clássica de um grande autor literário, que percorreu todo um caminho para se formar escritor. Na infância, primeiro aprendeu cada letra do alfabeto de sua língua, depois como elas podiam se juntar para formar palavras que expressavam os sentidos compartilhados mais correntes de sua realidade e, por fim, como podia organizá-las de forma coerente, aos poucos, construindo frases e parágrafos de um texto. Na adolescência, descobriu que podia se expressar através da escrita de forma mais clara do que seus amigos, cativando o interesse de seus primeiros leitores (normalmente seus professores) mais do que seus colegas. Era um sinal de que havia dominado mais rapidamente os parâmetros básicos de seu idioma e percebeu que, através da escrita, era capaz de expressar seus sentimentos, de extravasar sua criatividade e, ao mesmo tempo, de se conectar com um mundo cheio de leitores interessados em seus textos.

Aprendendo através da leitura dos grandes autores de sua época e também de suas próprias experiências de vida, foi desenvolvendo um estilo de escrita, onde imprimia seus valores, seu temperamento, sua visão de mundo, e com o tempo, passou a expandir o domínio da própria linguagem ao perceber que as palavras que existiam não bastavam para conter os sentidos que ansiava por transmitir, tendo chegado então o momento dele mesmo ter que criar novos termos e expressões.

Substituindo os termos “letras” por “lances” e “textos” por “partidas”, a história acima não difere muito da carreira de um prodígio do xadrez. Apesar do jogo possuir regras muito mais restritas do que as regras gramaticais e semânticas de uma língua, oferecendo menos graus de liberdade, o campo de possibilidades ainda é de tamanha amplitude que somente em alguns casos pode-se afirmar que existe claramente um único melhor lance numa posição (KASPAROV, 2007). Sendo assim, nas partidas de xadrez de um bom jogador, assim como nos textos de um autor talentoso, observa-se a impressão de uma marca única de sua subjetividade.

Por mais que a teoria enxadrística tenha avançado no conhecimento de uma enorme gama de elementos posicionais, a forma como um jogador de nível pondera as características de uma posição e decide sobre o melhor curso de ação, revelam não somente sua técnica, mas também

um *estilo* de jogo, associado ao temperamento e concepção pessoal que o jogador possui sobre os elementos do xadrez (KASPAROV, 2007).

Para clarear essa questão, trarei o exemplo comparativo entre o 7º e 8º campeões do mundo, respectivamente, o letão Mikhail Tal e o armeno Tigran Petrosian, considerados até hoje como os maiores baluartes de dois estilos de jogo completamente antagônicos. Porém, antes de entrar nesse mérito, preciso explorar em uma página o conceito enxadrístico de *vantagem*.

Segundo Kasparov (2007), existem 3 maneiras de se adquirir vantagem em uma partida de xadrez:

- i) **Material:** Os tipos de peças do xadrez, por possuírem formas de movimentação distintas, possuem também mobilidade e flexibilidade diferentes. Por exemplo, uma dama, que se movimenta em linhas retas (horizontais e verticais) e diagonais, possui muito mais mobilidade que um peão, que se movimenta somente uma casa para frente. Dessa forma, como na média a dama é mais útil que um peão, dizemos que ela possui um valor material maior que o de um peão. Se no decorrer de uma partida eu troco minha dama por um peão adversário, digo que estou em desvantagem material. Convencionalmente, adota-se que uma dama possui o valor de 9 pontos, uma torre de 5, bispo e cavalo cada um valendo 3 e o peão valendo 1 (o rei não tem pontuação pois é inestimável, uma vez que sua perda implica na derrota da partida). A vantagem material tende a ser uma vantagem mais duradoura.
- ii) **Qualidade:** A vantagem de qualidade baseia-se principalmente em quão bem as peças estão posicionadas. Por exemplo, se eu possuo um cavalo no centro do tabuleiro e o meu adversário possui um cavalo no canto, digo que, apesar de possuímos o mesmo valor material, meu cavalo possui mais qualidade, pois do centro ele ataca 8 casas distintas, enquanto o do meu adversário no caso ataca somente 2 casas. A vantagem de qualidade tende a ser menos duradoura que a material.
- iii) **Tempo:** Como o xadrez é jogado em turnos, ou seja, cada oponente realiza uma jogada alternadamente, é necessário que se aproveite bem esse recurso escasso. Por exemplo, movimentar várias vezes uma mesma peça no início da partida é um erro de principiante,

pois o adversário pode movimentar, de maneira harmoniosa, cada peça somente uma vez, mas diretamente para os melhores lugares, obtendo uma vantagem de qualidade de posicionamento muito superior. A vantagem de tempo é a mais efêmera, estando mais ligada a posições críticas, onde várias ameaças são realizadas ao mesmo e a diferença de um movimento a mais ou a menos pode ser o divisor de águas entre uma vitória ou uma derrota.

Como o objetivo final do jogo é vencer o adversário, é importante sempre procurar aumentar sua vantagem no decorrer da partida. Para isso, muitas vezes é necessário aproveitar oportunidades e conduzir o jogo para uma direção onde a natureza dessa vantagem seja diferente, porém, mais substancial. Por exemplo, ao se trocar um cavalo (3 pontos) bem posicionado por uma dama (9 pontos) mal posicionada do oponente, troca-se uma vantagem de qualidade por uma vantagem material de maior intensidade, pois dificilmente a qualidade de posicionamento de um cavalo superaria a vantagem material de uma dama. Esses intercâmbios de naturezas de vantagens ocorrem todo o tempo nas partidas e podem fluir em todas as direções entre os vértices de material, qualidade e tempo.

Dito isso, por mais que não houvesse grande diferença em termos técnicos entre Tal e Petrosian, pois ambos encabeçaram a lista dos melhores do mundo ao longo da década de 60, a forma como lidavam com os elementos posicionais e os cursos de ações que optavam ao longo das partidas revelavam uma grande diferença na forma como cada um concebia o jogo de xadrez.

Segundo Kasparov (2003b), Tal foi provavelmente o jogador de ponta mais ofensivo da história. Combinava os elementos da posição de forma a frequentemente trocar vantagens duradouras de natureza material por vantagens de tempo, mais efêmeras, mas que lhe conferia frequentemente um posicionamento de ataque direto ao rei adversário, aniquilando-o de surpresa. Esse estilo de jogo mais dinâmico é arriscado, pois vantagens de tempo têm de ser rapidamente convertidas em vitória, caso contrário, o rival reagrupa suas peças e faz valer a vantagem material que passou a ter. Esse “modus operandis” no xadrez é conhecido por “sacrifício”. É o mesmo que um general deixar-se matar numa batalha por um soldado rival para que uma brecha seja aberta na linha inimiga e algum dos seus comandados consiga acesso para assassinar o rei adversário. O gênio criativo de Tal trouxe ao mundo temas de sacrifício nunca antes vistos, o que

lhe angariou uma legião de fãs no mundo enxadrístico e o apelido de “O Mago de Riga” (KASPAROV, 2003b).

Em sua época, Tal foi o mais jovem jogador do mundo a se tornar campeão mundial, aos 24 anos, e segundo Kasparov (2003b), se não fosse por seu estilo de vida boêmio, excessos com álcool e cigarro, Tal poderia ter se tornado o melhor jogador de todos os tempos. Seu temperamento rebelde pode ser inferido por uma de suas declarações, onde disse que lhe agradava quando o salão em que estava jogando se tornava barulhento devido aos comentários do público – surpreendente para um esporte de concentração como o xadrez – pois isso significava que os espectadores estavam vibrando com a partida que ele estava desenvolvendo (TAL, 1976).

A outra face da moeda, Tigran Petrosian, possuía o estilo que Kasparov (2004) batizou de o mais profilático de todos os tempos. Petrosian possuía um senso de perigo imbatível, lidando com os elementos das posições de forma a aniquilar qualquer possibilidade de iniciativa de seus adversários muito antes de poderem perceber que tinham alguma possibilidade de ataque. Ele se satisfazia com vantagens muito sutis de qualidade, aos poucos aprimorando o posicionamento de suas peças e buscando lentamente convertê-las, quando possível, em vantagens materiais mais duradouras. Pela dificuldade de ser batido, ganhou o apelido de “Tigran, O Tigre”. Como contraponto de sua visão super defensiva a respeito do xadrez, empatava muitas partidas por as vezes ser incapaz de transformar, sem correr riscos, as pequenas vantagens que obtinha em vantagens suficientes para converter a partida em vitória (KASPAROV, 2004).

Petrosian, encarnando uma verdadeira antítese em relação a Tal, preferia silêncio absoluto enquanto jogava – aproveitava-se do fato de possuir um grave nível de surdez e desligava seu aparelho auditivo durante as partidas (KASPAROV, 2004).

Tal espaço para a subjetividade humana não é ocupado apenas pelo jogador que produz a partida, mas cria também um vínculo de comunicação com o público que as acompanha. Levitt e Friedgood (2008) observam que ao estudar uma partida, é possível se experimentar sensações de, por exemplo, prazer estético, harmonia, surpresa, curiosidade, humor e decepção. De fato, a concepção acadêmica do campo da filosofia da arte e estética é de que o xadrez se trata de uma forma menor de expressão artística (HUMBLE, 1993; RAVILIOUS, 1994; HUMBLE, 1995;

RACHELS, 2008) uma vez que “oferece escopo para a criação de objetos intelectuais caracterizados por beleza” (OSBORNE, 1964).

Não à toa, alguns torneios, em adição ao prêmio por resultado, também conferem um “prêmio de beleza” ao jogador cuja partida foi considerada pela audiência ou por um comitê de jurados como a mais bela ou emocionante do campeonato (HUMBLE, 1993).

Outra ramificação dentro do esporte enxadrístico que explora as sensações causadas pelas posições, mais do que o resultado de uma batalha entre dois oponentes, é a modalidade de composição de problemas. Nessa vertente, os jogadores são conhecidos como compositores. Os profissionais dessa linha do xadrez trabalham na construção de posições problema, cujo objetivo é oferecer para o jogador que busca solucioná-las a maior gama de sentimentos possíveis. Para isso, buscam criar enigmas cujas soluções envolvam ideias originais ou padrões raros de ocorrerem nas partidas entre dois jogadores (LEVITT, FRIEDGOOD, 2008). Alguns problemas envolvem a conjunção de ideias tão abstratas que, por cálculo matemático bruto, nem mesmo os computadores mais potentes do mundo são capazes de resolver, sendo uma das poucas fronteiras que ainda distinguem a habilidade humana de jogar xadrez em relação aos computadores (CHESSBASE).

Curiosamente, a modalidade de composição acompanha o jogo de xadrez desde suas origens. Segundo Shenk (2006), o problema de xadrez mais antigo de que se tem registro ainda hoje data de 840 dc, elaborado pelo especialista muçulmano Al-adli, quando o jogo ainda se chamava *Shatranj*. Por contar somente com peças que possuem correspondência de movimento com as do xadrez moderno, o problema de Al-adli, originalmente criado para entreter a realeza do império muçulmano, pode ser desfrutado e resolvido ainda hoje.

Finalizando esse tópico, acredito que o xadrez seja um espaço lúdico onde os valores pessoais de um jogador têm a possibilidade de serem expressos na forma de um estilo, revelando sua concepção única acerca do jogo. Embora na modalidade competitiva os cursos de ação sejam escolhidos sempre com o objetivo final da vitória, o jogo oferece flexibilidade suficiente para que diferentes jogadores possam perseguir o mesmo alvo por caminhos distintos, ligados à concepção do que cada um considera certo ou errado em termos de conceitos de xadrez. Ao contrário da técnica, o estilo não é desenvolvido com o esforço, mas sim como o resultado de um processo de amadurecimento e reconhecimento das próprias inclinações. Nesse ponto, as

escolhas dentro de um jogo se assemelham em natureza às ações ligadas à racionalidade substantiva. Essa característica abre espaço para que o ato de se analisar uma posição de xadrez possa se tornar uma atividade autogrificante, com fim em si mesma, cuja única recompensa seja os sentimentos experimentados pelos indivíduos que se interessam verdadeiramente pelo jogo.

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização da pesquisa

A construção metodológica do presente trabalho é permeada a partir dos pressupostos teóricos, técnicas e métodos de Pesquisa Qualitativa. Como referência no tema, tomo a proposição de Chizzotti (2003, p. 221) para o qual o termo qualitativo “implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível”.

Mínayo (2010, p. 22), por sua vez, afirma, que:

(...) a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O campo das pesquisas qualitativas, conforme proposições de Bogdan e Biknen (1982) e Lüdke e Andre (1986), envolve a obtenção de dados descritivos mediados pelo contato direto entre o pesquisador e o ambiente ou situação pesquisada, de modo que, ao enfatizar mais o processo que o produto, a pesquisa retrate o olhar do sujeito pesquisado.

Mediante a questão problematizadora que conduz a presente pesquisa, o método de investigação a ser utilizado será o Estudo de Caso. A escolha deste método pressupõe a compreensão de que a realidade a ser estudada possui uma dinâmica própria, de modo que a investigação necessita percebê-la de forma complexa e contextualizada. Além disso, esta escolha assume que os significados atribuídos pelos sujeitos pesquisados às suas vidas, aos fenômenos e às relações sociais, são importantes (MEKSENAS, 2002).

Para Goode e Hatt (1969, p. 422), o método de Estudo de Caso é definido como “um meio de organizar dados sociais, preservando o caráter unitário do objeto social a ser estudado”. Isso

implica dizer que a característica central deste método está no foco dado aos fenômenos situados em condições e contextos específicos.

Neste mesmo sentido, Yin, (2002, p. 21) irá afirmar que o estudo de caso

(...) permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Os estudos de Minayo (2010, p. 165) propõem alguns pontos a serem observados na elaboração de um estudo de caso:

- i) Questão de estudo ou definição do foco de pesquisa: ou seja, “como” e “porque” determinado fenômeno se faz presente em determinado contexto social;
- ii) Determinação da unidade de análise e sua descrição preliminar;
- iii) Justificativa de estudo;
- iv) Esclarecimento da lógica entre as várias proposições;
- v) Estabelecimento de critérios para a interpretação dos dados (mediante referencial teórico e categorias de análise).

No entendimento de Lüdke e Andre (1986), a utilização do estudo de caso como método investigativo deve estar relacionada à interpretação, por parte do pesquisador, das características da dinâmica pesquisada de modo a inter-relacionar seus componentes. Além disso, faz-se necessário dialogar com os diferentes e conflitantes pontos de vista, assumindo a realidade como multifacetada e, além disso, mediada pelo olhar do pesquisador.

3.2. Operacionalização da pesquisa

3.2.1. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, a partir de roteiro previamente organizado.

Triviños (1987, p. 146-152) compreende que a entrevista semiestruturada é caracterizada por questionamentos basilares apoiados em categorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, no sentido de favorecer a descrição dos fenômenos sociais, sua explicação e a compreensão de sua totalidade. Para o autor essa técnica:

Parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

Para Appolinário (2006, p. 134), neste tipo de coleta de dados “há um roteiro previamente estabelecido, mas também há um espaço para a elucidação de elementos que surgem de forma imprevista ou informações espontâneas dadas pelo entrevistado”.

Nesse sentido, a escolha desta técnica baseia-se, por um lado, na compreensão de que ela permite a organização do processo de entrevista de modo a garantir a abordagem dos pressupostos e categorias de análise pré-definidos ao mesmo tempo em que é flexível, possibilitando a inclusão de novas categorias e a observação de novos aspectos relevantes para a investigação, que não estabelecidos previamente.

Do ponto de vista prático, as entrevistas foram realizadas com grande colaboração dos membros do clube. Ao todo, foram dez entrevistas, variando de 40 minutos a 2 horas de duração. Conteí com a reunião dos membros do clube mais ativos na época (out a nov/2012) durante o congresso técnico do 60º torneio citadino de Florianópolis e, aproveitando a ocasião, fiz o convite de forma coletiva para participação na pesquisa. Todos os envolvidos do torneio aceitaram e a proposta contou inclusive com a congratulação pública de um dos membros devido

a sua visão de que o esporte deveria ter mais visibilidade para a academia de forma a fomentar sua prática e melhorar sua organização. As entrevistas foram realizadas durante o torneio, num período que variava no máximo em dois dias após a partida entre o pesquisador e o entrevistado. Sete delas foram realizadas no próprio clube, um pouco antes ou logo após o início da rodada do dia.

A relação do pesquisador com o clube não é íntima, mas com o ambiente enxadrístico o é. Atualmente sou o tipo de jogador que caracterizo nessa dissertação por amador, pois não possuo nenhuma forma de renda através do xadrez nem tampouco realizo atividades pro bono para o desenvolvimento da modalidade. Também não frequento o clube com o objetivo de jogar amistosamente, preferindo os clubes pela internet para realizar essa atividade e jogar partidas de curto tempo de reflexão (“relâmpago”), que variam de 2 a 10 minutos. No meu caso em particular, acesso o clube preferencialmente para jogar torneios com maior tempo de reflexão (“pensados” – em torno de 4 horas para uma partida inteira), modalidade essa em que não há o mesmo espaço para se realizar pela internet devido ao não controle do uso de softwares de xadrez por parte dos adversários.

Apesar disso, dada minha história passada no esporte, acredito que minha figura como ex-jogador de destaque colaborou na aceitação, realização e profundidade das entrevistas. De certa maneira, a empatia de estar sendo entrevistado por um ex-jogador profissional colaborou para que os entrevistados pudessem argumentar mais sobre suas perspectivas pessoais em relação ao jogo e sobre suas relações no clube. Sete dos entrevistados foram meus adversários durante esse torneio, sendo que somente contra um deles fui derrotado. Com mais um empatei e no restante venci todos, sendo sempre partidas muito combativas e que me sagraram a 2ª colocação no campeonato. Ao contrário do que a princípio pode-se considerar, nesse estudo em específico, mesmo os jogadores com quem realizei a entrevista após minha vitória foram muito solícitos. Isso se deve, em parte, a um dos elementos que discutirei mais adiante, mas que se trata do respeito pelo nível de jogo entre os membros.

Figura 3 – Premiação de Torneio no CXF



Da esquerda para direita: Christopher de Carvalho, Akauã Arroyo, João Vitor Leal – o pesquisador, César Umetsubo, Kaiser Mafra e Amanda Paul Dull

Fonte: Acervo do Clube de Xadrez de Florianópolis

Como coleta de dados, a pesquisa lançou mão também da técnica de Análise Documental, que objetiva “identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse” (LÜDKE; ANDRE, 1986, p. 38). No contexto investigativo aqui proposto, a utilização desta técnica foi empregada no intuito de investigar aspectos específicos relacionados à organização do Clube de Xadrez de Florianópolis, que digam respeito ao foco da presente

pesquisa. O principal documento suporte, nesse sentido, foi a análise das informações contidas no site do CXF.

3.2.2. Análise dos dados

A sistematização dos dados coletados na pesquisa foi feita por meio da Análise de Conteúdo que, dentro dos estudos de Laurence Bardin (1994, p. 42), é definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Realizei a Análise de Conteúdo a partir das três fases de análise estabelecidas por Bardin (1994).

- i) A fase de organização propriamente dita, definida como **pré-análise**, compreendeu a escolha dos documentos a ser analisados, a preparação do material, a construção das categorias de análise, além da coleta de dados a partir da organização e aplicação dos questionários e da sistematização das entrevistas.
- ii) A segunda etapa de análise – **exploração do material** – consistiu, basicamente, na efetivação das decisões tomadas anteriormente. Para Bardin (1994, p. 104) nesta etapa a informações são "agregadas em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes do conteúdo". Na presente pesquisa, esta etapa teve como base a organização e análise dos dados por meio da transcrição dos trechos mais fundamentais das entrevistas e organização das respostas a partir das categorias definidas (ANEXO 2).
- iii) A terceira fase, **tratamento dos resultados, inferência e interpretação**, cujo objetivo é tornar significativos os dados recolhidos e analisados, construindo inferências e organizando as interpretações, visando, sobretudo, ir além do

aparente. Nesta etapa será elaborada uma análise aprofundada das respostas apresentadas pelos sujeitos da pesquisa, de modo a compreender as categorias de análise que direcionam a investigação.

Vale ressaltar que a Análise de Conteúdo realizada foi de cunho categórico, e seus agrupamentos não tiveram de forma alguma intenção de balizar qualquer tratamento estatístico.

