

DOS VELHOS AOS NOVOS “CARTOLAS”:

**Uma Interpretação do Poder e das Suas Resistências nos Clubes, Face
ao Impacto das Relações Futebol-Empresa**

Autor: Aldo Antonio de Azevedo

**Tese apresentada ao Departamento de
Sociologia da Universidade de Brasília como
parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Sociologia**

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTADO E SOCIEDADE

TESE DE DOUTORADO

DOS VELHOS AOS NOVOS “CARTOLAS”:

Uma Interpretação do Poder e das Suas Resistências nos Clubes,
Face ao Impacto das Relações Futebol-Empresa

Autor: Aldo Antonio de Azevedo

Orientador: Prof. Dr. Sadi Dal Rosso (SOL - UnB)

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Maria Stela Grossi Porto – (SOL – Presidente)

Prof. Dr. Sérgio Carvalho (CEFD - UFSM)

Prof. Dr. Bráulio Tarcísio Porto de Mattos (TEF - FE -UnB)

Prof. Dr. Roberto Sabato Cláudio Moreira (SOL - UnB)

Prof.^a Dr.^a Laura Maria Goulart Duarte - (SOL - UnB)

Brasília, Outubro de 1999

Agradecimentos

Esta tese resulta de uma dupla “paixão”, marcada pelo meu interesse pela Sociologia e pelo Esporte. Desde o ingresso no curso de Doutorado até a fase final do trabalho, tornei-me devedor de muitas pessoas e instituições.

Meu primeiro agradecimento especial é dirigido a Deus, que guiou meus passos nessa caminhada, a meu pai (*in memoriam*) e minha mãe, que investiram no meu futuro. À minha irmã Nair pelo apoio fraterno. À minha filha Andressa, que, apesar da minha ausência nos momentos mais difíceis, soube compreender o significado da realização desse sonho.

Com respeito e admiração, agradeço ao meu orientador Prof. Sadi Dal Rosso, pelo seu poder motivador, rica convivência, orientação competente e dedicada, paciência e amizade.

À Prof.^a Laura Maria Goulart Duarte pelo estímulo e os comentários sutis, refinados e penetrantes, que contribuíram para o meu crescimento intelectual.

À Prof.^a Lourdes Bandeira pelos passos metodológicos e incentivo.

Aos Professores Roberto Sabato Cláudio Moreira, Sérgio Carvalho e Bráulio Tarcísio Porto de Mattos que, prontamente e gentilmente, aceitaram o convite para compor a Banca Examinadora.

Ao Prof. Ronaldo Helal, da Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ, pelos comentários pontuais ao trabalho.

À Prof.^a Maria Stela Grossi Porto, Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UnB, pelo empenho e colaboração na reta final do processo de defesa.

Ao Prof. Brasilmar Ferreira Nunes pelo apoio psicológico e acolhida às vésperas da defesa.

À Prof.^a e amiga Hêlene Barros pela imensa capacidade de doação, de transmissão de confiança e de paz que sempre colocou a minha disposição.

Não poderia deixar de expressar minha gratidão à Renilda Xavier pela constante injeção de fé e ânimo nos momentos difíceis.

Ao amigo Paulo Corbucci pelo apoio e disponibilidade nas situações de angústia, dúvida e desânimo.

À Suiara Teixeira pela colaboração incansável e decisiva na etapa da pesquisa de campo.

A todos os entrevistados pela acolhida, informações indispensáveis e compreensão da importância da pesquisa. Aos jornalistas da *Folha de S. Paulo*, Marcelo Damato e Alexandre Gimenez, pelos detalhes de bastidores dos clubes e os contatos telefônicos. Agradeço, especialmente, ao jornalista Juca Kfoury pelo privilegiado espírito crítico sobre o futebol brasileiro.

Meu reconhecimento aos funcionários do Departamento de Sociologia da UnB pelo atendimento competente aos alunos.

Aos colegas da Faculdade de Educação Física da UnB pelo tempo concedido para a conclusão da tese e pela confiança em mim depositada.

Sou igualmente grato ao amigo Francisco Souza Xavier pela valiosa assessoria na formatação do trabalho.

Finalmente, meu agradecimento a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta tarefa e aqui não foram lembrados.

RESUMO

Neste estudo, de modo geral, abordo a questão do poder e das suas resistências no futebol brasileiro. De modo específico, analiso os efeitos das relações futebol-empresa sobre a estrutura de poder dos clubes, tendo como ponto de partida a gênese dessa estrutura.

Na construção deste processo de gênese ou genealogia, dentre outros elementos formadores, descrevo os aspectos simbólicos e ideológicos da cultura do futebol no Brasil, o exercício do poder, o perfil dos dirigentes, o papel do Estado, a legislação e a crise financeira e administrativa dos clubes. Aponto também o que considero um novo momento da instrumentalização econômica do futebol, ou seja, a globalização dos seus negócios, especialmente as relações entre as empresas e os clubes.

Esses cenários demarcam momentos da história social e política do futebol brasileiro, em que assume relevância uma "velha estrutura" de poder que vem se mantendo nos clubes, representada por um personagem chamado pejorativamente de "cartola". Com o surgimento das relações futebol-empresa na década de 80 e sua intensificação na década de 90, por meio de estratégias de *marketing* aplicadas ao esporte, como os patrocínios e as parcerias, a empresa passou a ser um novo ator nos negócios e a interessar-se pela gestão do futebol nos clubes, gerando resistências locais.

No plano teórico, a partir da preocupação em interpretar e criticar o modelo tradicional da administração do futebol nos clubes brasileiros, face às relações futebol-empresa, recorro às contribuições de Marx, Weber e Bourdieu, no sentido de complementaridade conceitual. Estabeleço relações entre as noções de ideologia, ação social e *habitus*, considerando o futebol como um espaço de poder e de produção de resistências nos clubes.

