



## FATORES INSTITUCIONAIS E ORGANIZACIONAIS QUE AFETAM A GESTÃO PROFISSIONAL DE DEPARTAMENTOS DE FUTEBOL DOS CLUBES: O CASO DOS CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL

### INSTITUTIONAL AND ORGANIZATIONAL FACTORS WHICH AFFECT PROFESSIONAL MANAGEMENT UPON CLUBS' FOOTBALL DEPARTMENTS: THE CASE OF BRAZILIAN FOOTBALL CLUBS

HUGO MOTTA BACÊLLO MÓSCA, MSc.

PUC-Rio  
[hmbmosca@ubl.com](mailto:hmbmosca@ubl.com)

JOSÉ ROBERTO GOMES DA SILVA, Dr.

PUC-Rio  
[jrgomes@iag.puc-rio.br](mailto:jrgomes@iag.puc-rio.br)

SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS, MSc.

PUC-Rio  
[sapbastos@gmail.com](mailto:sapbastos@gmail.com)

#### RESUMO

A prática de esportes é uma via reconhecida de inclusão social. No contexto brasileiro, dentre as práticas esportivas, o futebol exerce grande influência social e econômica. Considerando a importância dos clubes de futebol nessa equação, é relevante entender os fatores relacionados à profissionalização de sua gestão. O futebol tem desempenhado, no Brasil, papéis que vão do entretenimento popular máximo às aplicações menos nobres, como o seu emprego para benefícios pessoais dos dirigentes e para manobras políticas. Fundamentando-se na Teoria Institucional e, mais especificamente, na corrente do neo-institucionalismo (DIMAGGIO; POWELL, 1991), o estudo tem como objetivo identificar aspectos relativos ao campo organizacional do futebol que constituem obstáculos ou facilitadores do processo de profissionalização da gestão do futebol nos clubes brasileiros, por meio da melhor compreensão das relações entre os seus diferentes atores. Os resultados apontam que a necessidade de profissionalização da gestão do futebol dos clubes brasileiros é uma percepção institucionalizada, e que sua efetivação pode apresentar impactos sociais, econômicos e financeiros positivos. Entretanto, este objetivo ainda enfrenta entraves práticos arraigados nos mais de cem anos de amadorismo, conservadorismo e prática oligárquica.

**Palavras-chave:** Futebol, gestão em esportes, profissionalização da gestão, teoria institucional, sociologia do futebol.

#### ABSTRACT

The practice of sports has proven to be a great solution to several social problems. Among all sports, the strength of football's influence in Brazilian social and economic life is undeniable. Considering the importance of the clubs' football departments in this context, it is relevant to understand the factors related to its management professionalization. In Brazil, football has been used as entertainment by the people, as a manipulation mechanism by the government, and as a power tool by its directors. Based on the Institutional Theory and, more specifically, on the neo-institutionalism line of study (DIMAGGIO e POWEL, 1991), this research seeks to identify aspects of the organizational field of football which constitute obstacles or facilitating elements to the professionalization process in Brazilian football clubs, by way of a better understanding of the relationships amongst its various actors. The main conclusions suggest that the perception of a need for football management professionalization in Brazilian clubs is already recognized by the different actors and its implementation could result in positive social, economic and financial impacts on society. However, this objective faces several practical obstacles deep-rooted on the more than a century aged amateurism, conservationism and oligarchism.

**Key-words:** Football, soccer, sports management, professional management, institutional theory, football sociology.

## 1 INTRODUÇÃO

A prática de esportes tem sido referendada como uma grande solução para problemas sociais diversos (RUIZ, 1998; GRAÇA FILHO e KASZNAR, 2002; LEONCINI; SILVA, 2002). Destaca-se, nesse contexto, a importância no Brasil – e em boa parte do mundo – da modalidade esportiva do futebol. Desde sua introdução no país em 1894 e inicialmente praticado por uma elite aristocrática, o futebol transformou-se não só no desporto mais praticado, como também em paixão nacional, afetando comportamentos individuais e sociais. Ao transformar-se em prática profissional em 1933, o futebol perdeu o caráter de diletantismo das elites para se transformar em meio de vida (SUSSEKIND, 1996). Com o tempo, pelo mundo, as organizações ligadas ao futebol foram se transformando de formas simples e românticas em empresas complexas e profissionais que movimentam orçamentos milionários.

Para analisar o profissionalismo da gestão do futebol no Brasil, é preciso, entender a gestão e o funcionamento do carro-chefe e principal empregador dessa atividade: o clube de futebol. Afinal, os brasileiros não apenas gostam de futebol, mas também o fazem a partir de um referencial, os “clubes do coração” (DAMO, 2002). Ao longo do século passado, surgiram e desenvolveram-se clubes de grande popularidade, capazes de despertar paixões e desempenhar importante papel na economia. Esses clubes, apesar de proporcionarem atividades profissionais pela contratação assalariada de jogadores e comissões técnicas, nem sempre são de fato geridos profissionalmente. Apenas nas últimas duas décadas encontram-se traços de administração profissional em alguns poucos clubes brasileiros. Embora os anos de 1990 tenham sido marcados por leis que direcionaram o futebol para a sua profissionalização, estas não tiveram a efetividade desejada. Ainda assim, está em curso um processo de mudança na administração das organizações ligadas ao futebol brasileiro rumo à profissionalização.

Cabe ressaltar a importância de clubes como o Botafogo de Futebol e Regatas, Fluminense Football Club, Clube de Regatas do Flamengo e Clube de Regatas Vasco da Gama – os “grandes clubes” de futebol do Estado do Rio de Janeiro, criados há mais de cem anos, assim como o Bangu Futebol Clube e América Futebol Clube. Raros segmentos de indústrias no Brasil ou no mundo apresentam tal quantidade de organizações centenárias, sobretudo sediadas em uma mesma cidade. Contudo, a história dessas organizações transcorreu e transcorre sob uma gestão amadora. Os resultados começam a ser reclamados: os clubes de futebol do Rio de Janeiro atravessam, hoje, crises financeiras sem precedentes.

A história do futebol no Brasil (AIDAR, 2002; BETING, 2003; DAMO, 2002; FRANSINI, 2003; SANTOS, 2002; SUSSEKIND, 1996) mostra a importância de se entender o fenômeno que envolve a realidade desta modalidade esportiva no país não só como esporte, mas também meio de inserção social e, de forma mais contemporânea, como negócio. A paixão pelo esporte está contida na cultura e história do brasileiro. Na visão Roberto da Matta (1994, apud SANTOS, 2002), foi com o futebol que o Brasil teve, por exemplo, suas primeiras aulas de democracia: nele, qualquer um poderia se sentir um vencedor, fosse rico ou pobre, forte ou fraco, grande ou pequeno. A pujança e a universalidade do futebol são reconhecidas mesmo por quem não é aficionado desse esporte e eventos como a Copa do Mundo de Futebol repercutem profundamente no ritmo de vida dos cidadãos (SALES, 2006).

No entanto, apesar da relevância, os esportes como um todo - e o futebol em particular - são raramente objeto de pesquisa acadêmica no âmbito da administração, apesar de serem até mesmo vistos como possíveis metáforas para se pensar a lógica da gestão em geral (ex: ZANETTI; GUSSO, 2000). O fato de a temática do

esporte estar situada em uma área fronteira de estudo – por englobar aspectos de administração, sociologia e cultura, finanças, marketing ou mesmo medicina e veterinária, entre outros campos do conhecimento – pode ser uma explicação. Outra é o fato de o esporte não ser encarado por parcela significativa da sociedade como negócio – e talvez nem pelas próprias entidades esportivas, notadamente no Brasil. Sua natureza econômica, como um ramo do negócio de entretenimento, é subestimada.