3.3. Universo de pesquisa

3.3.1. Caracterização da organização estudada

O Clube de Xadrez de Florianópolis (CXF) é uma entidade privada, sem fins lucrativos, fundada em 01 de maio de 1962 e declarada de utilidade pública pela lei municipal 2867/88. É uma associação que visa à prática, difusão e o desenvolvimento do xadrez na cidade de Florianópolis. Dentro do contexto do xadrez em Santa Catarina, o CXF é um dos clubes mais tradicionais, sendo o organizador do torneio mais antigo do estado, o campeonato citadino de Florianópolis, que em 2012 realizou sua edição de número 60 (CLUBE DE XADREZ DE FLORIANOPOLIS). Também é o berço de algumas revelações do xadrez no Brasil, como são os exemplos de Aducto Nóbrega, vice-campeão brasileiro na categoria de adultos em 1970, de Kaiser Luis Mafra, bicampeão brasileiro de categorias de base (1998 e 1999) e campeão catarinense de adultos (2007), e Amanda Paul Dull, vice-campeã brasileira de categoria de base em 2012. O bicampeão estadual catarinense na categoria de adultos (2010 e 2011), César Umetsubo, embora não tenha tido sua base de formação enxadrística em Florianópolis, hoje mora na cidade e também pratica xadrez no CXF. Por fim, é importante ressaltar que em 2012 ambas as equipes de xadrez de Florianópolis, masculina e feminina, foram campeãs dos Jogos Abertos de Santa Catarina, fato inédito na história do desse clube.

Figura 4 – Foto do CXF em um dia de torneio



Fonte: Acervo do Clube de Xadrez de Florianópolis

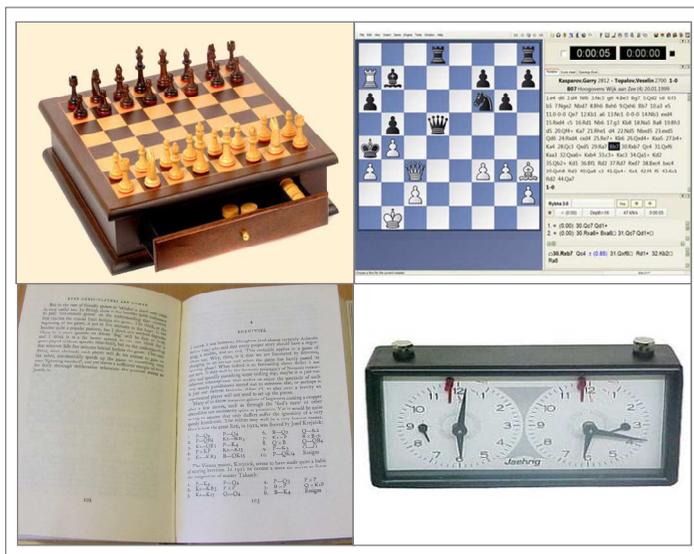
O CXF promove diversas atividades públicas, abertas para sócios e não sócios. Entre elas estão a organização de torneios, oferecendo todos os meses, campeonatos que cobrem todas as modalidades de reflexão do enxadrismo moderno, a saber: i) Relâmpago, onde cada jogador possui 5 minutos para pensar em todos os seus lances da partida, ii) Rápido, onde cada jogador possui 21 minutos e iii) Pensado, onde cada jogador possui 2 horas. Além disso, o CXF oferece também, através de seu programa “Academia de Xadrez”, diversos cursos e seminários abertos e gratuitos para a sociedade, todos gravados e retransmitidos na íntegra pela internet. Outro conteúdo público e gratuito gerado pelo clube são as “Revistas Virtuais”, periódico de xadrez que discute jogos interessantes dos afiliados e que é disponibilizado por via digital através do site do CXF.

Localizado no centro da capital catarinense, o CXF está aberto a qualquer pessoa interessada em se filiar, sendo o custo da mensalidade apenas R\$ 20,00 (estudantes pagam metade). Para participar das atividades públicas do clube não é necessário ser sócio, no entanto os associados têm direitos especiais, como descontos em todas as atividades que requerem pagamento, acesso à biblioteca e computador, transporte gratuito para jogar torneios em cidades do estado e cópias das chaves do CXF para que possam usufruir de sua estrutura mesmo fora do horário padrão de funcionamento.

Quanto aos serviços que são cobrados à parte, podemos incluir: i) Inscrição em torneios do clube, sendo redistribuído aos três primeiros classificados uma média de 60% do montante recolhido, ii) Oferta de aulas particulares, iii) Arbitragem e organização de torneios no local escolhido pelo contratante (normalmente solicitado por empresas ou grupos de amigos) e iv) Aluguel de material enxadrístico.

A estrutura física do CXF conta com todo material necessário para a prática profissional do xadrez, como mesas com tabuleiros embutidos, conjuntos de peças oficiais e relógios oficiais. Possui também uma pequena biblioteca com alguns volumes clássicos da bibliografia especializada, dois grandes tabuleiros magnéticos com peças para parede (utilizados para ministrar aulas) e um computador com acesso à internet e de uso livre aos sócios. No dia a dia, as principais funções do computador do clube são a utilização de softwares de gestão de torneios (na confecção de empareiramento de jogadores em cada rodada e cálculos de classificação ao final do campeonato), o estudo de posições utilizando softwares que jogam xadrez e a atualização do site do CXF.

Figura 5 – Material Exnadrístico



Sentido horário: Tabuleiro / Peças, Software, Relógio e Livro

Fonte: Acervo pessoal

O espaço do CXF é convival, contando com dois amplos salões de jogos com ventiladores, janelas e bebedouro, uma pequena sala de arbitragem, um banheiro e uma copa com micro-ondas, frigobar e prataria. A sede do CXF é própria e possui a vantagem de ser em um andar alto de edifício, o que colabora na manutenção do silêncio, característica fundamental para a prática desse esporte mental que exige tanta concentração.

Do ponto de vista de estrutura administrativa, o clube possui um quadro de membros não remunerados pelas funções, sendo um presidente, um vice-presidente, um diretor técnico, um diretor administrativo, um tesoureiro e três conselheiros fiscais (CLUBE DE XADREZ DE FLORIANOPOLIS).

Para pagar os custos básicos de manutenção (principalmente salário dos profissionais do xadrez, condomínio, despesas com contador, consumo interno e taxas para federação catarinense), o clube conta, além das atividades cobradas que oferece, com um auxílio mensal da prefeitura de Florianópolis e de duas empresas privadas parceiras. As companhias privadas oferecem pequenas contribuições devido à relação de proximidade pessoal entre alguns membros do CXF e os donos dessas empresas, sendo o aporte da prefeitura a principal fonte de receita do clube. Além disso, a prefeitura frequentemente oferece apoio para o transporte dos jogadores filiados ao clube se locomoverem até o local de torneios que ocorrem em outras cidades do estado.

A natureza da colaboração entre o Clube de Xadrez de Florianópolis e a prefeitura da cidade se deve ao fato de que o CXF é o órgão oficial do município quando se trata da modalidade esportiva do xadrez. A prefeitura, por sua vez, necessita de atletas dessa modalidade para participar dos Jogos Regionais e Abertos de Santa Catarina (JASC), tanto nas categorias de adulto (masculina e feminina) quanto nas de base. Esses campeonatos são de extrema importância para a prefeitura. De acordo com Queiroz (1990), inspirando-se nos mesmos valores que impulsionam os jogos olímpicos no mundo, alguns estados brasileiros organizam competição similar entre seus municípios. Assim como nas Olimpíadas, tais jogos contam com diversas modalidades, de acordo com os regulamentos de cada localidade. A modalidade de xadrez, em Santa Catarina, faz parte desses jogos e é disputada por equipes. Cada equipe conta com 4 jogadores titulares, e a cada rodada, cada um é escalado para jogar contra um rival da equipe adversária. Apesar de cada partida se tratar de um encontro individual, vence a equipe que possuir a maior pontuação entre todos seus tabuleiros. O estado de São Paulo foi precursor no país a lançar esse torneio, em 1935 (QUEIROZ, 1990). Já Santa Catarina, conta com essa tradição apenas desde 1960 (QUEIROZ, 1990).

Atualmente, os Jogos Abertos e Regionais (intra sub-regiões dos estados), quando se trata da modalidade de xadrez, são disputados sem nenhum vínculo com federações estaduais, confederação brasileira ou federação internacional. Dessa forma, tais torneios não são considerados para titulações internacionais ou variações de *rating*, contando para o atleta somente para representação de seu município, experiência de jogo e/ou remuneração recebida pela cidade que o contrata (QUEIROZ, 1990).

3.3.2. Caracterização dos entrevistados

Essa relação entre o CXF e a prefeitura de Florianópolis permite a coexistência de jogadores amadores e profissionais (que atuam de forma assalariada) no clube. Os principais papéis desses especialistas se dividem entre jogador da equipe e técnico. Como a prefeitura demanda atletas de ambas as categorias (adultos e de base), parte dos jogadores da equipe adulta acumulam também a função de técnicos da equipe de base. São esses os profissionais mais atuantes no CXF, e são os mesmos que oferecem os cursos abertos, as aulas particulares, o conteúdo digital no site e que organizam os eventos internos e contratados.

As equipes de Florianópolis possuem 18 jogadores profissionais, sendo 6 na equipe adulta masculina, 6 na equipe adulta feminina e 6 na equipe de base. Desses 18 atletas, 4 são contratados de fora da cidade e não pertencem ao CXF (2 na equipe masculina adulta e 2 na equipe feminina adulta). Dos 6 jogadores da equipe adulta masculina, 3 deles são técnicos da equipe de base e cada um deles ministra, gratuitamente, uma aula por semana para os menores afiliados ao clube. Essa é a mola mestra do desenvolvimento dos novos talentos do xadrez atualmente na cidade. Além dos 12 jogadores, as equipes adultas contam também com um técnico cuja função não é a formação técnica em si dos jogadores, mas sim a articulação política com a prefeitura.

Por fim, o clube conta com aproximadamente 30 membros ativos, dos quais cerca de 10 frequentam esporadicamente o clube apenas para praticar xadrez, sem possuírem um vínculo econômico direto com essa atividade.

Para poder compreender as perspectivas individuais acerca do jogo de xadrez e as relações que se constroem no CXF, entrevistei membros do clube que se enquadram em todos os segmentos acima citados (com exceção dos contratados de fora, pois não pertencem ao dia a dia do clube). A seleção dos mesmos ocorreu de acordo com a disponibilidade pessoal dos membros que estavam frequentando o CXF no período que as entrevistas foram realizadas (out a nov/2012). Os entrevistados, segundo suas ocupações específicas profissionais (em relação ao xadrez) ou não, encontram-se listados abaixo:

Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados quanto à profissionalização

Entrevistado	Técnico Equipes Adultas	Jogador Equipe Adulta Masculina	Jogador Equipe Adulta Feminina	Técnico Equipes de Base	Jogador Equipe de Base Masculina	Jogador Equipe de Base Feminina	Jogador Amador
1	x						
2		x		x			
3		x		x			
4		x		x			
5			x				
6			x			x	
7					x		
8						x	
9							x
10							x

Fonte: O autor

A caracterização dos entrevistados de acordo com sexo, idade e participação ou não na diretoria do CXF é a seguinte:

Quadro 3 – Caracterização dos entrevistados quanto a sexo, idade e participação na diretoria do CXF

Entrevistado	Homem / Mulher	Adulto / Jovem	Diretoria
1	H	A	Sim
2	H	A	Sim
3	H	A	Não
4	H	A	Não
5	M	A	Sim
6	M	J	Iniciou o ano na diretoria mas atualmente não está mais
7	H	J	Não
8	M	J	Não
9	H	A	Não
10	H	A	Não

Fonte: O autor

Vale notar que um dos entrevistados, do sexo feminino, além de jogar o JASC na categoria de base (abaixo de 19 anos) também representa Florianópolis na categoria adulta. Além disso, iniciou o ano de 2012 fazendo parte da diretoria, mas antes da realização da entrevista havia solicitado sua exclusão do posto.

3.4. Categorias de análise

Como o presente estudo é caracterizado por ser uma pesquisa qualitativa, não defini de antemão as categorias de análise de forma rígida, orientando o trabalho apenas ao ponto de ser possível elaborar um questionário base, mas deixando espaço para que as informações recolhidas no campo pudessem retroalimentar a pesquisa. Pretendia investigar a mútua influência da perspectiva individual a respeito do jogo e as relações organizacionais através do estudo das racionalidades, porém, somente após as entrevistas é que escolhi os processos que eram mais adequados a essa organização e seus membros. Para análise do nível do indivíduo, o processo escolhido foi o de *Satisfação Individual*, uma vez que a principal característica demonstrada para a união dos membros no CXF foi a motivação para a prática do jogo. Para o nível de organização, escolhi os processos de *Tomada de Decisão* e *Comunicação e Relações Interpessoais*. O processo de Tomada de Decisão é particularmente relevante nesse estudo quando se analisa a forma como as equipes são geridas. Já o processo de Comunicação e Relações Interpessoais oferece a base de análise para se compreender, por exemplo, como a busca por destaque, vantagem material, contato social empático pelo compartilhamento da mesma paixão, etc, influenciam o clima do dia a dia da operação do CXF.

As categorias de racionalidades e processos organizacionais já foram suficientemente abordadas até esse momento na dissertação, sendo necessário agora somente expor o que se entende pelos níveis de análise organizacional e do indivíduo:

- i) Nível do Indivíduo: É constituído pelo ser humano como ser biopsicossocial: podem ser realizadas análises enfatizando aspectos biológicos, psicológicos ou sociais, assim como as interfaces dos três tipos de aspectos, com peso maior para um ou outro. (CHANLAT, 1996)
- ii) Nível da Organização: A ordem organizacional é produto da interação de dois subsistemas, o estrutural-material e o simbólico. O primeiro remete às condições ecogeográficas, aos meios materiais para assegurar a função de produção de bens ou de serviços. O segundo subsistema remete ao universo das representações

individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações que homens e mulheres mantêm entre si. (CHANLAT, 1996)

Ao tratar do nível indivíduo, busquei compreender a relação do membro com o jogo de xadrez em si, ou seja, a importância que o jogo possui em sua vida, a razão do prazer atribuído a jogar, o potencial estético / criativo percebido, a recompensa pessoal sentida através da vitória, etc. Em relação ao nível da organização, tentei analisar os meios e formas através dos quais a gestão do CXF alcança e, em parte, redistribui a alguns membros os meios materiais que possibilitam a atividade da organização. Ainda nesse nível, intentei também compreender os principais elementos do sistema simbólico que permeia as relações entre os membros. Obviamente, esse esforço analítico serve como intenção de repartir o problema para conquistá-lo, porém, ambos os níveis e sistemas se entrelaçam num alto grau de mútua influência.

Uma vez elucidada as duas categorias que necessitavam de uma maior explicação, apresento abaixo o quadro de análise que norteou essa pesquisa:

Quadro 4 – Quadro de Análise da Pesquisa

Níveis de Análise Organizacional	Processos Organizacionais	Elementos da Ação Racional Substantiva	Elementos da Ação Racional Instrumental
Nível Individual	Satisfação Individual	Autorealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
Nível Organizacional	Tomada de Decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de Recursos
	Comunicação e Relações Interpessoais	Autenticidade Valores Emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito / Resultados Estratégia Interpessoal

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Serva (1996) e Chanlat (1996)

3.5. Roteiro de Questões das Entrevistas Semiestruturadas

No ANEXO 1, pode-se encontrar o roteiro básico de perguntas que foi utilizado para nortear as entrevistas da pesquisa. Cada membro do CXF pode ser um profissional ou não do xadrez, um adulto ou um jovem, um membro diretor ou não, formando assim um “perfil” do entrevistado. A lista do anexo contém todas as questões, porém, para cada entrevista, realizavam-se somente perguntas pertinentes ao perfil do entrevistado. Ao lado das questões, pode-se encontrar os processos escolhidos para os quais as respostas trouxeram elementos relevantes de análise.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada conforme indicado na metodologia. Após as entrevistas, uma exploração do material através da tabulação das respostas e seleção dos trechos mais importantes foi realizada. A partir disso, pude fazer inferências gerais iniciais e me aprofundar nos pontos mais relevantes. Abaixo, apresento essa interpretação para cada um dos níveis de análise organizacional e processos (ou rubricas) escolhidos. É importante salientar que muitas vezes uma rubrica está relacionada à outra, sendo nesse caso necessário adiantar ou retornar a algum ponto de outro processo durante a explicação de uma rubrica em específico.

4.1. Satisfação Individual - Nível de análise do Indivíduo

Segundo Serva (1996), a rubrica Satisfação Individual trata do grau de satisfação dos membros em fazer parte da organização, abrangendo suas principais fontes de satisfação ou de insatisfação.

O principal elemento que une os membros no CXF é a motivação para se jogar xadrez. Nesse sentido, o clube é percebido como um espaço para prática dessa atividade. Obviamente, a percepção de cada membro a respeito do jogo em si influencia diretamente seu nível de satisfação com a organização, dando sentido à sua participação ou não no CXF. Outros elementos influenciam o nível de satisfação individual, mas como são mediados principalmente pelas relações que se desenvolvem nessa organização específica, escolhi abordá-los na análise da rubrica Comunicação e Relações Interpessoais e Tomada de Decisão. Nessa seção, portanto, enfatizarei o que Chanlat (1996) considera como aspectos psicológicos, que envolvem a relação do jogador com o xadrez a partir do conceito de racionalidades.

Um ponto a se ressaltar é que, ao entrevistar apenas membros ativos do CXF, elementos de satisfação em relação ao jogo puderam ser evidenciados com uma frequência muito maior do que elementos de insatisfação, pois a atividade em si se mostrou predominantemente autogratisficante para todos, variando sim na visão que cada um possui sobre como se alcança o

prazer na prática do xadrez. Porém, posso oferecer ao leitor a impressão de que, baseado em minha experiência de vida e como ex-docente de xadrez, pessoas que aprendem a jogar e não usufruem prazerosamente do jogo apontam usualmente a falta de paciência, dificuldade aparente do jogo ou a simples falta de interesse em atividades lúdicas competitivas como principais fontes de desmotivação com a atividade. Outro ponto que raramente é expresso explicitamente, mas que frequentemente pode-se perceber como fonte de abandono da prática de xadrez, é o sentimento de insatisfação pessoal experimentado num curso prolongado de derrotas.

Voltando à parte empírica da análise dos dados através da utilização do conceito de racionalidades, podemos destacar que de acordo com Weber (2000), por se tratar de uma ação que leva em consideração o comportamento do outro, jogar xadrez é uma ação social e, portanto, pode ser interpretada sob o viés de seus tipos ideais de ação. Os tipos de ações racionais (referentes a fins ou referentes a valores de acordo com Weber (2000), ou, analogamente, instrumentais ou substantivas de acordo com Serva (1996)) dentro da prática do xadrez serão interpretados com maior destaque, mas vale deixar marcado aqui o que, de acordo com o relatado por alguns entrevistados, pode ser também considerado traços de ações de cunho tradicional ou afetivo.

Como indício de ação tradicional, pode-se caracterizar o hábito de alguns jogadores de, na fase inicial da partida (no jargão técnico, na fase de “abertura”), repetirem sempre a mesma sequência de lances, sem se questionarem sobre os motivos.

[...] tem gente que joga sempre a mesma coisa, sem saber o porquê, joga por jogar [...]. Tipo, a abertura é um mal necessário para se chegar logo na sanguinolência do meio jogo, sabe! (E07).

Esse comportamento pode ser especialmente observado entre amadores que somente jogam partidas relâmpago (2 a 10 mins). Pela força do costume, enquanto não há alguma variação em relação aos primeiros lances que estão “decorados”, o jogador simplesmente repete os lances usuais. Normalmente esses lances são utilizados com base em “imitação” de aberturas utilizadas por jogadores mais fortes. De acordo com o entrevistado, nessas circunstâncias, esse tipo de jogador prefere a emoção trazida pelas complicações do meio jogo, especialmente as de ataque ao rei inimigo, encarando a fase inicial da partida como “um mal necessário”.

Curiosamente, segundo Murray (1985), um hábito similar na prática do xadrez pelo muçulmanos era o do uso de *tabias*, que se tratavam de sequências de lances necessários para se chegar a posições padronizadas de meio jogo, tidas como interessantes. O jogo, em seu caráter reflexivo, iniciava-se então somente a partir do alcance dessas posições na partida.