A indústria do futebol apresenta peculiaridades que a tornam única. Um presidente de clube, por exemplo, seria capaz de trazer para a sua diretoria um renomado profissional que fosse torcedor de outro clube? A lógica econômica, de caráter utilitarista, seria subjugada pela lógica emocional? Como seria possível implementar alguma forma de gestão profissional num clube de futebol? Essas e outras perguntas dão sentido à questão maior desta pesquisa: de que forma os aspectos relativos ao campo organizacional do futebol no Brasil afetam positiva e negativamente a profissionalização da gestão desta modalidade esportiva nos clubes?

Utilizando a Teoria Institucional, busca-se compreender a evolução, a sedimentação e a consolidação do campo organizacional do futebol no Brasil, de forma a identificar aspectos que afetam esse processo. Nesse campo, diversos atores são considerados, tais como atletas, equipes, entidades reguladoras, patrocinadores, Governo e outras. Procura-se compreender como a dinâmica entre estes atores se processa e de que forma influencia a profissionalização, para, assim, explicar o posicionamento das organizações quanto às escolhas de seu modelo de gestão, bem como sugerir um novo rumo para esta indústria.

O restante deste artigo está organizado em cinco partes. Primeiramente, é apresentado o referencial teórico, seguido da metodologia de pesquisa. Os resultados estão contidos em duas partes. Na primeira é feita a análise do campo organizacional do futebol brasileiro e na segunda a institucionalização dos fatores que impactam a profissionalização da gestão do futebol brasileiro. Por fim, são destacadas as considerações finais.

## 2 TEORIA INSTITUCIONAL E NEO-INSTITUCIONALISMO

Segundo Théret (2003), o institucionalismo passa por uma fase de renovação em todas as ciências sociais e se distingue de outros paradigmas intelectuais, especialmente a ortodoxia do individualismo metodológico, ao apontar para a necessidade de se levar em conta, para a compreensão da ação dos indivíduos e de suas manifestações coletivas, as mediações entre estruturas sociais e comportamentos individuais.

A inserção da lógica de mercado como discurso dominante em múltiplos setores da sociedade conduz a mudanças nas organizações, das quais não estão isentas as organizações esportivas e, em particular, os clubes de futebol (CARVALHO; GONÇALVES; ALCÂNTARA, 2003). Ocorre, que a lógica de mercado não pode ser totalmente aplicada ao futebol porque este setor possui um caráter singular e apresenta padrões de comportamento distintos dos setores industriais tradicionalmente considerados nas teorias de gestão, como os elementos de paixão e de competição.

A abordagem institucional, sobretudo o chamado neo-institucionalismo, é uma tentativa de contraposição ao modelo racionalista. Seu foco está nas exigências técnicas dos processos gerenciais e produtivos, ao voltar sua atenção para o exame dos elementos de redes relacionais e de sistemas culturais que modelam e sustentam a estrutura e a ação das organizações (FONSECA, 2003). As teorias institucionais contribuíram para os estudos organizacionais ao seguirem uma ênfase sociológica, introduzindo variáveis como valores compartilhados, busca de legitimidade e isomorfismo na análise sobre relações entre organizações, e

entre organizações e ambiente (PIZZOLATO, 2004). Elas possibilitaram estudar o processo de habitualização, as razões e os meios pelos quais o comportamento dos atores de um campo se desenvolve de forma padronizada, bem como a objetificação, quando os atores desenvolvem e compartilham significados. Uma vez que o futebol no Brasil não possui ainda um modelo de gestão de sucesso definido, as mudanças organizacionais ocorrem de forma semelhante, à luz da busca de legitimação de ações pelos gestores, o que torna o modelo de análise institucional interessante para o estudo dos fenômenos nesse campo.

Um de seus elementos mais fundamentais da Teoria Institucional é o conceito de campo organizacional, que está associado à idéia de que a sobrevivência organizacional envolve não apenas relações de troca material e de recursos, mas também simbólicas (DIMAGGIO; POWELL, 1991; PIZZOLATO, 2004). DiMaggio e Powell (1991) entendem que o campo organizacional representa as organizações que, de forma consolidada, constituem uma reconhecida área da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de produtos e de recursos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços ou produtos similares. Segundo tais autores, a virtude dessa análise é que ela direciona nossa atenção não apenas para as empresas competidoras, mas para a totalidade relevante dos atores do campo. Eles ressaltam, ainda, que a estrutura do campo não pode ser determinada *a priori*, mas sim definida pela investigação empírica.

Autores como Fonseca (2003) e Carvalho e Vieira (2003) ressaltam que a principal contribuição da abordagem neo-institucional à teoria organizacional é a ênfase na influência do ambiente, ao colocar a legitimidade e o isomorfismo - similaridade de forma e estrutura com o ambiente institucional (MEYER; ROWAN, 1991) - como fatores vitais para a sobrevivência das organizações. Nesta abordagem, o isomorfismo age como mecanismo institucionalizador (CARVALHO; VIEIRA, 2003), sendo vantajoso para as organizações, pois a similaridade facilita as transações interorganizacionais e favorece o seu funcionamento interno pela incorporação de regras socialmente aceitas. Fonseca (2003), entretanto, admite que as pressões isomórficas (competitiva ou institucional) não impedem a organização de exercer certo grau de influência nas condições do ambiente, visando seus interesses.

DiMaggio e Powell (1991) identificam três mecanismos através dos quais mudanças isomórficas institucionais ocorrem: coercitivos, miméticos e normativos. Carvalho e Vieira (2003) citam um importante exemplo de mecanismo isomórfico normativo especialmente relevante para este trabalho: a profissionalização. Ter uma determinada ocupação que leve a compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos, é uma das formas mais freqüentes de pressão normativa, e implica certa tendência isomórfica das organizações. Já Singh, Tucker e Meinhard (1991) ressaltam que o Estado é considerado importante fonte de isomorfismo em campos organizacionais e na modelagem da demografia das populações das organizações, o que se aplica ao caso do futebol brasileiro.

Slack e Hinings (1994) auxiliam na compreensão do conceito de campo organizacional, avaliando a institucionalização do ambiente esportivo no Canadá. O estudo conduz à identificação dos três tipos de isomorfismo descritos por DiMaggio e Powell (1991). Os resultados sugerem a institucionalização do campo e que as organizações esportivas consideradas, graças às pressões do ambiente, estariam tendendo a se assemelhar, na direção de terem uma estrutura burocrática e profissional, decorrente de processo de mudança isomórfica. Não obstante, também identificam movimentos de resistência de dirigentes das organizações esportivas às pressões do ambiente e à implementação da profissionalização, especialmente quanto à delegação de poder de decisão a funcionários profissionais.

Cunningham e Ashley (2001), estudando os programas de esportes da *National Collegiate Athletic Association* (NCAA), notaram tendências isomórficas no ambiente e incorporaram outras duas teorias concorrentes - ecologia populacional e escolha estratégica. Os resultados indicam que o isomorfismo institucional não contribuiu para similaridades específicas. Por outro lado, o isomorfismo se mostrou presente em toda a NCAA, pois nenhuma diferença na importância ou delegação das atividades foi observada entre as divisões. Pizzolato (2004), analisando a profissionalização da gestão do voleibol no Brasil, conclui que o conceito de profissionalização, a visão de esporte como negócio e a lógica de mercado estão institucionalizados naquele campo organizacional. Os resultados sugerem que a institucionalização da profissionalização emerge tanto por pressões da legislação, da sociedade e de integrantes da comunidade esportiva, como de forma espontânea.

No esporte, atualmente, percebem-se transformações no ambiente das organizações, incluindo a influência nas formas de suas gestões (CARVALHO; GONÇALVES; ALCÂNTARA, 2003). A competição tem se tornado cada vez mais complexa e sofisticada e a preparação dos atletas e equipes, que envolve investimentos em logística, pesquisa, materiais e equipamentos, requer cada vez mais recursos. Por outro lado, as organizações esportivas sofrem pressões da sociedade, desejosa do desenvolvimento e de uma moralização da gestão do esporte no Brasil, dos patrocinadores, que exigem retorno dos investimentos realizados, e do Estado, que determina normas estruturais e a possibilidade de captação de verbas públicas. Dessa forma, as organizações esportivas se vêem pressionadas a adotar uma gestão responsável e que possa aumentar a captação e otimizar a utilização de recursos (PIZZOLATO, 2004). Adicionalmente, a lógica de mercado no discurso e nas atitudes dos dirigentes esportivos vem ganhando força (LEONCINI; SILVA, 2001; CARVALHO *et al.*, 2003; PIZZOLATO, 2004).

Entretanto, há uma clara dicotomia entre o histórico de dominação oligárquica do poder nas organizações do futebol e a necessidade de mudança rumo à profissionalização da gestão dessas organizações. Desde a década de 1940, quando o esporte passou a ser utilizado como instrumento de manobra política e seu controle de poder foi estabelecido de forma a permitir a manutenção desse poder por quem o possui (SANTOS, 2002; FRANZINI, 2003; AIDAR, 2002), até os dias de hoje, o futebol talvez não tenha sofrido o intenso choque institucional em seu campo organizacional que seria esperado e necessário. Contudo, a pressão por resultados financeiros vem levando as organizações do campo a reverem seu modelo de gestão, crescendo um claro antagonismo entre o antigo modelo de gestão amador e a busca por formas financeiramente mais eficientes de gestão.

### 3 METODOLOGIA

Partindo-se dos conceitos do neo-institucionalismo, mostrou-se relevante avaliar a opinião dos principais atores do campo organizacional do futebol, acerca da forma como são impactados o desenvolvimento, a habitualização e a sedimentação dos valores naquele campo, por meio de entrevistas semi-estruturadas, em uma pesquisa de natureza qualitativa.

Com base na literatura que discorre sobre a realidade do futebol brasileiro (AIDAR, 2002; BETING, 2003; CARVALHO *et al.*, 2003; DAMO, 2002; FRANSINI, 2003; LEONCINI; SILVA, 2002; RUIZ, 1998; SALES, 2006; SANTOS, 2002; SUSSEKIND, 1996) e buscando-se inspiração no estudo de Pizzolato (2004)

sobre o campo do voleibol, foram identificadas as seguintes categorias de atores como relevantes para a análise do campo do futebol no Brasil: a) Confederação Brasileira de Futebol (CBF) - entidade máxima de direção da modalidade no país, responsável pelo seu desenvolvimento e regulação, bem como pela formação da Seleção Brasileira de Futebol; b) Comitê Olímpico Brasileiro (COB) - entidade de direção das modalidades olímpicas no país - entre elas o próprio futebol; c) patrocinadores - organizações públicas e privadas que investem no esporte, seja em organizações, equipes ou indivíduos, comumente visando à exposição e valorização de suas marcas; d) Governo - compreende os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, os quais influem sobre a prática e o desenvolvimento dos esportes no país; e) Federações Estaduais - entidades vinculadas à CBF que cuidam da direção da modalidade nos respectivos estados da Federação; f) mídia - meios de comunicação interessados em divulgar e transmitir eventos esportivos e informações ligadas às atividades, eventos e figuras do esporte; g) clubes de futebol - organizações que formam equipes visando a participar de competições esportivas; h) jogadores e comissões técnicas - indivíduos diretamente envolvidos com a prática do esporte que, neste estudo, foram considerados como um mesmo conjunto de atores por compartilharem interesses na busca de viabilizar o desenvolvimento do esporte; i) empresários - profissionais que agenciam jogadores, efetuando a intermediação entre um clube e o dono dos direitos federativos do jogador, além de auxiliar esse último em outras questões, como aspectos legais e adaptação no exterior, no caso de transferência internacional.

Para compor o quadro de entrevistados – escolhidos em função de sua experiência, participação e função no grupo de atores - foram identificados representantes de cada categoria (ao menos um por categoria). A exceção foi a categoria Governo, em que, por dificuldade de operacionalização, não foi realizada qualquer entrevista. Durante as entrevistas, emergiram outras duas categorias não identificadas originalmente: torcidas organizadas e FIFA (Fédération Internationale de Football Association). No entanto, não foram conduzidas entrevistas adicionais com representantes dessas categorias. O Quadro 1 apresenta a relação de entrevistados. É interessante ressaltar que o meio do futebol promove tal mobilidade de papéis que um mesmo indivíduo pode oferecer suas percepções do ponto de vista de mais de uma categoria de ator. As entrevistas, realizadas em 2006, foram semi-estruturadas e buscaram o levantamento de percepções dos atores.

<b>Codônimo</b>	<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ator</b>
Faria	Americo Faria	Supervisor	CBF
Coutinho	Giullite Coutinho	Presidente da CBF (80 a 86); presidente do CND (79/80); presidente do América (56/57 e 70-71)	CBF Clubes
Richer	Andre Richer	Presidente interino e vice-presidente do COB; ex-presidente do Flamengo por dois mandatos	COB
Zanini	Telmo Zanini	Assessor da direção da Globo Esportes	Mídia
Penha	Marcelo Penha	Vice-presidente da FERJ; assessor da presidência e ex vice-presidente de Futebol do Fluminense	FERJ (Federação do RJ) Clubes (Fluminense)
Mósca Filho	Hugo Mósca Filho	Benemérito	Clubes (Fluminense)
Almada	Leo Almada	Presidente interino; benemérito	Clubes (América)
Vieira	Luis O.F.B. Vieira	Benemérito	Clubes (Botafogo)
Souza	Renato Souza	Sócio da Ability Sports	Empresários
Oliveira	Oswaldo de Oliveira	Técnico do Fluminense (2006)	Jogadores e Comissões Técnicas
Ferreira	Cristiane Ferreira	Diretora de marketing da Mastercard	Patrocinadores

**Quadro 1:** Relação de entrevistados

O roteiro das entrevistas foi composto de modo a buscar subsídios nos seguintes aspectos relevantes: conceito de gestão profissional; razões para se profissionalizar; caminhos para se profissionalizar; futebol sendo considerado um negócio; legitimidade deste conceito perante atores do campo organizacional da modalidade; dinâmica do campo organizacional; comportamento organizacional como resposta a pressões de mercado e institucionais; formas organizacionais adequadas; isomorfismo: conjunto de condições que levam uma organização parecer-se com outras que se colocam em um mesmo ambiente; pressões coercitivas, miméticas e normativas; e paixão interferindo na tomada de decisão. No tratamento dos dados, para efeito do presente artigo, os conteúdos das entrevistas foram reagrupados em torno de categorias que se mostraram relevantes para responder à questão central da pesquisa, a saber: os atores do campo organizacional do futebol; as relações entre grupos de atores; institucionalização dos fatores que impactam a profissionalização da gestão do futebol.

### **Os atores do Campo Organizacional do Futebol**

Inicialmente, são apresentados os atores do campo organizacional do futebol e seus papéis individuais nesse campo para, em seguida, serem analisadas as relações entre os atores.

#### **a) Fédération Internationale de Football Association – FIFA**

Embora não tenha sido objeto de estudo ou pergunta direta, os entrevistados em diversos momentos prestaram suas considerações em relação a este ator. Trata-se do órgão máximo do esporte no mundo, e o único ator a quem a CBF deve responder e respeitar, em termos de regras de jogo, organização de campeonatos, regras de transferência de jogadores e demais normas associadas e determinadas por esta entidade. É vista pelos atores como o órgão máximo do futebol, pois dita todas as normas do esporte, que não possui legislação específica – o que leva os atores a se preocuparem sempre mais com a normatização FIFA do que com a própria legislação do país, como será visto mais adiante. Não possui relacionamento direto ou consolidado com os demais atores do campo organizacional do futebol no Brasil.