Como constituída de traços de ação afetiva, pode-se apontar a situação de “apuro de tempo”, momento no qual o jogador tem que realizar lances sob uma escassez de tempo tremenda (segundos ou menos). Para clarificar a leitura, o tempo no xadrez possui uma importância marcante, pois normalmente em qualquer partida jogada entre adversários que possuem algum nível, um relógio é utilizado. O relógio de xadrez, como mostrado na figura 5, possui dois mostradores com um pino sobre cada deles. Esses mostradores podem ser analógicos ou digitais e marcam o tempo regressivamente. A cada lance, o jogador, após seu movimento, pressiona o pino sobre o mostrador do seu lado, interrompendo a contagem regressiva do seu relógio e iniciando a do adversário. Assim que o adversário realiza um movimento, o mesmo procedimento é feito de forma inversa, tendo o primeiro jogador sua contagem regressiva novamente iniciada no ponto em que havia sido interrompida no lance anterior. Dessa forma, controla-se, lance a lance, o tempo total de reflexão que um jogador pode empregar durante a partida, sendo esse um dos recursos a serem gerenciados durante um jogo. A situação de “apuro de tempo” caracteriza-se quando, ao não gerenciar adequadamente o recurso de tempo durante a partida, o jogador se encontra numa posição em que há a necessidade de se continuar jogando, porém não há tempo para se refletir. Se o jogador pensar, seu tempo total pré-determinado se esgota e ele perde a partida. Conforme apontam os entrevistados 8, 5 e 10:

Na hora do apuro, nossa, é a mão que pensa! (E08);

Quando você tá muito apurado, a adrenalina vai a mil né?! Você joga por instinto, se alguém te perguntar na hora não dá pra dizer direito o porquê do lance, mas se tiver um tempo pra pensar sobre ele depois você consegue encontrar um motivo, por mais erradasso que fosse. (E05);

Ah, o apuro é uma droga, você corre o risco de que tudo que você tinha pensado na partida inteira vá para o saco num momento de infinita imbecilidade. Há gente que goste, que se divirta com a emoção e que até jogue bem, eu já não gosto não, normalmente eu desperdiço as partidas. Já tô meio velho pra isso sabe cara, prefiro apreciar uma partida bem jogada, bem pensada. (E10).

No sentido Weberiano, uma ação afetiva caracteriza-se por ser uma ação desenfreada a um estímulo não cotidiano. Os lances sob condições de apuro de tempo, por serem feitos com base em uma posição que sempre é original para o jogador (ou seja, sempre é a primeira vez em que se depara com ela), são realizados sob um estímulo não cotidiano de partida e de pressão. O sentido atribuído a ele, no momento de sua realização é nebuloso para quem o realiza, encontrando-se no caminho para racionalização (caso se reflita sobre ele após a partida) mas tendo uma origem irracional. Embora a chance de se realizar um grave erro de avaliação em tais situações seja maior, é curioso notar-se que não necessariamente um lance no apuro é ruim. Tal situação caracteriza uma janela para o efeito, não necessariamente negativo, da irracionalidade em nossas decisões.

Com esses dois parágrafos, espero ter trazido argumentos para alimentar uma discussão que desafia o senso comum: o de que a atividade de se jogar xadrez não se trata de ato unicamente racional, possuindo, na concepção dos entrevistados, elementos de ações não racionais como as ações afetivas e tradicionais. Curiosamente, tais ações “não racionais” também só são possíveis mediante a anterioridade de ações racionais que levaram ao aprendizado do jogo, ao gosto pelo xadrez e a interiorização no âmago mais profundo do cérebro do jogador sobre suas regras e parte de seus conceitos. Vê-se, assim, um exemplo de como fragilizar a concepção socialmente aceita de hierarquia entre o que seja racional e irracional.

Mas partamos agora para a análise das ações racionais, embasadas nos processos mentais que as orientam (DELLAGNELO, 2004): racionalidade instrumental e substantiva.

Em se tratando de senso comum, outro estigma que se pretende questionar com esse trabalho é o fato de que o jogo de xadrez é um jogo de cálculo, onde quem faz conta melhor ganha. Segundo essa concepção, os melhores jogadores de xadrez do mundo são gênios inconcebíveis em termos de capacidade de processamento de dados matemáticos e velocidade de resultado de operações, se assemelhando em muito a computadores ou calculadoras ambulantes.

Embora a capacidade de cálculo, tanto em seu nível matemático quanto em um nível mais refinado, o de cálculo estratégico (GROOT,1965), sejam imprescindíveis a um bom jogador, uma percepção valorativa a respeito do jogo, expressão única da capacidade criativa e senso estético de cada indivíduo, é fundamental para o avanço no xadrez. Avançarei nesse assunto por partes, iniciando a discussão pelo sentido que os jogadores atribuem a sua motivação pelo jogo.

Toda atividade realizada exclusivamente em linha com a racionalidade substantiva é autogratificante, ou seja, o prazer é encontrado ao longo do ato de realizá-la, independente de qualquer resultado posterior. Nesse caso, o fim está contido em si mesmo. Para explorar em que medida a ação de jogar xadrez se mostrava autogratificante aos membros entrevistados do CXF, questionei-os sobre o motivo de eles gostarem de praticar o jogo. Reservarei as respostas que se remetem a aspectos mais sociais (que vão além da interação individual com o jogo em si e com o adversário imediato) para a análise das outras rubricas, explorando nessa seção os aspectos mais íntimos das respostas. Posso distinguir dois grupos de respostas (na maioria das vezes ambos os grupos estavam contidos numa mesma entrevista): o que relaciona o prazer de se jogar xadrez a um resultado posterior, ao qual associo aqui a racionalidade instrumental; e o que relaciona a satisfação com o jogo por causa de suas características intrínsecas, ao qual associo aqui a racionalidade substantiva.

Em relação à motivação inicial que os entrevistados apontam tê-los levado a criar gosto pelo jogo durante a infância, destaca-se a satisfação pela vitória, com especial destaque às superações de membros da família mais próxima, como irmãos e pais:

Eu vivia competindo com meu irmão em tudo, quando eu descobria que era melhor que ele em alguma coisa só queria brincar daquilo. Aprendemos xadrez num projeto lá na UFSC quando éramos pequenos e na primeira partida que jogamos eu ganhei. De repente esse virou nosso passa tempo principal por um tempo, e quando ele cansou de apanhar, eu descobri que eu também ganhava dos outros garotos da minha idade, aí não larguei mais esse troço. (E03);

Com meu irmão não tinha essa de vamos ajudar um ao outro, compartilhar os livros de xadrez, crescer juntos. Cada um aprendia o que podia sozinho pra tentar comer as peças um do outro. De repente começamos a ganhar vários torneios, cada um na sua categoria de idade, pois ele é dois anos mais velho que eu. (E02);

Meu pai foi tricampeão paraense de xadrez, era um cara forte, o xadrez tem uma história na minha família. No começo ele era meu ídolo no xadrez, meu sonho era um dia ganhar dele, fazia de tudo, de tudo pra ganhar e não conseguia. Eu digo pro meu pai que ele foi um ótimo exemplo, mas um péssimo professor, pois quando ele viu que de vez em quando eu dava assim umas ameaçadas mais fortes, não me ensinou mais nada, ele também não queria perder! Foi só depois que eu vim pra Santa Catarina fazer faculdade e comecei a frequentar o clube que eu melhorei a ponto de conseguir ganhar dele. Até hoje, nas reuniões de família, sento eu e ele pra jogar uns pings [partidas relâmpago] e a rivalidade é forte. Hoje eu ganho mais, mas de vez em quando ele ainda me carimba. (E01);

Meu passatempo favorito com meu pai era jogar xadrez, ele não me deixava ganhar dele não, era fogo, mas ele me incentivava, me ensinava, eu fui melhorando, sentia que tava

quase lá. Aí, enfim, é uma história um pouco triste, ele ficou doente, uma doença prolongada, e quando ele morreu, minha maior lembrança eram nossas partidas. O xadrez foi muito importante pra mim naquele momento, era minha melhor lembrança dele, então comecei a estudar, transferei aquela vontade de ganhar do meu pai para os adversários e me tornei campeão argentino em categoria de criança né. (E10)

Outros entrevistados realizaram relatos similares, sendo como foco das disputas iniciais parentes mais distantes, como primos, ou amigos próximos. O ponto em comum entre todos os depoimentos foi à satisfação que os entrevistados sentiam em medir forças com seus adversários e, de alguma forma, se empoderar através dessas experiências. Nos casos em que o alvo da disputa possuía a mesma idade, o sucesso de fato, na forma de vitória concreta (êxito), foi apontado como o estopim para que a atividade de se jogar xadrez fosse tomando, gradualmente, um espaço maior na vida dos jogadores. Nos casos em que o alvo da disputa era mais velho e, portanto, percebido como mais poderoso ou capaz, o processo de empoderamento não se dava com a vitória de fato, mas com o sentimento de melhoria de desempenho ao se perder cada vez em um maior número de lances, eventualmente oferecer uma resistência maior, se aproximar da vitória ocasionalmente.

Esse achado demonstra que, para maioria dos entrevistados, a motivação inicial para se desenvolver no xadrez foi influenciada predominantemente a partir da racionalidade instrumental, com a percepção de êxito ou melhoria de desempenho através de exercícios constantes (várias partidas), onde fins pré-estabelecidos eram procurados (vitória).

Essa motivação baseada no empoderamento através êxito e melhoria de desempenho, ainda que com outros contornos, permanece de forma marcante nos jogadores profissionais. Quando perguntados sobre a importância da satisfação com a vitória e o papel da força do adversário nesse sentido, os entrevistados 4 e 2 responderam da seguinte forma:

Quanto melhor é o adversário, mais vontade dá de ganhar. A tarefa é mais difícil, mas é mais recompensante se dá certo. Por outro lado, se você perde, nem tinha aquela resposta de ganhar, então também é mais fácil. Já jogar com capivara [jogador de força inferior] é outra coisa. Se o cara é muito, muito ruim, não tem nem graça, vou ganhar todas, é que nem empurrar bêbado de ladeira. [...] Se o cara for pior, mas apresentar algum risco, tem que ficar atento, pois perder é chato, desestimula, perde rating, atrapalha no torneio, tem que evitar! Agora se ganha, só cumpriu seu papel. Faz parte também. (E04);

Ganhar é importante pra caramba, eu não gosto nada de perder não. Eu ensino pros meus alunos: não pode desanimar durante a partida, tem que dar o sangue até o final. As vezes a partida parece perdida mas você consegue encontrar uma brecha e se salva. No atual momento, eu estou evoluindo bem, então quando pego um cara de rating [pontuação que exprime a força do jogador] maior, eu me esforço mesmo, quero surpreender, continuar crescendo. Se eu pego um cara mais fraco, a motivação já não é a mesma, mas tem que manter o profissionalismo, ir lá, fazer o trabalho e evitar qualquer surpresinha desagradável. (E02)

Porém, não somente através de razão instrumental é que se faz a satisfação obtida com o xadrez. Ao serem perguntados a respeito da possibilidade de se atribuir a característica de beleza ou outras qualidades a certas partidas ou posições, os entrevistados foram unânimes em responder afirmativamente, como por exemplo:

Sim, claro. Acho que não tem jogador mais fortinho que não consiga. Existem ideias, conceitos, que se repetem com mais frequência, que são mais simples. Direto a gente vê nos livros e consegue aplicar em partidas. Agora, tem umas que são extremamente novas, você fica de cara com como o sujeito conseguiu encontrar aquele lance, aquele tema. [...] São ideias que a gente não está acostumado, sim, é bonito de se ver [...] espanta até, e admira, porque as vezes você não se considera capaz de um dia conseguir fazer algo parecido em cima do tabuleiro. (E07);

Tem combinação que acontece uma única vez na história e nunca mais. É tanto fator envolvido junto que é tipo uma alinhamento dos planetas sabe? Tem aquela partida do Kasparov contra o Topalov, que ele sacrifica uma torre e um cavalo e trás o rei do cara pra sambar do outro lado do tabuleiro e ganha num final! O próprio Kasparov admitiu que não dava pra calcular tudo aquilo, que jogou na intuição, bixo, aquilo foi uma preciosidade. Tem um monte de outros exemplos também, aquela partida “imortal” [jargão técnico para uma partida cuja originalidade é tamanha que fica conhecida por todos os profissionais ao longo da história do jogo] do Fischer que ele joga de negras uma Grunfeld [nome de uma das aberturas do xadrez] quando ele tinha 15 anos [...] (E01);

Sim, sim. E digo mais, tem coisa que é unânime, que todo mundo concorda que é bonito, ok. Mas o conceito de beleza varia também de acordo com o jogador. Por exemplo, uma vez eu participei de uma comissão para eleger o prêmio de beleza de um torneio. Eu gosto de partidas mais dinâmicas com combinações e tudo mais. [...] Toda partida que eu trazia como possibilidade de prêmio, segundo meu gosto, a desgrama do [entrevistado 2] discordava, que também estava na comissão, discordava, dizendo que devia estar cheia de furos. Aí ele sugeria uma daquelas partidas lentas, cheias de manobras posicionais... Ok, as partidas eram boas, mas não eram tão vibrantes. (E03);

[...] eu, por exemplo, considero que jogo uma partida bonita quando consigo obter alguma vantagem pequena e vou lentamente aumentando essa vantagem, sem ocorrência de erros grosseiros pra nenhum dos lados. (E04)

Nesse sentido, a experiência estética descrita pelos entrevistados, conforme propõe Weber, é característica da razão substantiva. A beleza tratada aqui se deve à originalidade / criatividade com que elementos posicionais são combinados na formação de uma nova ideia, podendo ser atribuída tanto à própria partida quanto às de outros jogadores. Conforme assinala Osborne (1964), a partir do momento em que a prática do xadrez abre espaço para criação de objetos intelectuais caracterizados por beleza, essa pode ser entendida como uma forma de expressão artística e apreciada de acordo com valores estéticos, próprios de cada um.

Quando questionados entre a importância relativa entre a vitória e a percepção de beleza produzida em suas partidas, os entrevistados 10 e 2 deram as seguintes respostas:

Olha, eu em geral prefiro ganhar. Eu sou daqueles caras que prefere ganhar feio do que perder bonito, sem dúvida. [...] mas tá, se é uma partidinha informal ou um torneozinho aqui do clube, que não vale muita coisa, ok, você até aprecia o que o cara conseguiu te fazer. No final das contas, é até uma forma de aprender algo novo no xadrez né? [...] mas se a gente tá falando de xadrez bonito e tal, outra forma de você apreciar é estudando as partidas dos grandes jogadores. Nossa, as vezes eu tô fazendo algum trabalho da faculdade e penso: poxa, que desperdício de tempo, que vontade de ver umas partidas do Capablanca! (E02);

Ninguém entra numa partida pra perder. [...] cada partida é uma batalha, se você tem que escolher que saia algum vivo da arena, que seja você. [...] bom, mas xadrez é xadrez, felizmente, no final da partida ninguém sai machucado, a vida continua, no máximo o ego fica um pouco ferido. Mas eu sou um idealista, um apaixonado, gosto de apreciar um xadrez bem jogado, prefiro ser derrotado em grande estilo do que ganhar uma partidinha tola. No citadino por exemplo [60º campeonato de Florianópolis], o [entrevistado 3] me ganhou uma partida cara, que eu não acreditei. Ele sacrificou a dama por uma pecinha no meio jogo e escancarou meu rei, mas não tinha mate direto não, foi jogando aos poucos e minha posição se arruinou, eu não acreditei. [...] na hora, poxa, parece que você tomou uma cacetada, mas agora, por exemplo, estou torcendo para que ele ganhe o prêmio de beleza com essa partida, foi bonita mesmo. (E10)

Esses depoimentos evidenciam a tensão entre a busca pelo objetivo final da partida e o prazer obtido através da admiração de novas ideias. O entrevistado 2, faz parte do grupo de jogadores caracterizados como profissionais e aponta na direção preferencial da satisfação a partir da vitória. A beleza, em se tratando de suas partidas, é um benefício importante, mas que se subordina ao resultado e, preferencialmente, que a ideia objeto de sua apreciação estética o tenha como principal agente, não o adversário. Oferece-nos, porém, uma alternativa interessante,

onde fora do campo contaminado de interesses (a própria partida), pode-se ter a condição de se contemplar com mais autenticidade características estéticas, como ocorre quando ele estuda as partidas de outros grandes jogadores.

Já o entrevistado 10, caracterizado como parte do grupo dos amadores, apesar do seu apego pela busca do prazer através da vitória, se mostra mais desprendido, sendo capaz de se satisfazer, eventualmente, com o papel de coadjuvante (pois toda bela ideia necessita de uma bela oposição para ser materializada) em uma bela partida.

Sobre esse assunto, cabe ainda um último comentário: para que uma ideia enxadrística seja caracterizada por valor estético, sua originalidade não é fator suficiente, tendo também que se apoiar na eficácia de seu resultado. Uma ideia original que não produz resultado, em termos enxadrísticos, tem seu potencial praticamente todo esvaziado, revelando mais um quesito interessante sobre a dinâmica entre racionalidades sobre o jogo de xadrez em si.

Uma vez explorada a questão estética em relação ao jogo e coletado indícios de que há, não somente algum tipo de beleza por detrás das ideias de uma partida, mas também que cada jogador possui seus próprios critérios do que julga belo, explorarei o tema do estilo de jogar xadrez. A respeito desse ponto, trago aqui alguns excertos das entrevistas:

Estilo de jogo tem sim, por exemplo, se você perguntar pra qualquer um aqui do clube qual o meu estilo, enxadristicamente falando, vão falar que eu sou meio boi loco [jogador agressivo]. Mas não se resume só a agressivo ou técnico não, tem jogador que tem um estilo de jogo psicológico, que joga sabendo que não é o melhor lance da posição mas, conhecendo a forma de jogar do adversário, sabe que é o lance que ele vai ter mais dificuldade de responder. Já tem cara que o que importa é a análise fria que ele faz da posição, elege o melhor lance no tabuleiro e pronto. Os dois dão certo, embora, na minha opinião, o estilo psicológico tem se mostrado o que dá mais resultado. (E03);

Pra mim o xadrez é como um debate entre duas pessoas sobre alguma coisa. A cada lance você vai trazendo um argumento pro seu adversário e ele vai te respondendo e trazendo outra questão pra você e assim vai. No final, vence quem argumentar melhor, quem provar seu ponto ao outro através do ganho da partida. [...] a questão do estilo pra mim é que cada um tem uma personalidade né, um jeito de ser [...] se eu estou aqui conversando com você eu estou me comportando de um jeito meu. No xadrez ocorre a mesma coisa, cada lance é um argumento que traz o jeito de ser da pessoa, o jeito que ele mesmo joga xadrez. (E09);

Então, as suas partidas são uma coisa sua, sua criação. Eu guardo as planilhas [documento que deve ser preenchido em toda partida pensada para registro dos lances do jogo] das minhas melhores partidas como recordação, quando eu jogo mal,

normalmente eu perco elas. [...] Você sabe, quando se está jogando, em especial uma partida pensada, nossa, o tempo passa e você nem percebe, parece que você está em outro universo. [...] A questão do estilo é isso, você bota um pouco de você no jogo. [...] a partir de um determinado nível, claro, se você estudar você vai melhorando, mas alguma coisa permanece, não sei... (E05)

O estilo de jogo se mostra, na visão dos entrevistados, como a forma como cada um compreende os conceitos do xadrez, uma marca particular de cada jogador. Podem ser caracterizados em grandes grupos, como “agressivo” e “técnico”, “psicológico” ou “factual”, como salienta o entrevistado 3, porém, em última análise, trata-se de um traço individual, como pontuam os entrevistados 5 e 9. Segundo Guerreiro Ramos (1981), a racionalidade substantiva não pode ser atributo definitivo da sociedade, pois é diretamente aprendida pela consciência humana. Ao se tratar do estilo de jogar xadrez, podemos traçar um paralelo. Existe um grande volume de conhecimento sistematizado sobre o jogo, e todo bom jogador também é um ávido leitor, porém, o estudo, juntamente com a experiência prática, traz para o indivíduo elementos que serão processados por sua psique de forma característica. A minúcia como cada conceito é trabalhado e inter-relacionado com outros conhecimentos é um atributo muito pessoal, influenciado inclusive pela personalidade do sujeito, e quanto maior o nível do jogador, mais marcantes são as peculiaridades que distinguem sua forma de jogo.