#### **b) Confederação Brasileira de Futebol - CBF**

É a representante do Brasil na FIFA. Dessa forma, deve seguir as diretrizes dessa entidade. Por outro lado, como é uma entidade autônoma, não é fiscalizada de forma específica nem sofre intervenção do Governo. A CBF, cujos dirigentes são remunerados, atualmente apropria-se de receitas em detrimento dos clubes. Por exemplo, com o nascimento das competições internacionais de seleções Sub-20, Sub-17 e afins, obtém para si uma receita no exterior sem o ônus maior, que é custeada pelos próprios clubes, os quais pagam os salários do produto que está sendo vendido: os jogadores da seleção. Em paralelo, dificultou aos clubes brasileiros o desenvolvimento de uma outra fonte de receita bastante comum no passado: excursões de times amadores ao exterior, que geravam cotas consideráveis em moeda forte para esses clubes. Adicionalmente, a CBF proíbe os clubes brasileiros de participarem de torneios internacionais com seus times principais, caso estes não estejam previstos no calendário e ocorram dentro da época de disputa do campeonato brasileiro. Isso dificulta ainda mais o que seria uma fonte alternativa de receita para os clubes. No entanto, sua intenção é evitar a desvalorização do campeonato nacional. Faria lembra, porém, que a CBF abre mão de uma receita em prol dos clubes – os 5% da bilheteria de todos os jogos oficiais –, gozando hoje de situação financeira superavitária.

Alguns entrevistados criticaram especificamente as relações de poder existentes atualmente dentro da CBF, e que acabam sendo institucionalizadas pelas Federações ou mesmo por outras organizações do campo.

Coutinho, por exemplo, lembra que a gestão da CBF e das Federações, atores responsáveis pela organização dos campeonatos - e, portanto, de grande influência no produto de venda do futebol - é atualmente muito discutida, com dirigentes respondendo até mesmo a processos criminais.

Em suma, a CBF é vista pelos atores como um órgão de poucos deveres, com responsabilidade limitada à organização dos campeonatos nacionais e da seleção brasileira de futebol, contudo com consideráveis fontes de receita oriundas de patrocinadores e de verbas recebidas pela atuação da seleção nacional. Essa saúde financeira facilita o controle do poder, através de auxílios eventuais efetuados às Federações. Como não sofre fiscalização direta e só deve satisfações à FIFA, goza de invejável blindagem de poder. Finalmente, é uma organização que apresenta evidentes características de gestão profissional.

### **c) Federações**

As Federações são responsáveis por gerir o futebol nos respectivos estados da Federação. A impressão de que o modelo de gestão das Federações está antiquado, não tendo sido alterado em mais de meio século, está institucionalizada no campo. O amadorismo, a não remuneração de dirigentes e o horário de funcionamento limitado são características do modelo das Federações, como lembrado por Penha. Apenas a FESP (Federação do Estado de São Paulo) é vista como rentável; as demais são deficitárias e dependem do auxílio da CBF. Não há qualquer indicação de que as Federações busquem o profissionalismo em sua gestão. Mósca Filho, por exemplo, entende que as Federações atualmente têm como objetivo primário a manutenção do poder, e lembra que não conhece nenhum dirigente de federação que esteja no poder há menos de dez anos. Além disto, elas não possuem nenhuma função social. Zanini também enfatiza como um grande entrave à profissionalização da gestão do futebol “essa possibilidade dos dirigentes de entidades se reelegerem pelo resto da vida”, apontando que essa situação “foi conseguida pelo COB, veio do esporte olímpico e o futebol acompanhou”. Os entrevistados compartilham, assim, uma visão de que as Federações possuem gestão amadora e não estariam interessadas em profissionalizá-la. Na opinião dos entrevistados, a responsabilidade das Federações é organizar os campeonatos estaduais, através da construção das tabelas de jogos e controle do quadro de árbitros.

### **d) Comitê Olímpico Brasileiro - COB**

O Comitê Olímpico Brasileiro é uma entidade de menor importância e influência no futebol. Legalmente, tem a responsabilidade de administrar todos os esportes olímpicos, e o futebol é um deles. Mas o COB delega esta função à CBF, que abre mão de qualquer receita pública oriunda do COB e, com isso, não necessita prestar contas à União.

### **e) Governo**

O Governo tem papel bastante discutido no campo. Sendo responsável pela elaboração e aprovação das leis que regem o desporto, pode também interferir no campo por meio da fiscalização ao cumprimento das leis, da criação de subsídios à indústria do futebol, do auxílio ao trabalho de base com crianças e escolas etc. A legislação sobre o futebol é vista como fraca pelos entrevistados e não atende às suas particularidades como, por exemplo, as especificidades da profissão de jogador de futebol.

Para Vieira, a função social do esporte é inequívoca, e a célula do esporte é o clube. Dessa forma, entende que o Governo, por meio da legislação, poderia e deveria auxiliar os clubes e a gestão do futebol em



retribuição ao grande serviço social que é prestado pelos clubes ao país. Penha lembra que o Governo já auxiliou companhias aéreas, instituições financeiras e montadoras de automóveis. E mais: que o futebol envolve não apenas dirigentes e jogadores, mas também jornalistas, torcedores, vendedores de produtos, árbitros, as famílias destes profissionais, a mídia etc. Lembra também que os clubes esportivos, notadamente os ancorados no futebol, forneceram ao país, junto com o exército, quase todos os medalhistas olímpicos brasileiros.

Sobre uma maior atuação como agente fiscalizador, há descrença na interferência do Governo para mudar o atual modelo de gestão do futebol. O Governo é visto como beneficiário político da popularidade do futebol, embora poucas ações efetivas ocorram para sua melhor organização. Há, portanto, uma opinião geral de que o Governo não é agente de mudança na situação atual do futebol. Coutinho enfatiza essa percepção geral: “Não acredito que o Governo faça algo, porque o Governo o que faz é se aproveitar do futebol para fazer plataforma política”. Souza observa que o fato de diversos dirigentes acumularem cargos políticos (deputados, senadores, vereadores) interfere negativamente nesse processo, por óbvias razões de interesses conflitantes.

#### **f) Clubes**

Os clubes foram, em sua maioria, criados por grupos de apaixonados por futebol, que tinham por objetivo viabilizar a externalização dessa paixão. Há até casos em que o futebol não foi a motivação primária, como no Vasco da Gama e no Flamengo, fundados inicialmente para competições de regatas. Muitos desses grupos eram voltados para as colônias de imigrantes do início do século XX. Seus fundadores eram altruístas na concepção de tais organizações. Ao longo do tempo, seu objetivo começou a se transformar em obtenção de performance esportiva. E, décadas depois, acrescenta-se a busca por performance financeira.

Diferentemente dos clubes europeus, os brasileiros são clubes sociais que possuem um departamento de futebol. A grande maioria dos clubes europeus possui apenas uma pequena sede administrativa e um grande estádio. Esta diferença já é suficiente para restringir a adoção de modelos estrangeiros para o caso brasileiro. O clube brasileiro desempenha ainda o papel de entretenimento para seus torcedores e seus associados. Entretanto, muitos concordam que atualmente isso não basta; a rentabilidade é que leva à competitividade internacional.

Com um sistema de gestão amador centenário, há uma grande barreira à mudança de modelo de gestão. Não há um só clube brasileiro que seja exemplo de administração profissional. Os clubes não buscam transparência na gestão (publicação de balanços auditados, por exemplo) e, conseqüentemente, não buscam credibilidade necessária à captação de recursos. Isso ocorre, predominantemente, em benefício de uma perpetuação de poder – pessoal - por parte dos dirigentes clubísticos.