Outro ponto levantado nas entrevistas, e que caracteriza um aspecto íntimo na atividade enxadrística, é o sentimento de se estar criando uma obra ao se jogar uma partida. Conforme o depoimento do entrevistado 5, cada partida pode ser enxergada como uma tentativa de se criar uma obra prima particular, que são guardadas com orgulho (na memória ou inclusive fisicamente) para futura apreciação. Nesse processo, como o entrevistado 5 continua em seu relato, destaca-se também a percepção alterada de tempo e deslocalização do cotidiano (“ir para outro universo”), indícios de uma vivência de tempo caracterizada por Guerreiro Ramos (1981) como tempo de salto – característica da racionalidade substantiva.

Para entender a relação da autonomia, no sentido de liberdade de expressão individual através do xadrez (considerado aqui como estilo), e a busca / necessidade do resultado, trago aqui trechos das entrevistas a respeito desse tema:

Depois que eu voltei a jogar xadrez eu tive que adaptar meu estilo. Jogar pra ter resultado entre adultos é bem diferente de jogar pra ter resultado entre crianças. Eu sempre jogava os mesmos esqueminhas, tendia a preferir posições mais tranquilas, e dava certo. Eu ainda me considero um jogador mais técnico do que agressivo sabe, mas desenvolvi um gosto por complicações, aliás, se tenho que dizer um ponto forte, esse tem sido um ponto forte meu, pois tenho calculado bem, tem sido um diferencial. Tem gente que consegue mudar de estilo quando necessário num ponto da carreira, eu acho legal até, te faz ver outras coisas no xadrez que você não tá acostumado entendeu? Mas nem todo mundo consegue, eu ainda estou evoluindo, acho que chega uma hora que seu jeito de jogar fica engessado, bom não sei, ainda estou pra ver se isso vai acontecer comigo, ainda estou pra ver. (E02);

[...] olha, pra ser sincero com você, eu tenho é até um pouco de pena desses jogadores que sustentam família e tudo com a grana que ganham pra jogar xadrez. O cara tem que dar resultado, não tem jeito, se não não tem prefeitura que contrate o cara. Ele não pode simplesmente chegar e dizer: ah, esse ano eu vou explorar outras formas de jogar, vou correr mais riscos, ser mais criativo. [...] Eu mesmo, passei a gostar mais de xadrez depois que ele deixou de ser minha principal fonte de renda. Hoje o xadrez é o que me deixa são e o meu trabalho é que me deixa pinéu. (E01).

O entrevistado 2 salienta que em determinadas fases da carreira do jogador, é necessário se passar por uma reavaliação de seus valores enxadrísticos (estilo) para se continuar evoluindo em termos de resultados. Ressalta-se aqui que esse processo não é caracterizado somente por uma intensificação no ritmo de estudos, mas sim na experimentação de elementos novos aos quais os jogadores originalmente não se sentiam inclinados a introduzir em suas partidas. Segundo o entrevistado 2, esse ponto de inflexão demanda energia dada sua dificuldade, porém não se trata necessariamente de um esforço esgotante pois possibilita a abertura de novos horizontes, mais fontes de entendimento a respeito do jogo. Curioso notar que, ao menos do ponto de vista do entrevistado 2, o estopim desse processo é a busca por resultados mais elevados. Como o xadrez é uma atividade lúdica, limitado por regras inócuas em termos sociais, parece-me que o entrevistado aponta que uma reavaliação de valores, propulsionada por um fim externo almejado, não ocorre com grande tensão entre racionalidades, uma vez que dilemas morais e éticos não podem ser trazidos à tona com essa atitude. No máximo, o que pode ocorrer é uma tensão entre padrões estéticos do jogador.

Por outro lado, essas adaptações / transições de estilo, não podem ocorrer sem o custo do aumento de risco em relação aos resultados normalmente obtidos. O entrevistado 1 ressalta que jogadores profissionais com grande responsabilidade em termos de sustento material através da prática do esporte enxadrístico tendem a não poder passar por essas fases, que momentaneamente

podem limitar seus resultados. O risco implica também em que não necessariamente esse período de experimentação possa culminar em um novo patamar de resultados.

Esse processo de reavaliação de valores ocorre ciclicamente na carreira de um jogador. Quanto melhor é o jogador, mais oportunidades de sustento financeiro ele possui, porém, quanto maior a sua dependência material em relação à prática do esporte, contraditoriamente, mais difícil é a decisão de se embarcar numa jornada autoexploratória de reajustamento de valores enxadrísticos, que em última instância, é o caminho para levá-lo para um patamar de resultados ainda maior. Parece que se encontra aí um limite à autonomia do indivíduo dentro desse espaço de expressão individual que se caracteriza pela atividade de se jogar xadrez. Nessas circunstâncias, inibi-se a materialização do potencial máximo do sujeito, predominantemente medido na capacidade que o jogador possui de transformar seu conhecimento e percepção sobre o jogo em vitórias (suas ou de seus alunos).

Para estabelecer o nível de adequação desses argumentos em relação aos membros da organização estudada, gostaria de trazer a informação de que, de todos os profissionais do CXF (excetuando os jovens cuja remuneração tem mais o papel de suprir seus gastos com a atividade), somente três se dedicam exclusivamente ao xadrez como forma de sustento (os outros possuem um segundo emprego, ou, dependendo do ponto de vista, um primeiro emprego). Esses profissionais, apesar de estarem em fase de grande evolução, são adultos jovens, universitários, moram em república ou com os pais, e por mais que tenham uma vida financeira com certa autonomia, ainda não possuem uma responsabilidade em termos de volume de gastos equiparável ao sustento de uma família própria.

Por fim, abordarei uma última interpretação do jogo de xadrez: a de academia mental. Como ressaltado em alguns estudos tratados no referencial teórico dessa pesquisa, a atividade de se jogar xadrez trabalha simultaneamente uma série de aspectos do aparelho cognitivo humano, possuindo correlação direta com aumento de habilidades em outras áreas, em especial para crianças. Analogamente aos esportes convencionais, onde a prática das técnicas leva ao exercício físico que traz benefícios a alguns aspectos da saúde e estética do atleta, a atividade de se jogar xadrez poderia ser encarada como uma espécie de musculação cerebral praticada com o fim prévio de desenvolvimento intelectual. Abaixo seguem alguns excertos das respostas das entrevistas sobre esse ponto:

Sempre tem uns perdidos que aparecem aqui no clube querendo aprender xadrez porque acham que é importante praticar alguma atividade intelectual. Eles ficam uns meses, pagam aulas particulares, e depois desaparecem. (E03);

Ah não, eu jogo xadrez porque eu acho bacana mesmo. Exercício mental por exercício mental, se eu quisesse, eu fazia estudando as matérias da escola, mas eu não gosto nada da escola não.[...] Talvez eu goste de xadrez porque eu sou cara assim que gosta de pensar tá ligado? Mas eu não acho que eu gosto de pensar porque eu jogo xadrez. (E07);

Olha, na minha experiência como docente de xadrez, os alunos que os pais forçam a entrar nas aulas com esse objetivo são os piores. São os mais bagunceiros, desinteressados, atrapalham a turma inteira. [...]Tem também os que sofrem, o que criam ódio pelo xadrez.[...] mas pensando bem, tem alguns poucos que acabam se dando bem no jogo sim, mas acho que é porque tem tanto talento que mesmo não tão motivados pessoalmente no começo, acabam indo bem e criando gosto.[...] Esse negócio de xadrez e inteligência é uma discussão velha, eu não sei quem vem primeiro, se é o ovo ou a galinha. Eu só sei de uma coisa cara: eu sempre brinco com isso, mas é verdade, todos meus alunos que continuaram jogando aqui no clube, todos, sem exceção, entraram na UFSC. O CXF é taxa de aprovação 100% na UFSC! [...] Pra mim, o principal papel do xadrez na educação, assim como qualquer esporte, é ser um dreno de uma certa agressividade que agente carrega sabe? Tem gente que gosta de futebol, vôlei, enfim, e outros que gostam de xadrez. Para esses é que esse esporte deve ser ensinado. (E01);

Ali na praça da Felipe Schmidt eu já vi uns senhores comentando que gostavam de jogar xadrez para manter a cabeça ativa, mas na real eu acho que eles já curtiam xadrez antes e depois que ficaram velhos encontraram uma boa desculpa pra ficar jogando o dia inteiro. (E04)

Segundo o entrevistado 3, em alguma medida, o CXF se assemelha às academias de verdade, onde muitos matriculados, com o objetivo de alcançar uma estética corporal pré-definida, frequentam por um curto período e depois abandonam a atividade. Parece-me que a iniciativa pessoal para aprender xadrez, quando fortemente alicerçada sobre esse viés da racionalidade instrumental, não é suficiente para manter a motivação sobre o jogo por um período prolongado. Pode-se inferir algo similar na questão de crianças / adolescentes, quando a motivação da matrícula em uma atividade enxadrística compete aos pais. Nessa questão, porém, há uma pequena diferença: as crianças podem ser inicialmente influenciadas a ter uma abordagem predominantemente instrumental sobre o jogo, porém, a partir do momento em que elas mesmas criam sua visão sobre o xadrez, esse viés pode ser aceito e assimilado ou não. Ou

seja, através das suas próprias experiências, vividas em sala de aula e com os colegas, a criança pode descobrir aspectos autogratiﬁcantes concernentes à racionalidade substantiva no xadrez.

Sob uma perspectiva própria, todos os entrevistados foram taxativos ao afirmar que não buscam o desenvolvimento intelectual através da prática do xadrez. Questionados sobre esse tipo de influência a partir dos seus pais, mesmo sob uma perspectiva passada no caso dos entrevistados adultos, apenas um membro revelou uma postura mais ativa por parte do pai.

Meu pai viajava quase 200km ida e volta toda semana só pra gente ter aula em São Paulo com os melhores professores, comprava software de xadrez e botava eu e meu irmão na frente do micro e obrigava a gente a ficar vendo partida. Eu não sei bem o que ele queria com isso não, mas eu achava chato pra caramba estudar quando ele mandava, tanto que praticamente eu só estudava durante as aulas. Como eu ganhava os torneios de menores assim, pra mim tava bom desse jeito. (E02)

Baseado somente nesse trecho de depoimento, acredito que havia indícios de alguma intenção pré-definida por parte do pai em relação ao entrevistado, porém, é difícil analisar a causa mais provável, podendo, a princípio, ter tanto um sentido de buscar o desenvolvimento intelectual dos filhos ou de buscar um sentimento de destaque pessoal através do desempenho das crianças. Coincidentemente ou não, esse é um dos entrevistados com maior destaque atualmente no cenário do xadrez tanto de Florianópolis como de Santa Catarina. Para os outros membros entrevistados, os pais ou apoiaram a decisão de praticar xadrez com mais seriedade, feita pela própria criança, ou foram imparciais em relação a essa escolha.

4.2. Tomada de Decisão - Nível de análise da Organização

Para se analisar o processo de Tomada de Decisão que envolvem o CXF, é necessário abordar duas questões anteriores: i) diferenciação entre gestão do Clube de Xadrez de Florianópolis e gestão do projeto de xadrez de Florianópolis; ii) histórico das gestões do clube e do projeto e como uma se relacionou com a outra.

O CXF é uma associação voltada à prática, ao estudo e à difusão do xadrez em Florianópolis. É gerida voluntariamente por uma diretoria composta por membros e eleita pelos

associados para um mandato anual. A diretoria possui responsabilidade jurídica e de gestão do clube, cuidando dos afazeres do dia a dia para manutenção do seu funcionamento.

O projeto de xadrez da cidade, por sua vez, é caracterizado de forma totalmente distinta. Para cada modalidade competitiva que faz parte dos JASC, a secretaria de esportes da prefeitura seleciona um responsável para ser o gestor do projeto da modalidade. Esse representante não é uma entidade, mas sim uma pessoa física selecionada pela prefeitura para ser o responsável por gerir o orçamento da modalidade e garantir os resultados para o destaque do município. O gestor do projeto, com a anuência da prefeitura, tem a autoridade para receber o montante de dinheiro determinado para modalidade e repartir entre os técnicos e atletas, sendo também cobrado para que a verba investida retorne para o poder público municipal em termos de resultados para o esporte. Esse gestor não necessariamente precisa ser da cidade e nem tampouco é obrigado a trabalhar com atletas somente de Florianópolis, sendo a contratação de esportistas de fora (de outros municípios, estados ou inclusive países) uma das políticas possíveis para aquisição de atletas. O bom relacionamento com os administradores públicos da secretaria de esporte é, portanto, um fator importante para permanência na função do gestor do projeto da modalidade, juntamente com a relação custo benefício oferecido à prefeitura (verba investida no esporte por resultado trazido).

Atualmente, o membro de maior responsabilidade e com maior dedicação de tempo para gestão do CXF é o entrevistado 2, o atual presidente. O importante a se ressaltar é que, atualmente, o presidente do CXF não é o gestor do projeto de xadrez junto à prefeitura. Não há nenhuma regra que funda os dois papéis ou vincule de qualquer forma a gestão do esporte à gestão do clube. O vínculo institucional entre CXF e gestão do projeto de xadrez na cidade, hoje, se dá na medida em que o projeto utiliza a infraestrutura física do clube para o treinamento de boa parte dos atletas. Em retribuição, direciona uma quantia do orçamento da prefeitura para manutenção do clube, sendo hoje responsável por um pouco mais da metade das receitas do CXF. Quem ocupa a posição de gestor da modalidade hoje em dia é o entrevistado 1, atual vice-presidente do CXF e ex-presidente do clube por 5 mandatos (2007-2011). Nesse caso, ambos residem em Florianópolis e desenvolvem suas atividades enxadrísticas na cidade. As decisões que envolvem esses dois âmbitos: gestão do CXF e gestão do projeto de xadrez em

Florianópolis, por se apresentarem de forma imbricada na realidade atual do clube, serão analisadas nessa seção.

Abordarei o histórico sobre as gestões mais recentes do clube e do projeto de xadrez (última década) para embasar o entendimento de algumas circunstâncias atuais em que o CXF vive. Esse histórico possibilitará a compreensão de algumas importantes decisões passadas que ajudaram a moldar o ambiente que determina o formato dos processos decisórios do dia a dia atual. Ajudará também no entendimento das relações entre os membros, categoria que será abordada na seção seguinte.

O presente estudo teve a oportunidade de contar com a colaboração de três membros que já ocuparam ou ocupam a posição de presidentes do CXF, contando com seus depoimentos (por vezes conflitantes) como forma de resgate do histórico das gestões. Um desses membros com experiência na presidência ocupa a atual gestão do esporte junto à prefeitura. Em relação aos outros entrevistados, não foi possível aprofundar questões sobre as diferenças entre gestões passadas e atuais, ou por serem jovens, e portanto estarem filiados ao CXF há no máximo 6 anos, ou, para os dois entrevistados mais velhos (excetuando os presidentes), não terem se envolvido nas relações do clube de forma contínua por um período mais prolongado. É importante notar que seria interessante que a pesquisa contasse com a colaboração de membros que vivenciaram a rotina e conflitos dessas gestões, sem necessariamente terem se envolvido com a diretoria, além também de contar com a participação dos gestores de projeto de xadrez anteriores. Infelizmente, não foi possível contar com tais entrevistados por uma questão de atividade de membros na época das entrevistas e também pelo fato de que os membros mais antigos que tiveram contato com outras gestões serem, em maior número, também os que acabaram se envolvendo nas diretorias.

A seguir, os quadros contendo o período de duração das últimas diretorias e gestões do projeto de xadrez junto à prefeitura:

Quadro 5 – Período de atuação das Diretorias do CXF

Membro Presidente	Período da Gestão	Participação na Pesquisa
Entrevistado 2	2012 - Atual	sim
Entrevistado 1	2007 - 2011	sim
Não mais ativo no CXF	2005 - 2006	não
Entrevistado 3	2003 - 2004	sim

Fonte: Entrevistados

Quadro 6 – Período de atuação das Gestões do Projeto Xadrez em Florianópolis

Gestor Projeto Xadrez	Período da Gestão	Participação na Pesquisa
Entrevistado 1	2006 - Atual	sim
Membro Amador	1986 - 2005	não

Fonte: Entrevistados

Como se pode perceber, os períodos de duração das gestões do projeto de xadrez são bastante extensos, bem maiores do que a média de permanência dos presidentes. Desde meados da década de 80, houve somente dois gestores do projeto xadrez, tendo o primeiro ocupado o papel por dezenove anos e o segundo, atualmente partindo para seu sétimo ano no cargo. Ao contrário do exercício de diretoria, essa função pode ser remunerada, bastando para tal que o gestor do projeto se inclua dentro do orçamento negociado com a prefeitura. Como descreverei mais a frente, essa é tida também como uma função de reconhecida liderança dentro do esporte da cidade, uma vez que se responsabiliza pela seleção e remuneração dos atletas. Em resumo, o poder de dar a palavra final sobre boa parte do futuro dos atletas profissionais do xadrez da cidade é do gestor do projeto.

Pelo que se pôde observar através das entrevistas com os membros presidentes (passados e atual) percebe-se também uma relação de parceria entre o gestor do projeto xadrez e o

presidente do clube (com exceção do ano de 2006, onde a relação era de rivalidade, e de 2007 a 2011, onde o entrevistado 1 acumulou ambas as funções).

Uma vez que o presidente também é normalmente um atleta profissional (com exceção do presidente do período de 2005 a 2006), essa “boa” relação pode ser interpretada pela combinação de elementos de duas óticas antagônicas. A primeira ótica é a de defesa de interesses puramente pessoais e egoísticos, onde a aliança é feita para se ocupar todo espaço de poder da modalidade por uma única coalizão, diminuindo o potencial de oposição e se beneficiando tanto em termos financeiros quanto políticos na esfera do esporte. Claramente, essa ótica seria pautada pela racionalidade instrumental e enxergaria a modalidade de xadrez somente como um meio para o alcance de seus objetivos, não se importando com um real desenvolvimento desse esporte. Sob uma segunda ótica, a mesma coalizão seria formada por afinidade e vocação, num sentido de gerir mais adequadamente e colaborativamente o desenvolvimento do xadrez na região. Essa ótica seria pautada pela racionalidade substantiva, desinteressada de ganhos pessoais materiais ou em termos de poder social, balizando as decisões dos gestores de acordo com seus valores na direção de um bem maior para o desenvolvimento do xadrez.

Seria ingenuidade do pesquisador tentar forçar a interpretação da realidade de forma a “encaixá-la” em um desses extremos. Acredito que a prática se mostra possível através de uma miríade de possibilidades de combinações de elementos desses polos, apresentando maior ou menor nível de tensão, maior ou menor nível de “reciprocidade” entre as racionalidades. Por reciprocidade, entendo que, mesmo com as racionalidades possuindo naturezas contrárias, implicando necessariamente em tensão, as mesmas podem se combinar também de forma positiva. Acredito ter mostrado indícios de que esse aparente paradoxo possa existir quando tratei, na seção anterior, sobre a dinâmica das racionalidades num nível mais individual, mais psicológico, tratando dos sentidos que um jogador de xadrez de maior nível atribui à prática do jogo. A princípio, uma motivação fortemente alicerçada na racionalidade instrumental, pelo desejo do alcance da vitória, pôde abrir todo um universo de possibilidades de apreciação estética através de uma atividade que, ao menos para esse conjunto de entrevistados, se mostrou altamente autogratiificante. A presente seção é composta por uma análise de racionalidades num nível de maior interação entre indivíduos, ou seja, num nível mais social. Nesse sentido, pretendo utilizar um raciocínio similar ao da seção passada (e aqui exposto nesse parágrafo), porém,

sabendo que os valores em jogo não são mais predominantemente de caráter estético, mas sim de caráter ético. Aqui, portanto, apresenta-se outro tipo de desafio.

Uma vez exposto todos os detalhes que assessoram o entendimento da seção, partamos para o prometido histórico das gestões e uma análise de como o pesquisador compreende as principais decisões tomadas nesse curso.