Esse grupo de atores, embora tendo o futebol como carro-chefe, podem ser diferenciados de diversas outras formas, como por exemplo, pela tradição (tempo de fundação e quantidade de títulos) e pela quantidade de torcedores. Consideram-se 3 blocos de clubes: a) os chamados “grandes”: de maior tradição, que possuem a maior quantidade de torcedores; b) os considerados “pequenos”: sem a tradição dos grandes e tampouco com grande número de torcedores; e c) os integrantes de divisões de base ou inferiores que têm apenas dois poderes maiores de atuação e interferência no campo organizacional do futebol - formar jogadores que serão negociados com clubes maiores e o fato de terem o mesmo poder de voto que os clubes “maiores” na eleição do Presidente da Federação Estadual.

### **g) Torcida**

Embora não tenha sido objeto do estudo, as torcidas foram citadas por diversos entrevistados como um importante ator do campo organizacional. Elas são as maiores condutoras do sentimento de paixão que interfere nas relações entre os atores e, assim, constituem-se em uma grande barreira à implementação de uma ordem mais racional na gestão do esporte – até porque dirigentes são também torcedores.

As torcidas, especialmente aquelas ditas organizadas, influenciam a gestão do clube, levando seus diretores a, muitas vezes, tomarem decisões inadequadas à gestão do futebol (por exemplo, exigindo contratações ou dispensas de jogadores, a despeito do pagamento de rescisões contratuais). A percepção é de que as torcidas organizadas são prejudiciais ao futebol como um todo. Há inúmeros casos de destempero e agressão física envolvendo torcidas organizadas, tanto entre elas quanto delas a jogadores e dirigentes.

### **h) Patrocinadores**

Os patrocinadores, de uma forma geral, têm como objetivo obter o retorno do investimento em marketing, por meio da divulgação de sua marca via vinculação aos clubes. Apontados como atores do campo organizacional do futebol que efetivamente possuem gestão profissional, é consenso que os patrocinadores possuem grande influência atualmente nesse campo, visto constituírem-se em uma das grandes fontes regulares de receita dos clubes. Entretanto, entende-se que este grupo de atores não deve influenciar decisões que não são foco do patrocinador, e observa-se que essa denominada influência é, na verdade, um acordo comercial comum. Outra crítica recorrente dá-se em relação ao retorno que o patrocinador possibilita ao futebol. Alguns entrevistados entendem que há alta exposição de mídia a um custo muito baixo. A crise financeira dos clubes é citada como fator de dependência destes em relação aos patrocinadores.

### **i) Mídia**

A mídia teve papel decisivo na massificação e divulgação do futebol no Brasil, especialmente através do rádio. É composta basicamente de mídia impressa, escrita e de transmissão de imagens (televisiva), e é percebido que esses subgrupos afetam o campo organizacional de formas distintas. É, também, considerada por todos os atores como um tipo organização que apresenta gestão profissional. Há opiniões favoráveis e desfavoráveis a esse grupo de atores, embora nunca seja subestimada sua importância. Atualmente, a mídia televisiva detém fortes relações contratuais financeiras com os clubes, e é citada como sua maior fonte de receitas, embora Faria pondere:

“A televisão é uma das grandes fontes de receita, mas para os principais clubes. Os outros clubes, 600, 700, 800 clubes profissionais do Brasil, não são atendidos. Talvez apenas 40, 50 clubes. E os outros ? Então eu acho que isso ajuda pouco”.

A mídia televisiva é citada por alguns como o ator de maior influência no processo de profissionalização da gestão do futebol, de forma positiva ou negativa. Por exemplo, Almada, considera que esta estabelece horários de jogos considerados inadequados para os torcedores que vão ao estádio ou para os próprios jogadores, sendo para ele “impossível um trabalhador sair do seu serviço e ir ver um jogo às 22:00, da mesma forma que são um absurdo os jogos – em pleno verão – às 15:00 (sol de 14:00); são essas coisas que vão contribuindo para que o futebol esteja caminhando para o abismo”.

Zanini rebate a crítica, salientando que, para poder oferecer um determinado valor aos clubes pelo direito de transmissão, estes devem se adaptar aos horários de maior audiência, que traz maiores receitas à emissora. Ele ressalta ainda outros pontos: (i) na Inglaterra, por exemplo, há jogos disputados às 12:45; (ii) atualmente há menos jogos transmitidos do que antigamente; (iii) na Inglaterra não há transmissão de futebol em rede aberta de TV; e (iv) as transmissões efetuadas em modelo *pay-per-view* (canais fechados) são pré-acordadas com os clubes, e suas receitas divididas com os mesmos. Assim, há clubes que preferem jogar nos horários determinados pelos canais pagos, visando a obter receita, que não está inserida no pagamento dos direitos de transmissão contratualmente acordado.

Adicionalmente, Mósca Filho ressalta que a mídia televisiva é a única que paga direitos de transmissão aos clubes. Há mídias que faturam muito com o futebol, mas não geram qualquer retorno financeiro aos clubes. É o caso do rádio ou da mídia impressa, que possuem dezenas de profissionais que exploram o futebol, vendendo anúncios em programas ou páginas de esportes, graças às notícias geradas nos clubes, mas não repartem esse retorno financeiro com os mesmos.

#### **j) Jogadores e comissões técnicas (CT)**

Os entrevistados enxergam os atletas como a parte mais importante do negócio; sem eles, nada mais existiria no campo organizacional. Há que ressaltar que, diferentemente do voleibol, por exemplo, este grupo de atores é normalmente formado por indivíduos de baixa escolaridade. O atleta de futebol, de uma forma geral, é oriundo de segmentos sociais desfavorecidos. Já as comissões técnicas são habitualmente formadas por profissionais que tiveram uma educação superior, quer sejam ex-atletas ou não. A humildade, intrínseca à condição do jogador de futebol, é uma importante característica.

Nota-se, no entanto, uma interessante dicotomia entre o papel dos atletas (essencial) e sua capacidade de influência (limitada) no processo de profissionalização da gestão. Ainda assim, ao longo das décadas o papel do atleta ganhou força e passou a apresentar maior influência na gestão, como, por exemplo, na demissão dos treinadores. Na opinião de alguns entrevistados, a classe de jogadores e treinadores poderia e deveria ser mais unida, de forma a ter mais força em negociações comerciais e no desenvolvimento de melhorias nas relações de trabalho desses profissionais.

#### **l) Empresários**

São profissionais que, basicamente, intermediam negociações envolvendo os jogadores de futebol e os clubes interessados na sua contratação. Antigamente, intermediavam a venda do passe do jogador, mas como a legislação extinguiu a figura do passe, seu objeto de negócio atual refere-se à intermediação dos direitos federativos do atleta. Possuem também outras importantes atividades face à considerada “origem humilde” dos jogadores de futebol, prestando auxílio, por exemplo, quanto às questões legais e jurídicas e à adaptação à vida no exterior. Em alguns casos, investem no jogador buscando um incerto retorno futuro.

Há um sentimento generalizado, aparentemente institucionalizado no campo organizacional, de que os empresários são profissionais indesejáveis. O próprio termo “empresário” pode ser visto de forma pejorativa; em alguns casos como um “atravessador”. Oliveira enxerga dessa forma, mas pondera que também há aspectos positivos, ao afirmar que:

“... na minha profissão, infelizmente, sou obrigado a lidar com essa ramificação do dirigente – porque isso para mim é uma ramificação independente de dirigente. Ele

não tem as cores, mas ele é quem decide para onde o jogador vai. Ele é quem está dirigindo o futebol brasileiro, e de uma forma indireta esse é um dirigente pardo. É um cara que tem trânsito, intercede, você não tenha dúvida disso - muitos deles formam os elencos dos clubes; então são pessoas que estão decidindo o destino do futebol. Agora, tem os caras bem intencionados, que tratam muito bem o atleta, que realmente beneficiam a entidade, mas o que a gente vê de uma forma geral é o enriquecimento unilateral do empresário em detrimento do clube e do jogador”.