Segundo os entrevistados 1 e 3, os membros mais experientes e envolvidos com a gestão do clube, pude perceber que na virada de 2005 para 2006 houve o início de um ponto de inflexão na história do CXF. A respeito das condições do CXF na época, seguem trechos das entrevistas 1 e 3:

O clube tava numa época difícil, naquela época, ninguém quis segurar a batata quente de ser presidente. Acabou assumindo um cara nada a ver, o clube virou um antro. [...] Praticamente só vinham no clube os amigos do cara, vinham fazer bagunça, fumavam, bebiam no clube, isso aqui era uma sujeira só. [...] Como o clube tem a política de entregar uma chave pra todo membro com mais de seis meses de filiação, para poder usufruir da estrutura caso não tenha ninguém, porque a gente nunca pôde pagar uma secretária né pra abrir e fechar o clube numa hora certa, os caras transformaram isso aqui em motel. [...] Até hoje o zelador do prédio olha pra gente com cara feia por causa da bagunça que os caras faziam. (E01)

Naquele tempo eu não tava tão presente no clube sabe, como eu tinha estado nos anos anteriores quando eu fui presidente. Mas o clube decaiu muito, tinham umas figuras que frequentavam que vou te dizer viu...[...] Tinha discussão direto por causa de partida, nego ameaçou jogar outro pela janela [o CXF fica no 7º andar de um edifício] , e foi sério mesmo, não era brincadeira. [...] Hoje esses caras tão tudo jogando ali na praçinha da Felipe Schmidt. [...] O clube entrou também numa crise financeira séria, as dívidas foram se acumulando e ninguém pagava, até hoje a diretoria atual tem que lidar com essa herança. (E03).

No mesmo período, a gestão do projeto de xadrez também passou por uma crise e foi renovada, após quase duas décadas de atividade com o mesmo responsável:

No final de 2005, o [gestor do projeto anterior] processou a prefeitura, eles não tavam pagando o salário dos atletas, eu não sei o motivo, isso aí você tem que perguntar pra ele.[...] A prefeitura decidiu trocar a coordenação do xadrez e, como já conheciam o trabalho que eu vinha fazendo com o xadrez em alguns colégios, resolveram me chamar pra conversar e agente fechou negócio. (E01)

A respeito da troca de gestor de projeto, o entrevistado 3 apontou que, na sua opinião, na época a mudança não foi favorável aos atletas profissionais da cidade como ele:

Eu achei sacanagem na época, o [entrevistado 1] sabe disso. A prefeitura não estava pagando a gente, pra resolver, trocaram de coordenador. E o [entrevistado 1] começou praticamente de graça, de repente a gente não ganhava mais nada, nem o que deixou de receber pelo calote e nem o que viria a receber caso voltasse ao normal.[...] Mas no fim, acho que foi um mal que veio pro bem, tudo acabou dando certo. (E03)

Em relação à reação do presidente na época da mudança de gestor do projeto, o entrevistado 1 afirma que:

Eu comecei tentando formar uma equipe de base a partir dos meus alunos dos colégios e de outros alunos que eu via em competição que pareciam ter talento. E eu mesmo que era o treinador do projeto, eu batia escanteio e cabeceava na época! [...] Nada mais natural do que vir no clube pra dar aula pra eles né? Mas cara, foi bizarro, o presidente não me deixava entrar com as crianças no clube! [...] Olha, eu não sei bem o porquê, imagino que ele não devesse gostar muito de mim por ele ser amigo do antigo gestor. (E01)

O entrevistado 5, hoje parte da equipe adulta feminina, no período fazia parte dessa geração da equipe de base e relata:

Eu lembro que na época o presidente não deixava a gente entrar no clube, eu não entendia por que! Aí a gente ia ter aula com o [entrevistado 1] no salão de festas do prédio dele, acredita?! [...] mas era divertido. (E05)

Questionado sobre sua experiência como profissional do xadrez na época e como essa nova posição de gestor do projeto na cidade colaborou com sua carreira enxadrística, o entrevistado 1 respondeu:

Eu caí nesse negócio de xadrez como profissão meio de paraquedas. [...] Eu tinha acabado de me formar em História, então fui procurar meu primeiro emprego como professor de história nos colégios. Eu fiz entrevistas em alguns, mas nenhum precisava de professor de história naquele momento. Aí numa dessas entrevistas, eu já conhecia o diretor, e ele me propôs: eu sei que você gosta de xadrez, a gente queria oferecer aula de xadrez aqui no colégio, o que você acha? Bixo, eu precisava de emprego... O xadrez pra mim era só um hobby, mas eu topei. [...] Como eu já tinha frequentado o clube por um bom tempo, meu nível já tava bem melhor do que quando cheguei em Santa Catarina. Na verdade, eu criei um gosto sério pela coisa mesmo depois de vim morar aqui [...] Eu achava que entendia alguma coisa de xadrez né? Aí quando comecei, a turma tinha só

um aluno, e o garoto tinha sido campeão catarinense sub-16 eu acho. [...] Bixo, eu tive que me matar de estudar pra ensinar com propriedade sabe alguma coisa que valesse a pena pra aquele menino, foi quando eu dei um outro salto no meu xadrez. [...] A partir daí, fui montando projetos de cursos de xadrez e batendo na porta das escolas oferecendo. [...] No período que fechei com a prefeitura, eu praticamente já conseguia fechar minha semana dando aula de xadrez nas escolas. [...] Como jogador mesmo eu nunca tive grandes pretensões profissionais, me foi útil sim no começo da coordenação, pois como a gente não tinha dinheiro pra contratar ninguém, nossa equipe era caseira, eu jogava e dava um suadouro nos caras contratados pelas outras equipes [...] O que eu vi sim foi a oportunidade de começar um trabalho de base e formar equipes de Florianópolis a partir do meu trabalho nas escolas. (E01)

Com sua resposta, o entrevistado esclarece o fato de que, apesar de estar vivendo exclusivamente do xadrez no período em que se tornou coordenador da modalidade, sua remuneração era independente do projeto anterior junto à prefeitura, baseando-se exclusivamente na relação entre ele e os colégios em que atuava. Ao final de 2006, o primeiro ano em que estava atuando como gestor da modalidade, o entrevistado 1 resolveu concorrer também a presidência do clube para o mandato de 2007:

[...] eu achava aquilo uma sacanagem, não poder entrar com as crianças no clube sem nenhuma explicação plausível contra. [...] Eu já tinha sido vice do [entrevistado 3], já tinha alguma experiência na diretoria do clube, aí eu disse: sabe de uma coisa, vou exercer meu direito de membro e montar uma chapa de oposição a essa gestão [...]. Acabou que eu nem fui oposição porque no final só eu concorri. [...] Eu tive que fazer um trabalho de saneamento inicial, tive que expulsar uns membros. [...] Não tinha condição bixo, teve um cara que queria me dar uma cadeirada porque perdeu uma partida pra mim. [...] A partir da minha gestão, as crianças puderam começar a frequentar o clube pra ter aulas e o ambiente melhorou também, antes não era um lugar que eu deixaria um filho meu frequentar tranquilo. (E01)

Quanto a essa situação em que o clube entrou após o entrevistado 1 acumular as funções de gestor da modalidade junto à prefeitura e de presidente no CXF, o entrevistado 3 acrescenta:

O [entrevistado 1] teve um trabalho pra colocar o clube nos eixos de novo, teve que peitar uns caras, foi um mérito. [...] Mas acabou que o pessoal que vinha jogar xadrez no clube só por diversão, por uma razão ou outra, desapareceu. [...] Todo mundo fala que foi a internet, que o pessoal deixou de vir no clube pois passou a jogar na internet, mas eu não compro totalmente essa explicação não. [...] Na minha gestão tinha uns bagunceiros, mas eles me respeitavam, eu mantinha os caras sobre controle. [...] Depois que o [entrevistado 1] entrou, a rotina do clube passou a ser principalmente o local de treinamento das equipes dos Joguinhos [equipes de base]. (E03)

Quanto a esse cenário, posso atestar que os jogadores amadores são hoje em dia minoria no CXF e frequentam com muito menor frequência do que os profissionais. Evidência disso foi a dificuldade de encontrar um maior número deles para serem entrevistados nessa pesquisa. Esse fenômeno tem um impacto para o CXF também na esfera econômica, uma vez que menos sócios significa menos mensalidades, e conseqüentemente, uma maior dependência em relação a verba recebida da prefeitura para sua manutenção.

Por um lado, entendo as ações do entrevistado 1 foram calculadas, direcionadas a um objetivo pessoal de expansão de seu papel como docente da modalidade, de emponderamento como figura do xadrez em Florianópolis e também na busca de uma posição de melhor condição financeira. Pelos depoimentos recolhidos nessa pesquisa não consigo afirmar qual dos fatores acima teve maior peso em suas decisões e na forma como aproveitou a oportunidade para ocupar todos os espaços de poder do xadrez na cidade, mesmo a custa de enfraquecer a luta do xadrez profissional, naquele momento, contra a prefeitura. O fato é que, independentemente da instrumentalidade das decisões do entrevistado 1 nessas circunstâncias, pelo que consigo interpretar, havia também uma questão de valores e ideais envolvidos. Transformar um espaço como o do CXF, que originalmente foi criado para abrigar e desenvolver a prática do enxadrismo, em um ambiente saudável e adequado para o ensino do esporte a crianças, me parece justificativa suficiente para desincentivar a frequência dos membros amadores que inviabilizavam tais circunstâncias. Essa pesquisa não pode dar conta de todos os detalhes que seriam necessários para se investigar de forma mais lúcida essa situação, como por exemplo, entrevistar alguns desses ex-membros, porém, analisando o material recolhido, a opinião que coloco acima corrobora a tese anteriormente exposta de que a racionalidade instrumental pode operar, em algum nível, de forma “recíproca” com a substantiva. O xadrez como forma de sustento de vida oferece muito poucas oportunidades de longo prazo, sendo que, parte da maioria dos profissionais atuais do clube, composta por crianças e jovens, seguirão outros rumos e se tornarão adultos amadores. Talvez, esse tipo de amador, formado dentro de um ambiente mais sadio de convivência, possa reforçar essa “classe” de membros no futuro, de forma não antagônica ao aprendizado de xadrez das crianças e jovens da próxima geração.

A respeito dos resultados da equipe de Florianópolis e, em especial, sobre a relação com a prefeitura em termos de resultado e orçamento financeiro ao esporte, o entrevistado 1 coloca:

A gente começou de baixo. [...] Antes, a equipe adulta era composta praticamente só de contratados [de fora da cidade], vinham todo ano aqui, ganhavam seu dinheiro e não deixavam nada para cidade além do resultado dos jogos e olhe lá, de vez em quando ainda tropeçavam. Pergunta pro [entrevistado 3] como era, o cara era bicampeão brasileiro de menores e tinha que brigar com o gestor para eventualmente conseguir jogar uma partida ou outra pela equipe [corroborado pelo [entrevistado 3] em sua entrevista]. [...] No começo a equipe adulta era caseira, ninguém ganhava [financeiramente falando], quem tinha vontade de jogar e não havia espaço antes, teve a oportunidade. [...] Era um barato, a gente se divertia. [...] A equipe de base estava em formação também, mas devagar começou a dar resultado. [...] Eu sempre deixei claro pra prefeitura que com o nosso orçamento a gente não tinha como fazer milagre, mas devagarinho as coisas foram melhorando, a meninada começou sempre a ficar bem nos Joguinhos e o orçamento foi crescendo, começou dar de pagar o pessoal daqui. Hoje conseguimos inclusive pagar a criançada, não como forma de incentivá-los a jogar pela grana, mas como forma deles não terem prejuízo com o xadrez. Tem criança aqui que é filho de gente influente, com dinheiro, essas jogam e não ganham nada, mesmo jogando bem, mas também tem garoto de poder aquisitivo bem baixo, esses eu ajudo como eu posso, inclusive fora do clube [...]. Hoje nosso orçamento permite inclusive que a gente convoque reforços de fora. O xadrez na cidade, você sabe, não tem condições de concorrer sozinho pra disputar 1º lugar com as equipes das outras cidades que contratam os grandes mestres por aí. Então hoje a gente consegue contratar um grande mestre, pra ser competitivo. [...] Mas no mínimo eu garanto que, tanto no masculino quanto no feminino, dois titulares sejam daqui e os reservas também. Mesmo os reservas, que tem vontade de jogar, dependendo da equipe que a gente joga contra, eu coloco os caras. [...] E o grande mestre que a gente contratou, o cara é muito gente boa sabe, cara humilde, a gente trabalha bem. [...] Ao invés dele só vir aqui jogar, todo ano eu tento programar um workshop com ele pra treinar a equipe aqui de casa. (E01)

A título de curiosidade, logo após as entrevistas, as equipes adultas, masculina e feminina, mesmo não sendo favoritas no início do torneio, sagraram-se ambas campeãs do JASC de 2012. Na categoria feminina, a equipe de base também conseguiu uma boa colocação, ficando em 2º lugar nos Joguinhos, já a masculina, na 5ª posição. Corroborando o relatado pelo entrevistado 1, ambas as equipes adultas contaram em todas as rodadas, no mínimo, com dois jogadores da cidade escalados para jogar (de um total de quatro titulares por rodada).

Finalizando esse histórico, trago aqui as circunstâncias em que a última gestão do CXF se elegeu. Em 2012, o entrevistado 1 deixou a presidência do CXF, dando lugar ao entrevistado 2. Segundo seu depoimento:

Eu já tava há cinco anos como presidente do clube né bixo, não dava mais [...]. Além disso, não dá pra viver só do xadrez não. [...] Eu preciso pagar o financiamento do meu apartamento, hoje, no meu outro trabalho, eu ganho muito, mas muito mais. [...] Então eu consegui convencer o [entrevistado 2] a se candidatar, não houve mais ninguém que quisesse concorrer contra, então ele entrou na presidência. [...] mas ele me fez ficar de

vice, pra deixá-lo mais seguro, eu fiquei. [...] ele sabe que se precisar de mim pode contar comigo, mas eu não esquento muito mais a cabeça com as coisas do clube não, ele que toca as coisas. (E01)

Quanto a essa situação, o novo presidente do CXF, entrevistado 2, se posiciona da seguinte maneira:

Eu não queria muito esse troço não, meu talento é mais jogar mesmo, acho que nunca tive muito jeito pra ser presidente de clube nunca não. Mas não teve muito jeito, acabei aceitando. (E02)

Vê-se, em ambas as ações, um caráter de instrumentalidade: de um lado, o entrevistado 1 buscando uma opção financeiramente mais rentável, de outro, o entrevistado 2 aceitando ser o sucessor para manter em equilíbrio o xadrez da cidade, uma vez que é um dos maiores beneficiados com isso. Isso se deve ao fato de ele ser, atualmente, o melhor jogador da cidade, sendo, portanto, o que mais recebe. Por outro lado, observa-se também um caráter baseado em valores na ação do entrevistado 1: ele não simplesmente largou uma função da qual não tinha mais interesse em participar. Escolheu alguém em que confiava para sucedê-lo e continua de alguma forma relacionado à gestão do CXF, apoiando-a quando necessário, porém mais distanciado por estar focado em outras coisas. A justificativa para tal parece ser justa também, uma vez que a atividade de xadrez junto à prefeitura não possibilita que nenhum profissional receba mais do que aproximadamente R\$ 2.000,00 por mês. O entrevistado 1 é um adulto jovem, na casa dos trinta anos, recém casado, buscando construir sua vida no sentido material, não enriquecer sobremaneira. Aos olhos do pesquisador, a princípio, isso não caracteriza um interesse desmedido, que subjulga valores éticos para sua consecução.

Cabe-se colocar, porém, que o entrevistado 1 deixou a presidência do clube, função pela qual não era remunerado, mas continua no comando do projeto de xadrez junto à prefeitura. Questionado sobre sua intenção de se manter nessa atividade, respondeu:

Olha, a relação entre a prefeitura e o gestor do projeto da modalidade, ao meu ver, não é ideal. O correto é que fosse um vínculo institucional, entre a prefeitura e o clube. Bom, de alguma maneira eu me benefico disso né? Mas acho que tinha que mudar. [...] Hoje eu ocupo esse papel, acho que estou fazendo um bom trabalho. [...] Mas a tendência é que com o tempo, outra pessoa ocupe esse lugar. (E01)

O único entrevistado que em alguns momentos se opôs as ideias do entrevistado 1, nos depoimentos colhidos para essa pesquisa, foi o entrevistado 3. Contudo, essas me pareceram oposições coerentes, uma vez que também ressaltava, em sua visão, os aspectos positivos das ações do entrevistado 1. A esse respeito, julgando a respeito do trabalho do entrevistado 1 como gestor da modalidade, o entrevistado 3 colocou:

O [entrevistado 1] tem muito talento pra isso. Hoje, pra mim, ele é o melhor gestor de xadrez das cidades no estado. (E03)

Só o tempo poderá dizer se a atual gestão da modalidade se trata de uma nova monarquia que reinará absoluta por décadas como a anterior, ou não. Por um lado, existe o caráter instrumental, que é a permanência em uma posição que não demanda mais tanta energia em termos de tempo para ser mantida. Além disso, a ascensão de resultados da modalidade aponta em uma direção de aumento de orçamento, e, portanto, maior remuneração dos envolvidos no comando desse esporte. Tem-se também a questão do poder, uma vez que se trata de uma posição de destaque no cenário enxadrístico e político. Em termos enxadrísticos, tantos os atletas da cidade dependem das decisões do gestor da modalidade quanto os grandes jogadores de fora, a exemplo dos grandes mestres, enxergam no líder da modalidade uma referência quando se trata de oferecer seus serviços como contratados de equipe. No cenário político da cidade, a posição se mostra também, de alguma maneira, interessante, uma vez que liderar um esporte que encabeça bons resultados traz alguma visibilidade dentro da gestão pública da cidade. Para reforçar esse sentido, o atual “primeiro” trabalho do entrevistado 1 é no âmbito da política.

Por outro lado, creio que há um caráter valorativo, associado à racionalidade substantiva, envolvido nessa decisão. Grande parte da configuração do esporte na cidade, hoje, se deve ao trabalho de anos do entrevistado 1. Os resultados da equipe e o ambiente positivo para o desenvolvimento de menores no xadrez da cidade são argumentos que reforçam essa visão. Ainda, existe a questão de que a liderança exercida pelo entrevistado se mostra verdadeiramente consentida por parte dos entrevistados que possuem alguma relação com ele. A colocação “o entrevistado 1 é quem a gente mais respeita” foi frequentemente escutada no relato dos entrevistados, em especial dos jovens profissionais.

Concluído o histórico sobre as gestões que envolvem o xadrez na cidade, partamos para os processos decisórios em si. Analisarei o processo decisório diretamente do CXF e o processo decisório da coordenação da modalidade de xadrez, uma vez que as ações resultantes de ambas as esferas de decisão são absolutamente imbricadas.