#### 4 ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE OS GRUPOS DE ATORES

O Quadro 2 apresenta, de forma sintética, a descrição das relações entre os grupos de atores, inspirada no modelo de Pizzolato (2004) e com base nas entrevistas realizadas. Os resultados sugerem que o campo organizacional do futebol está se desenvolvendo com o estreitamento de relacionamentos, aumento de interação e tendência a adotar instrumental. A aparição do valor compartilhado da profissionalização da gestão é o grande indicativo disso.

A partir dos quatro indicadores de estruturação de campos organizacionais propostos por DiMaggio e Powell (1991), os resultados indicam que: (i) há aumento da interação entre as organizações do campo; (ii) estruturas inter-organizacionais de dependência / dominação estão se desenvolvendo, bem como padrões de coalizão, com relações de poder entre os atores definidas e estáveis; (iii) há aumento da carga de informação que as organizações do campo devem possuir; e (iv) existe a percepção de envolvimento num campo organizacional comum.

Emergiu, nas entrevistas, a visão da necessidade de adoção de um modelo profissional de gestão que é compartilhada entre os atores do campo organizacional do futebol no Brasil - embora este modelo ainda seja indefinido. Isso, de certa forma, já está conduzindo as organizações esportivas a mudanças. Entretanto, existe a percepção que o modelo não-profissional atual ainda perdurará por mais alguns anos.

Atores		Descrição
De	Com	
Patrocinadores	CBF, Clubes, Jogadores/CT	CBF, Clubes e Jogadores/CT captam recursos (sobretudo financeiros) com os Patrocinadores para financiar as suas atividades. Em troca, cedem direitos de uso de imagem e de exposição da marca e produtos dos Patrocinadores.
Patrocinadores	Torcedores	Torcedores são vistos pelos Patrocinadores como clientes potenciais. Por causa deles o patrocínio é realizado ou não.
Patrocinadores	Mídia	Os Patrocinadores têm interesse em que os seus investimentos sejam veiculados na Mídia mais apropriada para atingir o seu público-alvo. A Mídia comercializa espaço de propaganda nas transmissões e publicações relativas ao esporte.
COB	CBF	O COB é responsável pela Organização da Seleção Olímpica de Futebol. Entretanto, acordo atual entre os órgãos delega essa responsabilidade à CBF.
Governo	CBF, COB, Federações, Clubes, Jogadores/CT	Relação que visa disseminar a prática esportiva no país. Através do Ministério dos Esportes, o Governo pode implementar políticas de desenvolvimento e realizar investimentos financeiros no futebol que afetam todos os atores citados.
Mídia	Clubes, Jogadores/CT, Torcedores, Patrocinadores	A Mídia divulga eventos esportivos e informações ligadas às atividades e personagens do futebol. A Mídia televisiva paga direitos de transmissão de imagem aos clubes. Clubes e jogadores/CT têm interesse na divulgação para atrair público e Patrocinadores. Os Torcedores são espectadores que poderão se transformar em clientes para os Patrocinadores.
CBF	Federações	A CBF e as Federações Estaduais são responsáveis pelo desenvolvimento

		da modalidade no país. A CBF é a instituição central e é representada em cada estado, pelas Federações Estaduais, que por sua vez elegem o Presidente da CBF.
Clubes	CBF, COB	A CBF organiza competições nacionais de clubes e convoca atletas destes para as Seleções Brasileiras; o COB tem a responsabilidade de organizar a Seleção Olímpica. Os clubes participam das competições e liberam os atletas. A CBF também representa a FIFA e aplica as normas internacionais do futebol no país, sendo obedecida pelos clubes.
Jogadores	CBF, COB, Federações	Para o atleta poder participar de alguma competição oficial no Brasil ele deve se inscrever na CBF, através da Federação de seu estado. A CBF convoca atletas e CT para participar das Seleções Brasileiras, e o COB no caso das Seleções Olímpicas.
Federações	Clubes	Os Clubes para participarem de competições oficiais necessitam estar filiados às Federações Estaduais, que organizam competições estaduais. Os Clubes elegem os Presidentes das Federações.
Jogadores	Clubes	O Clube contrata o atleta para participar das atividades de sua(s) equipe(s). O Jogador normalmente é remunerado por essa atividade.
Torcedores	Clubes, Jogadores/CT	Torcedores simpatizam por clubes e apóiam ou criticam os Jogadores e a Comissão Técnica do time, tendo em alguns casos relações de ódio, paixão ou idolatria.
Torcedores	Governo, Federações	Federações são responsáveis por fazer cumprir as leis e normas do jogo, como o Estatuto do Torcedor, que dá diversas garantias ao Torcedor (lei que entrou em vigor durante o ano de 2005).
Empresários	Clubes, Jogadores/CT	Empresários agenciam jogadores de futebol nas transferências de Clube, efetuando a intermediação entre um Clube e o dono dos direitos federativos do mesmo. Adicionalmente, auxilia o Jogador também em outras atividades, como questões legais, adaptação à vida no exterior no caso de transferências internacionais etc.
Empresários	CBF	Para o Empresário exercer a sua função, é necessário ser Agente FIFA, ou seja, deve obter uma licença para trabalho junto a este órgão - representado no Brasil pela CBF.

**Quadro 2:** Relações dos atores do campo organizacional do futebol brasileiro

### Institucionalização dos Fatores que Impactam a Profissionalização da Gestão do Futebol

Sendo ponto central do estudo, cabe definir o conceito de gestão profissional. A característica mais simples, base de todo o modelo de gestão profissional, é a remuneração de seus dirigentes. Essa idéia está institucionalizada no campo, seja por ser o que realmente fará a indústria evoluir, seja por poder fornecer a legitimidade desejada pelos atores do campo para o processo de profissionalização da gestão, segundo as razões descritas por Di Maggio e Powell (1991). Vieram à tona opiniões como: i) “a existência de diretores não remunerados no futebol atual é uma hipocrisia e deve acabar”; ii) “não cabe falar em profissionalização sem remuneração”; iii) “a dedicação deve ser em tempo integral”; iv) “a estrutura deve ser enxuta e adequada às necessidades de uma gestão moderna”; v) “as pessoas devem ser competentes”; vi) “os controles de gestão são imprescindíveis”; vii) “é necessária uma estrutura de base organizada e adequada que permita aos clubes revelar novos jogadores, e assim criar patrimônio e, conseqüentemente, gerar receitas, bem como performance esportiva”.

Na visão dos entrevistados, a gestão de um clube deverá ser profissional e similar a uma empresa de mercado, com fins lucrativos, mas num modelo próprio e apropriado. Deverá prever - ainda que a forma não esteja clara para os entrevistados - ressalvas e adaptações, como a manutenção do objetivo de performance esportiva e alguma interferência de elementos não-rationais, como a variável emocional, a qual não se explica

na visão ocidental dominante em que estamos inseridos, onde predominam o funcionalismo, o instrumentalismo, o tecnocracismo e o racionalismo (CHANLAT, 2000; AKTOUF, 1996; MOTTA, 2003).