As decisões referentes à gestão, em geral, são decisões sobre o dia a dia da manutenção da organização. São decisões em geral voltadas a organização de torneios, recebimentos de mensalidades, limpeza, aquisição de materiais, atualização do site, e excepcionalmente, representação do CXF frente à Federação Catarinense. Quanto à situação da diretoria na época das entrevistas, o atual presidente relata o seguinte:

A gente começou o mandato com a diretoria completa. O [entrevistado 1] tá mais distante, a gente sabe disso, mas eu imaginava que eu poderia contar com o resto. Mas aí um saiu porque não tava dando conta da faculdade, outro porque começou a fazer um curso [...] Pra algumas coisas eu tenho o [entrevistado 4], que mesmo não sendo da diretoria, atua como se fosse um diretor técnico, me ajudando em algumas questões de torneio e do site. Mas de resto eu acabo meio que tocando sozinho mesmo [...]. Acho que parte disso é culpa minha né? [...] Mas vamos tentar melhorar daqui pra frente. (E02)

Segundo o entrevistado 2, ocorre uma espécie de não ação por parte dos outros diretores, ou seja, uma omissão. De acordo com Weber, uma omissão se caracteriza por uma ação social, por isso, abordei essa questão com um entrevistado que originalmente iniciou a gestão como diretor mas não atua mais na diretoria (entrevistado 6), com um que não iniciou a gestão como diretor mais foi colocado na diretoria em substituição a outro (entrevistado 5) e com um que não havia sido colocado na diretoria nem no início nem na época da entrevista, mas que colaborava com o CXF como se fosse um diretor técnico (entrevistado 4). Essa questão também é pertinente à próxima seção (Comunicação e Relacionamentos Interpessoais), mas será abordada aqui dado seu impacto nas decisões e relação com o histórico de gestões exposto nessa seção. Trago então alguns trechos relevantes dos relatos desses entrevistados:

A gente queria participar da gestão do clube sabe, queria levar esse lugar pra frente, mas toda opinião que eu dava que poderia trazer algum trabalho a mais pra todo mundo mas que era legal, o [entrevistado 2] discordava. [...] Aí eu cansei. (E06)

Às vezes eu penso que era pra todo mundo do clube ser amigo viu, mas as vezes acontece umas coisas que me deixam em dúvida [...] Toda sugestão que eu trazia assim

meio diferente eu era cortado [...] Tem coisa que eu toco aqui no clube mas que queria a opinião do [entrevistado 2], mas as vezes o cara some e não tem jeito, eu tenho que tocar sozinho, não ia deixar por exemplo o cidadão [60º campeonato de Florianópolis] parado, então eu faço, mas tô meio desanimado... (E04)

O [entrevistado 2] me pediu para entrar na diretoria no lugar de um diretor que saiu, eu aceitei, mas ainda não fiz nada, não tenho nem o que dizer sobre as decisões da diretoria. (E05)

Segundo os entrevistado 6 e 4, existe uma tensão em volta da figura do novo presidente (entrevistado 1). Essa tensão pode ser entendida literalmente de acordo com o conteúdo de suas opiniões, ou seja, de que o novo presidente, dada a instrumentalidade de seu aceite em se tornar presidente, buscava evitar todo o trabalho a mais em relação ao clube, enxergando-o mais como um meio para a manutenção de suas atividades enxadrísticas. A omissão ou relutância desses entrevistados em se incluir nas decisões do CXF teria então um caráter valorativo, por estarem se sentindo alijados de contribuírem para um bem maior do qual estavam motivados a se doarem. Pelo tom de nossas conversas, creio que exista sim um certo grau desse tipo de idealismo, revelando uma racionalidade substantiva por detrás de seus atos e opiniões. Porém, essa visão não pode ser totalmente reiterada somente pelos dados levantados, uma vez que a queixa poderia ter outra natureza, não explícita nas entrevistas e não podendo ser inferida em nenhuma outra. Ainda, a semelhança nos depoimentos pode dar também pela relação afetiva entre esses entrevistados, que são namorados. Em relação ao entrevistado 5, compreendi que o atual presidente, ao se perceber em uma situação de maior isolamento do que planejava inicialmente, buscou a ajuda de alguém mais próximo a ele. No caso, o entrevistado 5 é um de seus principais alunos. No entanto, valendo-se da qualidade dessa relação, me parece que o entrevistado 5 evita uma maior participação nas decisões do clube dado que seu maior interesse parece ser no autodesenvolvimento enxadrístico. Nesse caso, essa omissão teria um cunho mais utilitarista:

Nossa, eu já tô ferrada na faculdade. [...] Meu sonho é jogar um mundial universitário, estou estudando bastante é pra isso. (E05)

Dentro da gama de profissionais do CXF, existe uma diferenciação em termos de salário. Os jovens ganham consideravelmente menos, e a equipe masculina, por ser mais forte, ganha mais do que a feminina. Percebe-se que participação nas decisões do clube acaba ocorrendo por

parte dos profissionais que possuem um maior salário. Não sei ao certo definir em que medida o fato de serem melhor remunerados influencia no fato de participarem mais da gestão do clube ou o fato de serem melhores jogadores e mais participantes no clube é que os torna elegíveis de um maior salário. O ponto é que o salário um pouco maior que a média, pode explicar em parte o fato do entrevistado 4 continuar se envolvendo nas decisões do clube, mesmo sem ser membro oficial da diretoria, e o entrevistado 5, não.

A respeito das decisões referentes à coordenação do projeto de xadrez, podemos citar as duas principais como sendo a remuneração dos profissionais e a escalação das equipes. A palavra final a respeito dessas decisões, como já comentado, compete ao entrevistado 1. Em relação à forma como determina as remunerações, o entrevistado 1 coloca que busca um julgamento ético e meritocrático:

Não tem muito segredo, ganha mais quem joga melhor. [...] Outra coisa que eu levo em consideração é a participação no clube. Se por exemplo, eu contrato você hoje, sem nenhuma contrapartida para o clube, você recebe menos do que outro jogador que tenha uma força parecida com a sua mas que por exemplo dá aula pra garotada. [...] Quem vai mostrando que tá melhorando o jogo, também vai ganhando mais se o orçamento permite [...]. O salário do pessoal não é uma coisa que se fique falando pra qualquer um, mas se alguém me perguntar eu falo, não tem o que esconder.[...] Normalmente eu chamo o cara pra uma conversa, proponho o que eu tô pensando, e ouço o que ele pensa a respeito. Não tem muita barganha não, tento trabalhar com os critérios mais justos possíveis. [...] Eu sempre digo que o dinheiro do xadrez não pode te sustentar, a grana que o projeto consegue oferecer pro pessoal é pouco ainda. Eu digo: cara, essa grana é pra você estudar umas três horas de xadrez por dia, no restante do tempo, arruma um segundo emprego. (E01)

De acordo com as entrevistas, não houve nenhum desconforto demonstrado em relação ao valor relativo que cada profissional ganhava entre si, revelando um razoável nível de entendimento nesse aspecto. Porém, em especial para os profissionais de maior nível, a queixa de não poder se sustentar somente através da prática do xadrez era frequente, com exceção do entrevistado 2, que demonstra ainda apostar na possibilidade de continuar jogando seriamente de forma profissional:

[...] é meio frustrante, isso, a coisa que eu mais sei fazer na vida não dá pra sobreviver bem com ela. [...] Viver só de xadrez definitivamente não dá. [...] O negócio é você passar num desses concursos que trabalha umas seis horas por dia e ganha uns cinco paus, aí dá pra se dedicar pro xadrez só por diversão. (E03)

Por um tempo eu e o [entrevistado 1], a gente bolou uma parceria e tentou viver só de xadrez, [...] mas não deu, então arranjei outro emprego. (E04)

Ah cara, por enquanto eu tô tocando [...] tem muita gente no estado que tá querendo ter aula comigo, eu nem dou conta. [...] Vou continuar por mais um tempo sim. (E02)

O critério de remuneração é objetivo e a força relativa dos jogadores é medida pelos resultados em torneios e por uma pontuação que relaciona o êxito em cada partida do jogador a um número que exprime sua força, chamado de *rating*. Existe vários tipos de *ratings*, dependendo da instância em que se joga. Por exemplo, a federação internacional de xadrez, a FIDE, possui seu *rating* oficial, assim como a confederação brasileira, cada federação de estado, e inclusive o CXF possui um *rating* particular dos seus membros. Para o xadrez na modalidade pensada, o *rating* mais reconhecido é o da FIDE e, no caso, todos os profissionais envolvidos na formação dos atletas de base o possuem. Por mais que não tenha havido queixa sobre a remuneração relativa entre os principais profissionais, houve sim uma pequena queixa em relação às atividades no clube por parte do entrevistado 3:

O meu salário foi combinado em uma base, tinham me pedido somente pra dar uma aula magna pra garotada, mas aí depois foram me pedindo pra vir numa semana, depois em outra, e assim foi... Eu já conhecia eles, gostava deles né, pra alguns eu já tinha até dado aula antes, então acabei ficando. (E03)

Esse pequeno ponto de tensão aponta um leve sinal de utilitarismo por ambas as partes: do lado do coordenador do projeto, por utilizar o jogador que já estava contratado, mas sem contrapartida negociada, pra colaborar na formação da equipe de base. Do lado do jogador, por considerar a atividade, nessa ocasião, como onerosa (baixa utilidade) e necessária de ser feita somente pela dificuldade política dentro da equipe de dizer não. Porém, como o próprio jogador confessa, existe uma tensão entre racionalidades pelo fato de haver prazer na relação com os alunos, sendo a questão principal o fato de que esse tempo investido, na visão do entrevistado 3, estar sendo desviado do seu outro trabalho, onde é mais remunerado.

A escalção da equipe possui os mesmos critérios de força, ou seja, os jogadores com mais *rating* tendem a ser escolhidos com mais frequência e contra adversários mais fortes. A política de contratação utilizada pelo gestor do projeto de xadrez, como já exposta, busca manter

um equilíbrio entre utilização de atletas “de casa” e de contratados. Curioso notar que ela tem sido suficiente e que, de acordo com o entrevistado 1, não tem havido pressão contrária da prefeitura nesse sentido. Um exercício mental curioso seria imaginar como ele reagiria caso a prefeitura oferecesse um orçamento razoavelmente maior, suficientemente grande para contratar os atletas de mais alto nível do país, mas exigisse em contrapartida a certeza da vitória. Esse é um cenário razoavelmente comum de acontecer, principalmente quando a cidade em questão é a sede dos Jogos Abertos. Mas esse cenário não foi explorado durante as entrevistas e permanece, portanto, somente como simples inquietação intelectual.

Em relação à escalção das equipes de base, o critério de força também é utilizado, assim como o nível de assiduidade e participação nas aulas. Segundo o entrevistado 1:

Hoje em dia eu não estou mais dando aula né, então eu conto com a ajuda dos [entrevistados 2, 3 e 4] para saber direitinho como cada um tá jogando. [...] Eu também tenho minha opinião, de vez em quando um danadinho me acerta num torneozinho do clube [...] Quando eles estão mais ou menos no mesmo nível e querem jogar, a gente reveza eles, cada um joga numa rodada [...] Mas uma coisa que eu cobro deles é que venham nas aulas, pra entrar na equipe, tem de vir nas aulas. (E01)

No caso, o critério de força para os atletas de base não é tão objetivo como somente consultar uma lista de *rating*, pois normalmente, como são menos experientes, eles ainda não possuem essa classificação, daí a necessidade de avaliação por parte dos técnicos. Trazendo uma exceção a regra da assiduidade salientada pelo entrevistado 1, um dos técnicos da equipe de base, o entrevistado 4, comenta:

Tem um garoto que é meio geniozinho sabe. Eu lembro que uns meses depois dele ter aprendido a jogar, a gente levou ele pra jogar um brasileiro e ele ficou em 5º lugar cara! [...] Mas eu não sei o que aconteceu, ele não deixa agente ajudar, ele simplesmente não vem nas aulas [...] E ele joga bem pra cacete, se viesse nas aulas com certeza estaria ainda melhor, mas não sei porque, ele não se sente bem. [...] de vez em quando ele vem no clube jogar uns torneozinhos e as vezes consegue carimbar um dos professores. [...] Apesar dele não vir nas aulas, ele é sempre escalado. (E04)

Esse depoimento aponta que as regras substantivas da boa formação do jovem enxadrista podem sofrer um leve relaxamento quando o desejo pela maximização de resultados bate a porta dos técnicos das equipes de base e do coordenador do projeto. Uma tensão entre racionalidades é

evidenciada aqui, e ao ver do pesquisador, é totalmente compreensível, na medida em que parece não incomodar tanto seus colegas da equipe de base:

Ah, ele é assim, ele não vem nas aulas, mas ele joga bem, mantém amizade com a gente, [...] nos divertimos quando vamos jogar os Joguinhos. (E07)

Essa reação se deve a um fato que será abordado na próxima sessão, mas que adiantando, caracteriza a relação entre enxadristas: a força de jogo de um jogador lhe confere um certo respeito e empatia iniciais pelos outros jogadores. Não que isso seja um fator imutável, pelo contrário, mas é como se a relação não se iniciasse do zero, e sim de um patamar superior em termos de consideração e simpatia.

4.3. Comunicação e Relações Interpessoais - Nível de análise da Organização

Na seção em que o nível de análise organizacional do indivíduo foi abordado, através da rubrica Satisfação Pessoal, salientei que a maior parte dos entrevistados se posicionou quanto a sua motivação inicial no xadrez como sendo a satisfação obtida pela vitória. Porém, dos dez entrevistados, três afirmaram que o prazer na interação com os amigos, na forma de mais uma brincadeira que se colocava a disposição, é que inicialmente fez do xadrez um elemento de maior importância em suas vidas:

A minha prima, na época, começou a frequentar o clube de xadrez de Lages [...] Aí ela ensinou xadrez pra mim e pras nossas amigas que moravam perto, amigas da rua que agente brincava. Jogar xadrez virou mais uma brincadeira, que nem andar de patins, pular amarelinha. [...] Depois de um tempo, o técnico do clube de lá estava procurando meninas para entrarem na equipe, a minha prima me chamou e eu resolvi ir no clube pra conhecer [...] e fui ficando. (E08)

Quando eu era pequena, na minha escola lá em Joinville, quando chovia em dia de educação física o professor distribuía alguns jogos pra gente. [...] Eu e minhas amigas agente escolhia o xadrez, não sei porque, pra falar a verdade, eu nem lembro como eu aprendi a jogar, [...] não foi um momento marcante pelo visto. [...] Aí um dia meu professor disse que o técnico do clube tinha entrado em contato com ele perguntando se ele conhecia alguma menina na escola que gostasse de xadrez e me perguntou se eu não queria ir lá dar uma olhada. Aí eu fui, conheci mais gente, comecei a treinar. [...] No começo o que eu mais gostava eram as viagens, as pessoas novas. (E06)

Ja ter um campeonato entre escolas e a nossa professora de educação física nos ensinou a jogar xadrez e perguntou quem queria participar. [...] Eu me ofereci, achei legal a ideia, tinha que viajar [...] foi tipo uma excursão. [...] Na hora do torneio, nossa, foi um vexame, ninguém lembrava como mover as peças! Mas aí eu aprendi direito durante o torneio mesmo, e no final ganhei umas partidas. O [entrevistado 1] me viu jogar e me convidou pra treinar pela equipe de Florianópolis, junto com uma amiga. [...] Depois da escola eu e ela agente ia treinar, encontrávamos outras meninas, era legal. (E05)

A interação com pessoas novas e as viagens necessárias para jogar alguns campeonatos se mostrou também um atrativo para esses entrevistados, como forma de quebra de sua rotina durante a infância. Percebe-se também um fator interessante: todos os entrevistados que afirmaram sua motivação inicial pelo jogo ter um caráter mais social, eram do sexo feminino. Nesse caso, observa-se também um papel inicialmente menos ativo na procura pelo desenvolvimento no jogo, uma vez que em todos os casos o início de sua frequência nos clubes de suas cidades de origem se deu pelo convite dos técnicos. Existe um número menor de meninas que se interessam por xadrez do que meninos, fato esse que leva a necessidade de prospecção de jogadores desse sexo por parte dos técnicos das equipes de base. Embora, para as meninas que se mantiveram jogando, o gosto pela vitória em si acabou se desenvolvendo também de forma intensa, esse veio a reboque da motivação pela socialização. Os meninos, pelo contrário, apesar de apontarem sua satisfação com os aspectos de socialização do jogo, citam essa motivação como algo que surgiu a partir das experiências iniciais cujo foco era a competição.

Tendo fechado o assunto pendente da seção Satisfação Pessoal, partamos para a análise de uma das hipóteses iniciais dessa pesquisa: que quanto maior for o caráter instrumental atribuído ao jogo, numa perspectiva individual, mais instrumentais serão as relações dentro do CXF.

Uma vez tendo eliminado, para o conjunto de membros entrevistados, o caráter instrumental que associaria a intenção de se jogar xadrez como forma de exercício de habilidades mentais, ficamos com o ponto colocado com maior ênfase, que foi a busca pelo êxito individual em termos de vitória. Ao serem perguntados se a rivalidade “dentro do tabuleiro” era levada para as relações entre os membros, caracterizando o ambiente por predominantemente competitivo, a maioria dos entrevistados responderam que atualmente não. Alguns trechos interessante seguem abaixo:

Tem uma rivalidades dentro do tabuleiro sim, tipo: ah, você me ganhou, da próxima eu vou ganhar de você. Mas eu não acho que isso afete a relação entre o pessoal aqui do clube, todo mundo é bem amigo. [...] Pode ver a molecadinha jogando, em torneio ping [xadrez relâmpago], eles saem tremendo da partida, tão grande é a vontade de ganhar e o nervoso que eles passam por ter que jogar com pouco tempo. [...] Mas depois já tá tudo certo, já vão pra lanchonete conversar, vão juntos pegar o ônibus pra casa no terminal pra ninguém ir sozinho de noite. (E05)

Ah, eu acho que não cara, tipo, hoje eu joguei uma partida com você, queria te ganhar, mas agora tô de boa conversando aqui contigo, pega nada não. [...] Na verdade eu até me sinto bem conversando com jogadores mais fortes, você sempre aprende alguma coisa [...] é uma questão de respeito, admiração, sei lá. (E07)

Eu acho que as rixas do tabuleiro vêm pra fora só quando depois da partida, durante a análise ["ritual" frequentemente realizado por enxadristas, principalmente após partidas pensadas, onde os adversários sentem em uma mesa a parte e repassam a partida discutindo duas ideias e possibilidades pensadas mas não jogadas], o teu adversário é resistente as suas ideias sabe, desconsiderando tudo que você fala, [...] parece que quer ganhar na análise, como se isso fosse possível. Disso eu não gosto não e afeta minha relação com o cara, mas no clube isso quase não acontece, é mais fora. [...] E na verdade eu acho até o contrário, se um cara vem aqui e ganha de mim, por mais que eu não goste e queira mais ainda ganhar dele na próxima, ele ganha meu respeito como pessoa. (E02)

Seguem alguns comentários dos que afirmam que a rivalidade no CXF transcende as partidas:

Tinha cara no clube que era maluco, que ficava irado quando perdia, parece que era uma ofensa pessoal. [...] Ok, isso não é privilegio do xadrez, se você for jogar uma pelada no final de semana sempre vai ter uns dois, três querendo arrumar confusão [...] Hoje o pessoal que está aqui é mais educado, não tem nenhum pino frouxo. [...] Isso eu sempre trabalhei com meus alunos, tem que querer ganhar, mas aprender a perder também. [...] No xadrez existe rivalidade sim, pode ver a garotada mais nova, todo mundo quer se destacar, os melhorzinhos sempre ganham mais atenção das meninas. [...] Não precisa nem ir muito longe, todos os técnicos das equipes dos Joguinhos namoram alunas do clube. [...] Mas hoje, no clube, na turma que faz parte das equipes de base eu vejo eles mais como amigos do que rivais, mesmo porque jogam juntos, defendendo a mesma equipe, um também depende do outro pra ir bem. [...] Mas existe alguma rivalidade no clube sim, vou ser mentiroso se disser que não, a força do jogador define salário, quem participa da equipe ou não, então o resultado no tabuleiro tem consequências fora dele. (E01).

Tem rivalidade sim, mas são casos excepcionais, não generalizados. [...] Tem uma grande aqui no clube inclusive. [...] Imagina se você é a figura que melhor joga na cidade e vem um cara de fora morar aqui e começa a jogar melhor que você [...] (E06)

Pelo que pude compreender, a relação entre a disputa na partida e a qualidade do envolvimento entre adversários é uma questão complexa e uma associação direta de causa e efeito, inicialmente proposta, não pode ser aplicada.

O jogo de xadrez se mostra como uma arena onde as únicas regras são os limites de movimentação das peças, no mais, toda sorte de estratagema e ardisidade é permitida, todo meio para impor sua vontade perante o outro é válido, pura violência intelectual. Esse espaço, portanto, pode ser percebido como uma válvula de escape para um certa dose de agressividade humana, como eu trouxe em um dos depoimentos do entrevistado 1 na seção sobre Satisfação Pessoal. Porém, fora do contexto da partida em si, as regras são outras, uma vez que viver em sociedade implica em encontrar um limite entre suas vontades e a dos outros, não somente impô-las a qualquer custo. Do ponto de vista individual, me parece que a forma de lidar com essa tensão é o que diferencia o nível de animosidade entre adversários causado pelo resultado de uma partida. Nesse sentido, o xadrez, assim como qualquer outra modalidade competitiva, tem um duplo papel na formação moral, principalmente de crianças: o de oferecer um espaço aceitável para sublimação de alguns impulsos, que Guerreiro Ramos chamaria de inferiores, ao mesmo tempo que, se bem conduzido por professores e pais, educa o sujeito a lidar com as tensões entre racionalidades.

De acordo com o relatado pelo entrevistado 1, alguns antigos membros não desenvolveram esse aspecto de sociabilidade através do jogo, tendendo a manter o mesmo comportamento agressivo dentro e fora do tabuleiro. Porém, como também já discutido, a configuração atual do CXF não conta mais com tais associados, resultado de uma atitude intencional principalmente do entrevistado 1 em sua gestão.

Outro aspecto levantado pelos entrevistados 7 e 2, age paradoxalmente em relação ao resultado negativo de uma partida: o do respeito, ou como entendo, o de aceitação na comunidade. É muito comum em lugares públicos onde pessoas jogam xadrez, que um estranho se aproxime e peça para jogar uma partida. Normalmente a autorização é concedida, sem nenhum tipo de introdução ou apresentação prévia. Caso o “novato” perca repetidamente, dificilmente um membro usual da comunidade que esteja envolvido na situação irá se interessar por ele. Caso ganhe algumas partidas (mas não de forma incessante, pois aí lhe considerarão um “chato” que veio “atrapalhar” a diversão e simplesmente tendem a mudar de mesa), usualmente

uma conversa será iniciada, apresentações serão feitas. Se referindo a essa tendência de interagir dentro da comunidade enxadrística, cito aqui um depoimento realizado por Anatoly Karpov, o 12º campeão mundial de xadrez: “Como cachorros que farejam um ao outro quando se encontram, jogadores de xadrez tem um ritual típico ao se encontrarem pela primeira vez: sentar e jogar uma partida de xadrez relâmpago. (CHESSQUOTES)” Dessa forma, rapidamente os jogadores podem medir a força um do outro, as primeiras impressões são tiradas e as características dos traços iniciais da relação, (enquanto sujeitos pertencentes a uma comunidade, não adversários), são delineados.

Voltando a se tratar das características específicas do CXF, para os jogadores cujo xadrez tem um papel de maior preponderância em suas vidas (jogadores da equipe masculina adulta), tanto em termos financeiros quanto de auto definição enquanto indivíduos, alterações de patamares de forças entre profissionais ou surgimento disruptivo de novas potências parecem se mostrar como fontes de tensão. Quando isso ocorre, dada a relação direta entre resultados e força de jogo, e a força de jogo e o reconhecimento (em termos financeiros e de prestígio), o equilíbrio da estrutura de poder vigente é afetado. Tanto os entrevistados 1 e 6, em seus depoimentos citados acima, deram indícios dessa ocorrência na atualidade do CXF, porém, nenhum deles entrou num nível de detalhe maior sobre esse tipo de tensão durante as entrevistas. Nesse sentido, é possível atribuir algum nível de instrumentalidade às relações dos membros, que deriva de uma competitividade que transcende os tabuleiros, mas de forma concentrada em alguns pontos do tecido organizacional do CXF, não sendo um traço marcante de acordo com os dados recolhidos.

Os últimos dois quesitos analisados serão a relação entre técnicos e membros da equipe e entre profissionais e amadores.

Como todo xadrez profissional exercido no CFX gira em torno da relação estabelecida com a prefeitura, os resultados das equipes, tanto as de base, quanto as adultas, devem ser objeto de atenção por parte dos técnicos. Ao serem questionados a respeito de suas relações com os técnicos, principalmente no que diz respeito à cobrança por resultados, os membros das equipes de base trouxeram alguns pontos abordados abaixo:

Então, ninguém cobra resultado da gente, cobram sim postura. Por exemplo, se você perdeu lutando, não tem problema, todo mundo te apoia inclusive sabe, isso é bem legal, porque as vezes você fica meio deprê [...] Eu lembro que quando eu comecei a jogar na equipe, eu era menor, não levava tão a sério. Teve um dia em que eu não tava muito a fim de jogar, e eu acabei perdendo meio assim de corpo mole. Nossa, o [entrevistado 1] me deu uma bronca que eu nunca mais vou esquecer [...] (E05)

Todos eles [os técnicos] cobram postura da gente, tem que jogar sério pela equipe. [...] Mas ninguém te obriga a ganhar [...] O que cobram da gente é que a gente venha nas aulas, mas estudar por exemplo, cada um estuda o que quer em casa, eu mesmo tinha muita preguiça [...] só assistia as aulas no clube, mais recentemente é que eu comecei a estudar mais, o [entrevistado 4] me indicou uns livros e depois que eu leio eu discuto com ele no clube.[...] Se você tem alguma dúvida, não “pode” perguntar, “deve”. Se eles percebem que a gente tá com alguma dificuldade específica ou se a gente pedir pra aprender outra coisa, eles adaptam a aula ou trazem informação na aula seguinte. (E07)

Eles [os técnicos] se relacionam com a gente normalmente, cada um com seu jeito, a diferença é que eles entendem mais de xadrez eu não sei, só isso. [...] Se bem que eu sou suspeita falar, eu namoro um deles. (E06)

O termo cobrança de postura e não cobrança de resultado veio à tona nas três entrevistas realizadas com membros da equipe de base e em uma com um membro da equipe adulta, mas que anteriormente pertencia a equipe de menores, evidenciando uma postura explícita e marcante dos técnicos com seus pupilos. Em termos de relacionamento dentro de sala de aula, cada professor parece ter um estilo, sendo o entrevistado 2 e 4 mais sérios, chegando nas aulas com o conteúdo programado, e o entrevistado 3 ser apontado pelos alunos como o professor “bagunceiro”, que oferece as aulas de improviso. Apesar de ser comum que os alunos possuam uma preferência entre os tutores, essa se baseia mais por questões técnicas e de horário das aulas do que por motivos de atrito pessoal. A liberdade de interação tanto dentro das aulas como fora, trás uma característica de autenticidade para as relações professor-aluno no CXF, criando um ambiente, nesse sentido, com traços marcantes de racionalidade substantiva.

Em relação aos amadores, como já mencionado, a maior parte procura outros espaços para praticar xadrez. Segundo os entrevistados 4, 2 (ambos profissionais e técnicos das equipes) e 9 (amador):

Na pracinha [localizada na rua Felipe Schmidt, próxima a praça XV], só existem duas regras: se você ganhar três seguidas tem de dar lugar pros próximos jogarem, e se dois jogadores empatam, os dois levantam da mesa para dar lugar pros outros, fora isso, vale tudo. (E04)

Era bom pro clube ter mais sócios, arrecadar mais com mensalidade, vai que dá uma meleca um dia com a prefeitura, como o clube vai ficar? [...] A gente já tentou fazer um esforço pra trazer uns caras mais civilizados da pracinha aqui pro clube [...] bolamos um esquema de categorias nos torneios, onde a premiação era dada por faixa de rating, então por mais que você jogasse contra todos, na hora de premiar, quem fizesse mais pontos no torneio geral e pertencesse a categoria amador levava o troféu, mesmo se tivesse ficado bem atrás na categoria geral. O problema é que tinha cara que vinha aqui e perdia todas, ai não tinha o que estimulasse ele a ficar. (E02)

Eu prefiro a internet pra jogar de vez em quando, é mais cômodo [...] O meu gosto mesmo é por jogar, eu não gosto muito de fazer um social não, de vez em quando, na internet, tentam puxar um assunto comigo, mas eu não respondo, devem me achar estranho, mas fazer o que, meu negócio é jogar. [...] Mas eu gosto de jogar aqui no clube também, tem jogadores fortes. (E09)

Segundo os entrevistados, existem alguns fatores que balizam a relação entre profissionais e amadores. Por exemplo, muitos amadores procuram um ambiente ainda menos prescritivo do que o CXF, como a “pracinha” da Felipe Schimdt, onde podem agir da forma que lhes convenha desde que o limite mínimo do aceitável seja mantido, por se tratar de um ambiente aberto, de grande movimento de outras pessoas. Além disso, silêncio não é exigido em hipótese alguma, terceiros dão palpites em partidas dos outros, pode-se comer e beber enquanto se joga, etc. Um outro fator é o sentimento de não pertencimento à mesma comunidade um do outro, como aponta o entrevistado 2, dada a grande diferença média de força entre amadores e profissionais. Exceções à regra ocorrem, e amadores com um melhor nível normalmente procuram o clube, e não a pracinha, para eventualmente praticar contra um adversário de carne e osso. Mas isso ocorre mais frequentemente na ocasião de torneios, não numa base diária, assim como ocorre o envolvimento dos membros profissionais. A existência de clubes virtuais, por um lado, ajuda a explicar essa baixa frequência de amadores, mesmo os de melhor nível, mas além disso, como revelado pelo entrevistado 2, a motivação da atual diretoria para captação desse tipo de membro seria mais associado ao ganho financeiro em termos de mensalidade do que de fato uma composição sadia de tipos de membro coexistindo no CXF. Dessa forma, ações instrumentais de captação de amadores dificilmente serão capazes de oferecer um ambiente acolhedor o suficiente para que os mesmos permaneçam afiliados e frequentem com assiduidade o CXF.

5. CONCLUSOES REFLEXIVAS

A presente dissertação teve como objetivo levantar elementos para a compreensão da dinâmica entre racionalidade instrumental e substantiva dentro da prática organizacional de uma associação cuja principal missão é fomentar o exercício da modalidade enxadrística em Florianópolis, o CXF. Com esse intuito, abordei alguns pontos sob a luz do conceito de racionalidades, como por exemplo, a motivação individual para prática do xadrez e como ela influencia e é influenciada pelas relações entre os membros da organização, o envolvimento do clube com o esporte profissional da cidade através de sua interface com a prefeitura, e, como o contexto histórico dessa organização afetou o envolvimento de uma gama mais ampla de jogadores, os amadores.

Em relação às motivações individuais, pôde-se perceber que, ao menos para as pessoas que desenvolvem um maior gosto pela atividade (que é o caso dos membros ativos do CXF), o xadrez se mostra como uma atividade de grande potencial autogratiicante. O valor estético, na forma de beleza intelectual, atribuído pelos jogadores ao xadrez, permitiu inclusive identificar sinais de que os mesmos consideram-no como uma forma de expressão de sua criatividade, num sentido mais particular, individual, o que corrobora com os argumentos de Rachels (2008), Humble (1993; 1995), Ravilious (1994) e Osborne (1964) a respeito do conteúdo estético do jogo de xadrez. Exemplo disso é o nível que declaram ter de imersão em suas reflexões, caracterizada inclusive por indícios de uma percepção de tempo característica do que Guerreiro Ramos considera como tempo de salto. Por outro lado, numa relação de completa imbricação entre racionalidades, encontrou-se como grande motivação também a busca pela vitória em cada partida, evidenciando que cada decisão ao longo de um jogo compõe um processo misto de instrumentalidade e substantividade. Nessa perspectiva individual, e se tratando o xadrez de apenas uma atividade lúdica, sem impactos de cunho social, observa-se uma tensão de menor magnitude entre racionalidades, caracterizando mais um conflito entre valores estéticos e resultado final. Os melhores jogadores, nesse sentido, apresentam uma capacidade de operar sob

uma menor tensão, buscando a vitória a partir de uma refinada percepção própria a respeito do jogo.

Numa perspectiva organizacional, percebe-se que as motivações individuais tem influência nas relações entre os membros, porém, como discutido, não se trata de uma relação de causa e efeito direta. Por exemplo, sendo a motivação da vitória, em última instância, um grande propulsor das ações de um jogador sobre o tabuleiro, poderíamos esperar um alto nível de competitividade entre os membros, interferindo na qualidade de suas relações em termos de espontaneidade e limites éticos. Segundo os entrevistados, embora exista algum nível de competitividade que é trazida de dentro dos tabuleiros para as relações do clube, atualmente, isso se mostra mais exceção do que regra. Embora a busca por prestígio social e maior destaque financeiro permeiem esse tecido organizacional, por ser o CXF, atualmente, bastante dedicado à difusão do xadrez em equipes de base, e, por jogar xadrez não ser uma atividade normalmente compatível com uma primeira profissão, da qual o indivíduo retira primordialmente seu sustento material, percebe-se que o prazer na interação com outros colegas que partilham da mesma paixão se mostra mais marcante do que os componentes instrumentais das relações. No caso, a competitividade mencionada, quando observada, parece ser mais concentrada na gama de membros classificados como profissionais adultos. Vale destacar aqui que essa configuração de relações, aparentemente sadia, não é característica necessária de qualquer clube de xadrez, e, em particular, não se mostraram sempre presentes no CXF. Dessa forma, por se tratar de um estudo de caso do cenário atual do CXF, generalizações entre outras organizações de mesma natureza ou inclusive temporais com outros períodos dessa entidade não podem ser feitas, visto que, como tratado também nessa dissertação, na última década o CXF passou por períodos com aparentemente alto nível de instrumentalidade em suas relações, tanto em termos da gestão da equipe da cidade quanto em termos de sua própria gestão.

Em se tratando da interface entre gestão da modalidade e prefeitura, pode-se perceber que, tanto historicamente como atualmente, se mostra como um fator de alta influência para a gestão do clube. Segundo os relatos colhidos, em tempos onde se dava maior ênfase a contratação de atletas de fora da região, que por um *cachê* representavam Florianópolis no JASC, mas que não se envolviam com o dia a dia do xadrez da cidade, a realidade do CXF tendia a girar

em torno dos membros amadores, sendo que alguns participantes, porventura, utilizavam o ambiente do clube de forma inadequada e com exclusividade. Essas circunstâncias se intensificaram na medida em que uma gestão mais compromissada do clube foi se esvaindo, uma vez que a estrutura da organização não se fazia mais tão necessária à equipe. Porém, essa situação teve um ponto de inflexão quando, de um conflito entre a coordenação da modalidade e a prefeitura, a gestão do xadrez foi alterada e, dada sua experiência prévia e ao iniciar os trabalhos com pouca verba, focou as atividades da equipe no esporte de base. A configuração atual do clube se mostra muito influenciada por essa situação. A estrutura do CXF se vê atualmente bastante ocupada pelas atividades da equipe, em especial, com as atividades de docência entre os membros locais das equipes adultas, que atuam como professores, e os membros das equipes de base, os alunos. Somando-se a isso o fato da expansão da internet e a disparidade média entre o nível dos profissionais e não profissionais, o espaço do CXF passou a ser pouco utilizado por amadores, tendo os mesmos preferido se envolver na prática do xadrez em ambientes ainda menos prescritivos e/ou cômodos, como o da pracinha da Felipe Schmidt ou dos clubes pela internet. Esse fato, do ponto de vista de gestão econômica, diminui a receita do CXF devido a um menor número de mensalidades e aumenta sua dependência em relação a prefeitura, sendo um ponto de alerta para futuro. Do ponto de vista convivial, o clube também deixa de ganhar com a presença de membros amadores que sejam respeitosos e cuja conduta seja condizente com o ambiente atual.

Utilizando o referencial de Guerreiro Ramos (1981), ofereço também uma interpretação a partir de como os sistemas sociais econômicos, fenômenos e isonômicos interagem e são delimitados na prática organizacional do CXF. Segundo Guerreiro Ramos, esses sistemas sociais são somente tipos ideais, sendo que na prática, sempre ocorrem de forma mista. Do ponto de vista do sistema social **econômico**, o CXF pode ser encarado também como um espaço dedicado a produção de serviços (ou seja, não somente um espaço convivial), na forma de resultados no esporte que, em última instância, elevam o prestígio municipal nesse segmento. Através dessa espécie de relação cliente-fornecedor entre prefeitura e CXF, o mesmo obtém grande parte dos recursos para sua manutenção, portanto, a qualidade da entrega desse serviço tem papel importante em seu dia a dia. Sob esse aspecto, a existência de uma hierarquia, assimétrica em

termos de poder e decisão, se manifesta, com um dos integrantes possuindo a autoridade e responsabilidade no que diz respeito à gestão dos recursos do esporte, e uma gama menor de responsáveis em relação à formação e desempenho das equipes de base. Além disso, prescrições dentro da organização determinam condições e critérios para participação nas equipes e limitam o comportamento dos membros do clube de forma a manter um ambiente saudável para a prática e ensino do esporte para crianças, visando com isso, também, a manutenção de um alto patamar de resultados por parte das equipes de base.

Por outro lado, o *nexus* principal entre os membros do CXF é o prazer com a atividade enxadrística. Os pequenos grupos de alunos, cada um orientado por um dos três professores, se comporta com grande autonomia entre si no que tange o processo de ensino-aprendizagem do xadrez, podendo cada um ser considerado como um subsistema social. Além disso, o nível de prescrições, por mais que não sejam determinadas de forma totalmente democrática, é relativamente baixo. Dessa forma, o sistema social **fenonômico** tem suas principais características expostas na prática organizacional dessa organização, sendo, em minha opinião, o que mais se destaca no dia a dia do CXF. Guerreiro Ramos (1981) considera que o número de cinco pessoas seria o tamanho mais ou menos ideal e viável para uma fenomenia, e mesmo não sendo obrigados a encarar tal recomendação como uma lei geral, se compreendermos os subsistemas, liderados cada qual por um professor, como sendo uma fenomenia, chegamos a conclusão de que mesmo essa sugestão do autor se aplica ao CXF. Tais fenomenias operam num certo grau de coesão, exclusivamente quando se trata das questões de gerência da equipe como um todo (com tal sistema tendo características mais voltadas à economia). Segundo Guerreiro Ramos (1981), uma fenomenia pode também ter suas atividades consideradas em termos econômicos, sendo, portanto, bastante aplicável à realidade desse objeto de estudo.

O sistema social **isonômico**, por sua vez, se mostra também, principalmente, nas relações entre pares da equipe de base. Os jovens desse seguimento aparentam distinguir bem a competitividade das partidas das relações que estabelecem entre si, entendendo o jogo como um espaço de liberdade para se travar batalhas desmedidas, mas que fora dele, o contato social demanda interações de maior empatia ao espaço do outro. Com isso, possibilita um nível de interação pessoal com os colegas altamente satisfatório, girando em torno da prática de uma mesma paixão, no caso, o jogo de xadrez.

Essa interpretação a respeito da delimitação de sistemas sociais no CXF é rica na medida em que se tratando de uma organização com natureza jurídica de associação, esperar-se-ia encontrar o sistema social isonômico como o mais presente. Ao contrário disso, como descrito, parece ser o sistema fenonômico, e, secundariamente, o econômico, os mais aparentes. Isso se deve ao fato do CXF ter passado a ter, na prática, uma característica mais de academia de xadrez do que de clube propriamente dito, a partir da mudança de gestão da modalidade junto à prefeitura em 2006 e os consequentes impactos na organização. Como o retratado por um dos entrevistados, hoje o clube não possui membros interessados em decidir democraticamente o futuro do CXF, criando chapas de diretorias, se candidatando e votando em eleições. Ao contrário, juntamente com os membros amadores, foi-se os indivíduos interessados nessas atividades, formando-se uma base de associados composta por alunos que confiam plenamente a gestão do clube a seus tutores. Felizmente, essa cúpula, parece estar desenvolvendo um bom trabalho e fomentando o xadrez na região, como mostra o crescente interesse dos jovens da cidade pelo esporte e os resultados que o município vem alcançando no JASC, tanto nas categorias de menores quanto nas de adultos. Por outro, o bom trabalho feito na modalidade dentro do CXF nos últimos anos fica dependente desse grupo em específico, que se por alguma razão se dissolve, deixaria o clube a míngua mais uma vez, sem poder contar com uma tradição genuinamente associativista que permitiria o surgimento de uma nova geração de dirigentes para suceder a anterior.

Nesse sentido, assim como destaca Weber (2000), parece-me que boa parte das ações realizadas dentro desse espaço possuem um misto entre instrumental e substantivo, sendo o fim predominantemente determinado pelos valores (sendo aqui, os valores determinados por atributos éticos) e os meios para seu alcance sistematizados de forma instrumental, numa combinação, ainda que tensa, mas de reciprocidade entre racionalidades.

Dando prosseguimento ao fechamento dessa conclusão, gostaria de abordar mais três temas: limitações da presente pesquisa, seguimentos / ideias para futuros estudos e uma proposta de modelo de interpretação de racionalidades nas organizações que me surgiu durante essa dissertação.

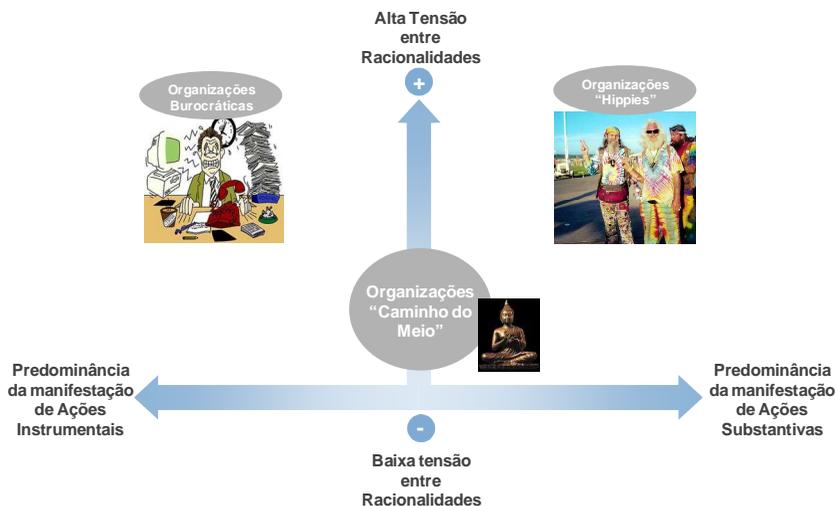
Em termos de limitações, confesso que entrevistar o antigo gestor do projeto de xadrez teria me ajudado a compor um melhor entendimento do histórico da gestão do CXF ao ouvir os

dois extremos da moeda. Da forma como foi encaminhada a pesquisa, não ouvi somente um lado, pois um dos entrevistados pôde trazer uma opinião sob outra ótica, porém, creio que teria sido enriquecedor. Outra entrevista que poderia ter sido interessante seria com algum antigo membro que deixou o CXF na época da mudança de gestão da modalidade e passou a frequentar a pracinha da Felipe Schmidt. Embora tenha ouvido relatos parecidos sobre a causa dessas saídas por diferentes membros atuais, seria interessante ouvir a opinião de um dos indivíduos que vivenciou essa experiência.