É opinião geral que a atual legislação do futebol é prejudicial aos clubes. Para Oliveira, a nova legislação foi também extremamente benéfica para a classe de empresários:

“A mudança da legislação da lei do passe, (...) criou um outro estereótipo que no meu ponto de vista é muito perigoso, que é o tal do agente, do empresário, que passou a perceber lucro maior que o próprio clube. A pessoa que intermedia (...) hoje consegue ter mais lucro com o futebol que o próprio clube. (...) A gente vê empresários riquíssimos e os clubes aí passando a cartola para conseguir pagar o salário”.

Souza não discorda que ela é prejudicial:

“Quando a Lei Pelé foi criada, foi um baque muito grande para os clubes, com pontos positivos, mas outros negativos; exemplo: a extinção da lei do passe; os clubes não estão preparados para isso; isso acabou com os clubes”.

Assim, além de os clubes apresentarem um legado de crise financeira, nos anos 1990, ainda sofreram outro baque com a alteração da legislação. Especialmente no que diz respeito à nova forma de contrato dos jogadores, Almada observa que a maioria dos jogadores só traz custos para o clube e não gera retorno, que é obtido por um grupo bem pequeno que tem a responsabilidade de custear investimentos infrutíferos. Com a extinção da lei do passe, o risco desse processo é muito grande, levando os dirigentes a um desestímulo para investir. Por outro lado, essa legislação oferece abertura legal para a constituição de empresas ou departamentos profissionais para os clubes que tenham jogadores profissionais. Com isso, considera-se aberta a janela para um novo modelo de gestão e para a salvação financeira dos clubes. No entanto, Richer alerta para a dificuldade de eventual criação de um clube-empresa:

“Você passa a ter duas administrações dentro do mesmo clube; uma para o departamento autônomo e outro, para o geral. Normalmente este autônomo seria um departamento que administraria a parte boa, que é a que possui capital de giro e gera recursos. Por exemplo, o futebol gera recursos, através de patrocinadores, camisa, logomarca do clube, bilheteria... (...) O futebol fica com a parte boa, mas que muitas vezes é a parte ruim, porque acaba ficando com um déficit por ser mal dirigido. (...) Tem-se que procurar conciliar essas duas coisas, mas não é muito fácil não”.

Almada, Vieira, Mósca Filho, Faria e Penha são categóricos em afirmarem que a nova legislação trouxe um desestímulo aos clubes, com a extinção da lei do passe. Faria, no entanto, talvez seja o responsável pelo depoimento mais contundente:

“Hoje o maior entrave com a administração profissional, nos moldes da grande maioria do momento, o grande problema é a legislação, que é completamente nefasta aos clubes, quer sejam os clubes profissionais ou não. Se essa legislação não mudar, eu não vejo com muitos bons olhos o futuro do futebol brasileiro não”.

Penha lembra que “é ainda pior a situação de clubes pequenos, que tinham na venda do passe de pouquíssimos jogadores sua sobrevivência para talvez todo o resto do ano”. E prosegue dizendo que esses inúmeros clubes pequenos “possuem uma grande função social, ao retirar a criança das ruas e dar a ela a oportunidade de praticar um esporte e eventualmente fazer deste o seu sustento e, em alguns casos, o sustento de toda a sua família”.

Há exemplos de gestão profissional bem sucedida no futebol, como nos clubes ingleses. Foram feitas ressalvas quanto à busca por resultados financeiros, em detrimento da performance esportiva e como isso pode afetar negativamente a torcida. Não ser campeão e ter equilíbrio financeiro contraria a torcida, que preza o título a qualquer custo. Esse possível antagonismo é evidente no comportamento dos dirigentes. Destaque-se que a despeito da torcida ser movida por sentimentos passionais, há indicações de que estes afetam, no mínimo indiretamente, a tomada de decisões dos dirigentes esportivos.

Ainda quanto à paixão, não se vêem dirigentes torcedores de um clube com cargos de gestão em clubes rivais. A imensa maioria dos dirigentes atuais, especialmente dos considerados grandes clubes do futebol brasileiro, é composta por indivíduos que são, acima de tudo, torcedores. Assim, é inegável a presença do elemento não-racional na gestão do futebol. Já a profissionalização implicaria desprovimento da paixão e quaisquer outros motivadores emocionais pelos gestores do futebol.

O processo de profissionalização, visto como irreversível, é uma opinião institucionalizada no campo organizacional do futebol e percebem-se traços isomórficos no discurso dos entrevistados. Isso pode indicar, no entanto, que o discurso teórico é apenas uma forma de o grupo de atores ser aceito e legitimado pelo ambiente em questão, já que nem todos os entrevistados possuem um discurso de profissionalização fundamentado, propondo soluções estudadas e com conhecimento do assunto.

Por esse interessante silogismo poderia ser inferido que a profissionalização da gestão seria, assim, uma utopia – pelo menos considerando-se o conceito de profissionalização descrito anteriormente. Todavia, mesmo assumindo a condição de que o futebol morre sem a paixão, deve-se admitir que a paixão fique para a torcida, e não para a gestão. Almada ressalta que esta paixão foi mesmo subvertida por interesses individuais ao longo do tempo:

“A grande totalidade do futebol ainda é vista e executada de forma amadora; seus dirigentes são apaixonados pelos seus clubes e se dedicam a eles, vivem para os clubes. Infelizmente, com o passar do tempo, apareceram algumas pessoas que inverteram essa paixão objetivando um negócio, chegando ao ponto até de alguns se dizerem torcedores daqueles clubes sem o serem, para poder se infiltrar nas administrações e, delas, fazerem negócios em benefício próprio”.

O futebol ainda é subexplorado em termos de potencial de negócios – muito devido ao seu modelo de gestão atual -, conforme pondera Ferreira:

“A paixão “é um gerador de negócios. Você utiliza essa paixão para isso. Se você olhar no Brasil, em termos de audiência, em qualquer indicador, o futebol é o grande mobilizador nacional. Você consegue falar com o consumidor numa sintonia que não falaria normalmente”.

Por sua vez, a transformação do futebol em um negócio impacta diretamente o modelo de gestão, pois passa a demandar pressões por fontes de receita, controle de despesas, credibilidade, transparência, qualidade do produto e demais conceitos exigidos no mercado por eventuais investidores. A aparente uniformidade da percepção do futebol como um negócio, dentro do campo organizacional, esconde controvérsias. Se há convergência na identificação das partidas como o principal produto do futebol, há críticas quanto ao formato dos campeonatos no Brasil. Também surgem críticas quanto à interferência da mídia – televisão e demais - no futebol-negócio.

A mídia televisiva é a única que paga direitos de imagem e de transmissão para os clubes, e com isso ajuda, financeiramente, a fomentar o esporte. A receita com direitos de imagem é atualmente a maior receita regular dos clubes, diferentemente do que ocorre, por exemplo, no mercado europeu. Por outro lado, as mídias escrita e de rádio possuem profissionais dedicados ao futebol, geram receitas devido ao futebol, mas não geram receitas aos clubes; apenas auxiliam na divulgação do esporte. De uma forma geral, a mídia consiste de um grupo de atores que explora o futebol de forma profissional, assim como, conforme consenso no campo organizacional, os patrocinadores.

Em busca de um modelo de gestão profissional factível, os entrevistados, embora ainda admitam buscar alternativas, debatem as características econômicas, políticas e legais necessárias para o modelo. Como ainda não há consenso, é natural que se busquem idéias em outros mercados, nos quais a profissionalização já está mais arraigada na gestão. Ao se pretender copiar um modelo profissional internacional para o Brasil é importante salientar as diferenças. Na Europa, normalmente os clubes representam uma municipalidade e há apenas um ou dois por cidade, ao contrário das grandes cidades brasileiras, como São Paulo e Rio de Janeiro. Adicionalmente, os clubes brasileiros normalmente dedicam-se a outras modalidades esportivas e têm finalidade social. Mesmo quando o departamento de futebol constitui-se no carro-chefe de suas atividades, o clube é dependente das suas condições estatutárias.