Como oportunidades de pesquisas futuras, seria interessante voltar a analisar o CXF daqui a cinco ou dez anos para observar como as próximas mudanças de diretorias (se é que ocorrerão), absorverão a herança da atual gestão e comporão o futuro do xadrez na cidade. Em especial, gostaria de voltar a observar a participação dos amadores e a formação das equipes de base. Outra ideia que me surgiu a partir dessa análise, e em especial a partir do contato com o entrevistado 1, foi a de elaborar estudos de liderança a partir do construto das racionalidades, considerando a possibilidade de se utilizar a abordagem clássica grega para tal, que entendia que os indivíduos com maior capacidade de lidar com a tensão entre racionalidades deveriam ocupar os maiores patamares da hierarquia da sociedade. Por último, uma vez que o conceito de racionalidades se mostra bastante versátil tanto para análises psicológicas quanto para sociais, elaborar pesquisas que busquem estabelecer vínculos entre esses dois níveis me parece um campo promissor. Nessa pesquisa, esbocei uma tentativa nesse sentido, e embora não tenha conseguido estabelecer uma relação direta, espero ao menos poder ter abordado algumas contradições empíricas que de alguma forma desafiam o senso comum.

Por fim, a partir dos estudos e reflexões realizados para essa pesquisa, gostaria de propor, abaixo, um esquema que expressa uma possibilidade de entendimento acerca das racionalidades nas organizações:

Quadro 7 - Posicionamento de Organizações quanto a predominância de manifestação de ações por tipo de Racionalidade vs Tensão entre Racionalidades



Fonte: O autor

Trata-se de um gráfico com dois eixos. O da horizontal representa a frequência com que ações predominantemente de uma racionalidade se manifestam em uma organização. Quanto mais à direita, maior a frequência da manifestação de ações racionais predominantemente substantivas, quanto mais à esquerda, maior a frequência da manifestação de ações racionais predominantemente instrumentais. No meio, existe um equilíbrio da manifestação entre ambas. Vale salientar que as duas ações estão sempre imbricadas entre si, mas sim, dependendo da organização, podem se manifestar de forma assimétrica na prática administrativa. O eixo vertical marca o nível de tensão entre racionalidades. Quanto mais acima no gráfico, maior a tensão, quanto mais abaixo, mais próximo de um nível nulo de tensão se chega. Contudo, é importante notar a impossibilidade de se alcançar uma estrutura organizacional que não apresente tensões entre racionalidades, uma vez que alguma tensão entre indivíduo e sociedade parece ser

inevitável. Outro detalhe importante a se perceber é que, quanto mais baixa a tensão, maior o nível do que se considera ser, nessa pesquisa, de reciprocidade entre racionalidades.

Um ponto a se discernir, no que aqui se considera tensão, é sua definição quanto à frequência de manifestação na prática. Por exemplo, uma organização em que se manifesta somente ações predominantemente instrumentais, em uma interpretação, poderia ser caracterizada como sem tensão, pois só há espaço para uma racionalidade na prática. Porém, na proposta que trago, a interpretação de tensão utilizada vai além do que é posto em prática, ou seja, manifestado concretamente. Voltando ao mesmo exemplo, em uma organização que apresenta somente ações predominantemente instrumentais, a falta de espaço para manifestação de ações substantivas provoca sim uma tensão, entre os fatos e o não dito, entre a realidade vista e o que tem de ser escondido no mundo interior do indivíduo. O exemplo simétrico, mas no quadrante oposto, onde há somente espaço para manifestação de ações substantivas numa organização, é igualmente válido, porém, com interpretação invertida ao exemplo exposto.

Esse gráfico delimita três possíveis regiões, batizadas com uma certa liberdade poética por mim como “Organizações Burocráticas”, “Organizações Híppies” e “Organizações Caminho do Meio” (a inspiração budista, para nomear essa última, foi marcante).

Organizações que possuem um marcante desequilíbrio na proporção de ações instrumentais e substantivas, segundo essa concepção que proponho, possuem um alto nível de tensão entre racionalidades. Saliento aqui que mesmo as organizações que apresentam alto grau de substantividade em suas ações, nesse entendimento, são consideradas também como tensas. Isso se deve ao fato de eliminarmos qualquer tipo de juízo de valor predeterminado que se possa associar às racionalidades, somente por suas naturezas. Ou seja, não considero aqui que a razão instrumental possa ter a qualidade de “maléfica” e a substantiva de “benéfica”.

Obviamente, as “Organizações Burocráticas” se encontram num alto grau de tensão por possuir uma estrutura que induz o sujeito a buscar reinterpretar seus valores de forma a se tornar adaptável a instrumentalidade da empresa, causando toda sorte de distorção da psique individual sobre a qual Guerreiro Ramos traça sua crítica. Por outro lado, as organizações aqui batizadas como “híppies” também possuem alto grau de tensão, uma vez que são incapazes de se sustentarem materialmente, tornando-se organizações fugazes. Nesse caso, ao contrário do que ocorre nas “Organizações Burocráticas”, não é a psique do indivíduo que absorve a sobrecarga

da tensão, mas sim a própria organização, que colapsa face à impossibilidade de manter seus valores alicerçado sob uma mínima base econômica.

Já as organizações batizadas aqui como “Caminho do Meio”, através da participação de indivíduos que sob o entendimento clássico são mais aptos a ocuparem posições de comando na sociedade ao lidarem melhor que os outros com a tensão das racionalidades em sua psique, conseguem manter um equilíbrio entre autogratificação individual e sustento material. Dessa forma, podem garantir sua existência ao mesmo tempo em que criam um ambiente em que o sujeito, ainda que não completamente satisfeito, experimenta valores emancipatórios que o fazem continuar participando na organização em detrimento de outras. Fazendo um pequeno adendo em relação ao nome de batismo desse grupo de organizações e explicando a menção acima feita ao budismo, trago a história de Siddhartha Gautama, príncipe hindu que após experimentar todos os privilégios da riqueza e poder, partiu em uma busca espiritual de sua essência, renegando todos os aspectos materiais como inferiores. Após uma longa jornada de buscas e de um episódio em que, segundo as escrituras budistas, praticamente falece durante um jejum espiritual, decide que esse outro extremo também não era a forma mais adequada de se alcançar uma vida plena, o mais livre possível dos condicionamentos mentais que causam a insatisfação, o descontentamento e o sofrimento. A esse novo caminho, batizou, em sua filosofia, de caminho do meio.

Esses três tipos de organização podem ser encaradas como vértices de uma letra “V”, no gráfico proposto, cujas linhas que formam as duas pernas da letra comportam todas as possibilidades organizacionais (fora dos limites internos desse “V” não existem possibilidades de organização, uma vez que não se pode alcançar baixa tensão com predominância de um tipo de racionalidade e nem alta tensão se as racionalidades estiverem em equilíbrio de manifestação).

Trouxe essa concepção pessoal com o intuito de possibilitar ao leitor uma referência adicional de análise do CXF. A partir dos dados coletados por mim e expostos nessa dissertação, espero ter conseguido permitir ao leitor localizar, segundo sua própria opinião, o CXF dentro dos parâmetros propostos nesse esquema, tanto atualmente, como historicamente.

BIBLIOGRAFIA

ALLIS, V. **Searching for solutions in games and artificial intelligence**. Tese de Doutorado em Ciência da Computação – Universidade de Maastricht. Maastricht, 1994.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thompson, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta. 1994.

BENSEN, Fabiana. **As fenomenias e a economia plural: O olhar da gestão na dimensão territorial** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: CPGA/UFSC, 2010.

BOEIRA, Sérgio; MUDREY, Daniele. **Teoria da Delimitação de Sistemas Sociais em duas unidades da Uni-Yôga**. Organizações & Sociedade, v. 17, n. 52, jan./mar. 2010.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

CAITANO, Déris. **A racionalidade substantiva na gestão organizacional: contribuição para consolidação de um campo de estudos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: CPGA/UFSC, 2010.

CHANLAT, J. F. **Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações**. In: SETTE, O. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo, Atlas, 1996.

CHESSBASE. Disponível em: <http://www.chessbase.com/newsdetail.asp?newsid=8332> [acesso em 03/08/2012 às 10:22].

CHESSQUOTES. Disponível em: <http://www.chessquotes.com/player-karpov> [acesso em 02/04/2013 às 05:30].

CHIZZOTTI, A. **A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evoluções e desafios**. In: Revista Portuguesa de Educação, ano/vol. 16, número 002. Universidade do Minho, Braga, Portugal (p. 221-236).

CHRISTIAEN, J. **Chess and Cognitive Development**. Doctoral dissertation. Assenede Municipal School, Gent, Belgium, 1976.

CLUBE DE XADREZ DE FLORIANOPOLIS. Disponível em: <http://www.cxf.com.br/> [acesso em 06/07/2012 às 17:32].

CLUBE DE XADREZ DE ZURIQUE. Disponível em: <http://www.sgzurich2009.ch/index.php?lang=en> [acesso em 06/07/2012 às 16:56].

DELLAGNELO, Eloise. **Racionalidade e Novas Formas Organizacionais**. In: LANER, A; CRUZ JUNIOR, J. **Repensando as Organizações**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

DVORETSKY, Mark; YUSUPOV, Artur. **Secrets of Chess Training**: School of Future Champions 1. Berlin: Olms, 2006.

FERGUSON, R. **Developing critical and creative thinking through chess**. Bradfort: BMCC, 2009.

FIDE. Disponível em: <http://www.fide.com/fide.html> [acesso em 06/07/2012 às 16:51].

FRANK, A. **Chess and aptitudes**. American Chess Foundation: Kisangani, 1978.

GABOR, A. **Os Filósofos do Capitalismo**: a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GAUDREAU, L. **A study Comparative sur les Apprentissages en Mathématiques 5e Année**. In: Chess Coach Newsletter, Vol. 11, 1999, p. 5-7.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

GROOT, A. D. **Thought and choice in chess**. The Hague: Mouton Publishers, 1965.

HORGAN, D.D. **Chess as a way to teach thinking**, Orlando: Southeastern Psychological Association Meetings, 1987.

HUMBLE, P. N. **Chess as an art form**. British Journal of Aesthetics, 33(1).Oxford: Oxford Journals, jan. 1993.

_____. **The Aesthetics of Chess**: A reply to Ravilious. British Journal of Aesthetics, 35(4).Oxford: Oxford Journals, out. 1995.

KASPAROV, G. K. **My Great Predecessors - Part 1**. Londres: Everyman Chess, 2003a.

_____. **My Great Predecessors - Part 2**. Londres: Everyman Chess, 2003b.

_____. **My Great Predecessors - Part 3**. Londres: Everyman Chess, 2004.

_____. **My Great Predecessors - Part 5**. Londres: Everyman Chess, 2006.

_____. **Xeque-mate**: A vida é um jogo de xadrez. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LEVITT, Jonathan; FRIEDGOOD, David. **Secrets of Spectacular Chess**. Londres: Everyman Chess, 2008.

LÜDKE, M; ANDRE, M. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARGLIES, S. **The effect of chess on reading scores**. New York: The American Chess Foundation, 1991

MEKSENAS, P. **Pesquisa social e ação pedagógica**: conceitos, métodos e práticas. São Paulo, Edições Loyola, 2002.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12 ed. São Paulo: Hucitec/ABRASCO, 2010.

MORIN, E. **O método IV**. As ideias: a sua natureza, vida, habitat e organização. Portugal: Publicações Europa-América, 1991.

MURRAY, H. J. R. **A History of Chess**. Northampton: Benjamin Press, 1985.

OSBORNE, Harold. **Notes on the Aesthetics of Chess and the concept of Intellectual Beauty** Oxford: Oxford Journals, 1964.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Teoria Crítica nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

POLGAR, S.S. **Chess numbers**. Disponível em: <http://susanpolgar.blogspot.com.br/2007/01/staggering-chess-numbers.html>. [acesso em 06/07/2012 às 16:35].

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia**: a Experiência da Itália Moderna. São Paulo: FGV, 1999.

QUEIROZ, A. M. **25 Anos de JASC (1960-1985)**. Joaçaba: [s.l.], 1990.

RACHELS, Stuart. **The Reviled Art**. In: HALE, B. **Philosophy looks at chess**. Illinois: Carus, 2008.

RAVILIOUS, C. P. **The Aesthetics of chess and the chess problem**. British Journal of Aesthetics, 34(3).Oxford: Oxford Journals, jul. 1994.

RICE, Bob. **Three Moves Ahead: What chess can teach you about business.** São Francisco: Jossey-Bass, 2008.

RIFNER, p. **A study of problems solving skills.** Gifted Child Today Magazine, v20 n1 p36-39, 48 Jan-Feb, Nashville, 1997.

SANTOS, Laís. **A tensão entre racionalidade substantiva e racionalidade instrumental na gestão pública:** novos caminhos de um campo de estudo. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: CPGA/UFSC, 2012.

SERVA, Maurício. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas.** Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: EAESP/FGV, 1996.

_____. **Teoria das Organizações e a Nova Sociologia Econômica: um diálogo interdisciplinar.** Revista de Administração de Empresas, 46(2). , abr/jun. 2006.

SHENK, David. **The Immortal Game: A History of Chess, or How 32 Carved Pieces on a Board Illuminated Our Understanding of War, Art, Science and the Human Brain.** Nova Iorque: Doubleday, 2006.

SIGIRTMAC, Ayperi. **Does chess training affect conceptual development of six-year-old children in Turkey?** Early Child Development and Care, 182(6), Routledge, jun. 2012.

SILVA, Miriam. **Racionalidade substantiva no processo decisório:** um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto-juvenil na cidade de Natal-RN. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal: UFRN, 2009.

SIQUEIRA, Gabriel. **Tensão entre racionalidade substantiva instrumental:** estudo de caso na Ecovila Itapeba. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: CPGA/UFSC, 2012.

TAL, Mikhail. **The Life and Games of Mikhail Tal.** EUA: RHM Press, 1976.

TONET, Rogério. **Fenonomias, economia plural e desenvolvimento local:** um estudo na feira de artesanato do largo da ordem em Curitiba – PR. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná. Curitiba: UFPR, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, MAX. **Economia e Sociedade I.** Brasília: editora UnB, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ANEXOS

ANEXO 1 – Roteiro de Entrevistas.....	143
ANEXO 2 – Tabulação de dados da Análise de Conteúdo.....	144

ANEXO 1 – Roteiro de Entrevistas

Nº	PERGUNTA	Tomada de Decisão	Comunicação e Relações Interpessoais	Satisfação Individual
1	Há pressão para formação de jogadores de alto desempenho por parte da prefeitura?	X	X	
2	Existe algum tipo de pressão dos técnicos para a obtenção de resultados nas competições? Se sim, como ocorre?	X	X	
3	Em geral, como é o clima das aulas?		X	
4	Existe uma agenda fixa de horários de treinamento ou as aulas ocorrem esporadicamente? Existe cobrança de presença, de pontualidade?	X	X	
5	Existe flexibilidade para que os alunos influenciem o conteúdo das aulas de acordo com suas necessidades? Eles normalmente o fazem ou preferem que os professores escolham o que ensinar?		X	
6	As aulas são preparadas com antecedência ou são dadas de improviso? Como é a sua relação com a docência de xadrez?	X	X	
7	Como é a relação entre professores e alunos fora das aulas?		X	
8	Como a relação com os seus colegas de clube e/ou equipe influencia na sua vontade de continuar praticando e jogando xadrez no CBF?		X	
9	Como é a relação entre os membros profissionais e os não profissionais?		X	
10	Existe competição interna entre alguns membros em termos de quem joga melhor? Na sua, por que?		X	
11	Os melhores jogadores são tratados de forma diferente e pelos membros?	X	X	
12	Você tem mais receitas ou gastos com a prática do xadrez? Caso tenha mais receitas, você considera essa remuneração relevante frente à sua renda?	X	X	
13	Você consegue explicar o motivo do seu gosto pelo jogo de xadrez em si?		X	X
14	Você acredita que praticar xadrez desenvolve habilidades intelectuais úteis para serem aplicadas fora do contexto do jogo? Se sim, você considera essa uma possível motivação para sua prática do jogo?			X
15	Qual o papel do técnico no seu gosto por jogar xadrez?		X	X
16	Você considera o ato de jogar uma partida ou analisar uma partida de beleza a uma partida ou posição de xadrez? Por que?			X
17	Você conseguiria atribuir a qualidade de beleza a uma partida ou posição de xadrez? Quais são os sentimentos que um jogo de xadrez podem te despertar?			X
18	Você acredita que possa haver um estilo de jogar xadrez, particular a cada bom jogador?			X
19	Como é feita a escolha dos jogadores (escalada), que fazem parte das equipes?	X		
20	Quais critérios são utilizados para a definição de quanto cada profissional receber?	X		

Fonte: O autor

ANEXO 2 – Tabulação de dados da Análise de Conteúdo

Obs.: Nas tabelas, a letra “E” identifica o Entrevistado e a letra “Q” a Questão do roteiro a partir da qual a resposta contribui para a unidade de análise indicada. A ausência do código “Q” implica em que o dado que contribui para a geração da unidade de análise surgiu de perguntas feitas fora do roteiro, de acordo com o caminho particular com que a entrevista prosseguia.

Rubrica Satisfação Individual

Unidade de Análise	Código de Localização	Frequência
Ações não racionais no jogo de xadrez	E05Q17; E07; E08Q17; E10Q17	4
Motivação inicial de se jogar xadrez alicerçada fortemente na experiência da vitória	E01Q13; E01Q15; E02; E02Q13; E02Q15; E03Q13; E03Q15; E04; E04Q13; E04Q15; E07Q13; E07Q15; E09Q13; E09Q15; E10Q13; E10Q15	16
Existência de valor estético para o xadrez	E01Q16; E02Q16; E03Q16; E04Q16; E05Q16; E06Q16; E07Q16; E08Q16; E09Q16; E10Q16; E01Q17; E02Q17; E03Q17; E04Q17; E05Q17; E06Q17; E07Q17; E08Q17; E09Q17; E10Q17	20
Existência de estilo pessoal de cada jogador para se jogar xadrez	E01; E01Q18; E02; E02Q18; E03Q18; E04Q18; E05Q18; E06Q18; E07Q18; E09Q18; E10Q18;	12
Menor importância para xadrez como exercício de cálculo mental	E01Q14; E02Q14; E03Q14; E04Q14; E05Q14; E06Q14; E07Q14; E08Q14; E09Q14; E10Q14;	10

Rubrica Tomada de Decisão

Unidade de Análise	Código de Localização	Frequência
Racionalidades no processo histórico das gestões do CXF e da coordenação da modalidade junto à prefeitura.	E01; E01Q1; E02; E02Q1; E03; E03Q1	6
Dinâmica das decisões na gestão do CXF	E02; E04; E05; E06	4
Decisões de Remuneração	E01; E01Q20; E02; E02Q20; E03; E03Q20; E04; E04Q20; E07Q20	9
Decisões de Escalação	E01Q19; E02Q19; E03Q19; E04Q19; E07Q19	5

Rubrica Comunicação e Relações Interpessoais

Unidade de Análise	Código de Localização	Frequência
Motivação inicial de cunho “social” para se jogar xadrez	E05Q13; E06Q13; E08Q13	3
Rivalidade trazida do tabuleiro para as relações do CXF	E01Q10; E02Q10; E05Q10; E06Q10; E10Q10;	5
Baixa pressão por resultado	E05Q2; E06Q2; E07Q2; E08Q2	4
Relação próxima entre professores e alunos	E06Q3; E06Q5; E06Q6; E06Q7; E07Q3; E07Q5; E07Q6; E07Q7; E08Q3; E08Q5; E08Q6; E08Q7	12
Relação distante entre profissionais e não profissionais	E01Q9; E02Q9; E03Q9; E04Q9; E09Q9; E010Q9	7