Dos diversos aspectos apontados para consideração no processo de profissionalização, destacam-se: um novo modelo societário, a ampliação das receitas e a capacitação dos gestores. O maior consenso entre os entrevistados sobre os aspectos que facilitam o processo de profissionalização da gestão é de que estes são muito poucos. A constatação de que os clubes vivem uma grave crise financeira é considerada, antes, uma causa da busca por um novo modelo de gestão, do que um aspecto facilitador em si. Como aspectos facilitadores foram citados a pressão popular e o anseio da sociedade em participar desse processo.

Embora barreiras à profissionalização não sejam muitas, o discurso dos entrevistados é quase uníssono: as principais barreiras são os próprios detentores de poder no ambiente do futebol. Penha, por exemplo, chega a afirmar que alguns clubes realmente não querem se profissionalizar. Souza concorda:

“Não vejo ainda um movimento para a profissionalização. Você pode pegar um clube ou outro com uma visão um pouco melhor, (...) uma infra-estrutura básica para você começar a discutir a profissionalização, mas no geral não vejo os clubes buscarem”.

Penha entende ainda que falta aos clubes uma visão de que o torcedor pode ser seu acionista, e que a cabeça dos dirigentes ainda não pensa em termos de visão macro-futebol. Ferreira cita, como exemplo de uma simples ação de cunho profissional que poderia ser tomada pelos clubes, mas que em sua opinião não é efetuada: “estudar o calendário dos jogos e definir quais são os jogos para ganhar (dinheiro) e quais são os jogos pra perder” e o que fazer para maximizar a renda ou mitigar as perdas conforme esse estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol, esporte reconhecido pela sociedade brasileira como o “primeiro esporte” do país, é capaz de provocar reações emocionais intensas, afetando relacionamentos nas mais diversas esferas. O esporte, embora não tenha a pretensão de resolver problemas sociais, tem a capacidade de viabilizar a inserção social de diversas



formas. Além de proporcionar uma vida mais saudável, gera empregos, fornece entretenimento e movimentação a economia, sendo fonte de oportunidades profissionais de emprego e carreira. Porém, salvo poucas exceções, a carreira de dirigente esportivo não é uma das que fornece oportunidades concretas e estruturadas. Embora a gestão profissional já tenha sido adotada largamente em outros países e tenha demonstrado resultados positivos, o seu desenvolvimento no Brasil tem sido moroso. Nem a crise financeira na qual estão imersos os clubes de futebol há décadas acelerou esse processo que poderia, em última instância, viabilizar a própria sobrevivência dos clubes.

Mesmo com a situação financeira dos clubes deteriorada, com o questionamento quanto às relações de poder existentes, com os diversos escândalos de malversação de recursos e descasos administrativos, com a crescente violência nos estádios, com a perda de público, enfim, com tantos problemas da indústria do futebol, os dirigentes dos clubes não apresentam ainda significativas mudanças em sua forma de gestão. Porém, a visão sobre a necessidade inexorável da profissionalização da gestão, principalmente dos clubes, é percebida em todos os atores do campo organizacional do futebol brasileiro. Embora o conceito apresente leves diferenças, de acordo com seu enunciador, de uma forma geral prega: responsabilidade e equilíbrio financeiro, remuneração e dedicação integral dos dirigentes, transparência da gestão que vise a obtenção de investidores e/ou parceiros externos, infra-estrutura de base que permita conforto e condições adequadas de trabalho para atletas e comissão técnica, planejamento e controle de atividades e prevalência da competência dos dirigentes sobre motivadores passionais ou questões políticas. Esta última característica é considerada a de mais difícil concretização.

Destacam-se quatro fatores que favorecem a profissionalização do futebol brasileiro: a pressão da sociedade, o potencial econômico reprimido, a legitimidade e os exemplos de sucesso. Outros quatro fatores pressionam de forma negativa a mudança necessária: as oligarquias, o conservadorismo, a legislação atual e a crise financeira aguda dos clubes. Sugere-se para pesquisas futuras a investigação aprofundada desses fatores.

Por fim, cabe destacar que a profissionalização da gestão do futebol brasileiro não precisa, necessariamente, apresentar características dos modelos econômicos vigentes, com a perseguição da maximização do lucro e da acumulação de riqueza. Ao contrário, espera-se que o futebol, como atividade com implicações organizacionais, sociais e econômicas, possa servir de exemplo para um pensamento menos utilitarista na gestão de organizações. Ressalte-se que os entrevistados apontaram como grandes ideais de um clube com gestão profissional a performance esportiva e o equilíbrio financeiro. Assim, talvez seja possível profissionalizar a gestão, sem as contra-indicações utilitaristas, largamente denunciadas por autores como Aktouf (1996), Chanlat (2000) e Motta (2003). Uma atividade que envolve tanta paixão deve ser gerida de forma profissional, mas através de um modelo próprio, que ainda está em desenvolvimento, e que certamente deve expressar um humanismo verdadeiro.

## REFERÊNCIAS

- AIDAR, C.M. Desmistificando a Lei Pelé. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. (Org.). **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- AKTOUF, O. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BETING, M. **Bolas & Bocas: Frases de craques e bagres do futebol**. São Paulo: Leia Sempre, 2003.
- CARVALHO, C. A.; GONÇALVES, J.C.; ALCÂNTARA, B.C. O Lúdico, o profissional e o negócio no futebol. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2003.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: Editora Universitária UFPE, 2003.
- CHANLAT, J. F. **Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social**. Tradução: Ofélia de L. S. Torres. São Paulo: Atlas, 2000.
- CUNNINGHAM, G. B.; ASHLEY, F.B. Isomorphism in NCAA athletic departments: the use of competing theories and advancement of theory. **Sport Management Review**, n.4, 2001.
- DAMO, A. S. **Futebol e Identidade Social: uma leitura antropológica das rivalidades entre torcedores e clubes**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2002.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: \_\_\_\_; \_\_\_\_ (org). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p.63-82.
- FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- FRANZINI, F. **Corações na ponta da chuteira: capítulos iniciais da história do futebol brasileiro (1919-1938)**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- GRAÇA FILHO, A.; KASZMAR, I. **O Esporte Como Indústria: Solução Para Criação de Riqueza e Emprego**. Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.
- LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. **Analisando a Indústria do Futebol e suas Dinâmicas: Quais as Forças que Empurram os Clubes de Futebol Rumo a Profissionalização de suas Atividades**. Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Produção, Boletim Técnico, São Paulo, 2002.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (org). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p.41-62.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações: Evolução e Crítica**. 2ª ed. rev. e amp. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.
- PIZZOLATO, E. A. **Profissionalização de organizações esportivas: estudo de caso do voleibol brasileiro**. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.
- RUIZ, R. N. **Clubes de Futebol: Um Desafio às Teorias de Gestão**. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1998.
- SALES, E. **As Lições que o Futebol Pode Nos Dar**. Jornal do Brasil, Rio de Janeiro, 8 jul. 2006, p.7.

SANTOS, L. M. V. **A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas/ EAESP: São Paulo, 2002.

SINGH, J. V.; TUCKER, D.J.; MEINHARD, A.G. Institutional Change and Ecological Dynamics, 1991; In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (org). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991.

SLACK, T.; HININGS, B. **Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test**. Organization Studies, v.15., n.6, 1994.

SUSSEKIND, H. **Futebol em dois tempos**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996.

THÉRET, B. As Instituições Entre as Estruturas e as Ações. In: **Lua Nova, Revista de Cultura e Política**, n.58 – Centro de Estudos de Cultura Contemporânea, 2003.

ZANETTI, E.; GUSSO, R. **Administração, Futebol & cia.:** metáforas do futebol aplicadas ao mundo empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.