Na perspectiva empírica, analiso a prática das relações futebol-empresa e coloco em questão "se" e "como" os patrocínios e as parcerias provocam mudanças e "quais" mudanças se verificam nos clubes. As evidências extraídas de entrevistas feitas em 1997 com empresários, dirigentes de clubes, jogadores de futebol, jornalistas e outros informantes-chaves, tendo como referências três grandes clubes da capital paulista (o São Paulo Futebol Clube, o Sport Club Corinthians Paulista e a Sociedade Esportiva Palmeiras) e seu relacionamento com empresas, refletiram apenas uma modernização parcial na estrutura de poder num desses clubes. Que forças e interesses teriam impedido sua transformação radical para uma gestão moderna e empresarial?

Os resultados da pesquisa demonstram ainda tensões, conflitos, acomodações e adaptações nessa estrutura, colocando frente a frente um modelo "tradicional", "paternalista" e "amador", típico dos clubes, e um modelo "moderno", "empresarial" e "profissional", próprio das empresas capitalistas.

Enfim, em razão das resistências da "velha estrutura", concluo que as relações futebol-empresa têm-se orientado mais para o mercado do que para a gestão dos clubes. Desse modo, as tendências apontam não apenas uma reprodução ou permanência dos "velhos cartolas" no poder, mas a produção de um "novo cartola" do futebol: a empresa capitalista.

ABSTRACT

Generally, in the present study, I address the issue of power and resistance in the Brazilian soccer. Specifically, my analysis involves the effects of soccer-enterprise relations on the power structure of clubs viewed from its very origin.

While developing this origin or genealogy process, among other forming elements, symbolic and ideological aspects of the soccer culture in Brazil, use of power, leader profiles, State role, legislation, as well as the financial, administrative crises experienced by clubs, are described. A new economic moment that in my opinion is involving soccer, namely, globalization of its business affairs, especially enterprise-club relations, is discussed here.

Such scenario highlights events in the social and political history of the Brazilian soccer, where an "old structure" of power in the clubs gains importance, represented by a character pejoratively called "*cartola*" (a Brazilian Portuguese term for soccer club leaders). With the emergence of soccer-enterprise relations in the 1980's, and its intensification in the 1990's by means of sport-oriented marketing strategies, such as sponsorships and partnerships, enterprises have become new business agents and have developed an interest in soccer management on the part of clubs, thus generating local resistance.

Theoretically, from an interest in interpreting and criticizing the traditional model used in soccer management by Brazilian clubs, in the face of soccer-enterprise relations, Marx's, Weber's, and Bourdieu's contributions for concept complementation are evoked. Taking into account soccer as an expression of power and a producer of club resistance, relations between notions of ideology, social action, and *habitus* were established.

Empirically, soccer-enterprise relations are analyzed, and a question is raised as to "if" and "how" sponsorships and partnerships cause changes. "What" changes take place in clubs is also discussed. Having three major São Paulo soccer clubs—*São Paulo Futebol Clube*, *Sport Club Corinthians Paulista*, and *Sociedade Esportiva Palmeiras*—and their relationship with enterprises as a reference, evidence collected from interviews conducted in 1997 with businesspeople, club leaders, soccer players, journalists, and other key informants reflected only a partial power structure modernization in one of the above-mentioned clubs. What forces and interests could have prevented them from undergoing a radical transformation into modern, entrepreneurial management?

Research results reveal the presence of tension, conflicts, and adaptation in this structure, by confronting a "traditional," "paternalistic," "amateurish" model typical of soccer clubs and a "modern," "entrepreneurial," "professional" model peculiar to capitalist enterprises.

Therefore, in view of the "old structure" resistance, I conclude that as far as clubs are concerned soccer-enterprise relations are more market-oriented than management-oriented. Thus, all seems to indicate not only a reproduction or permanence of the "old *cartolas*" in power but also the production of a "new *cartola*": capitalist enterprises.

RÉSUMÉ

Dans cet étude, d'une manière générale, j'aborde l'aspect du pouvoir et de ses résistances dans le football brésilien. De manière spécifique, j'analyse les effets des relations football-entreprise sur la structure du pouvoir des clubs, ayant comme point de départ l'origine de cette structure.

Dans l'établissement de ce procès d'origine ou de généalogie, entre autres éléments qui se forment, je décris les aspects symboliques et idéologiques de la culture du football au Brésil, l'exercice du pouvoir, le préfil des dirigeants, la fonction de l'Etat, la législation et la crise financière et administrative des clubs. Je note aussi ce que je considère un nouveau moment de transformation économique du football, s'est-à-dire, la globalisation de ces négoce, spécialement les relations entre les entreprises et les clubs.

Ces scénarios marquent les moments de l'histoire sociale et politique du football brésilien, où une " vieille structure " de pouvoir prend de l'importance et maintient nos clubs, représentée par un personnage, appelé péjorativement de *cartola* (dirigent de club de football). Avec l'apparition des relations football-entreprise dans les années 80 et son intensification dans les années 90, par des stratégies de *marketing* appliquées au sport, comme les parrainages et les sociétés, l'entreprise est devenue un nouvel acteur dans les négoce et s'est intéressée par la gestion du football dans les clubs provoquant des résistances locales.

Dans un plan de théorie, à partir de la préoccupation d'interpréter et de critiquer le modèle traditionnel d'administration du football dans les clubs brésiliens, face aux relations football-entreprise, je me sers des contributions de Marx, Weber et de Bourdieu, pour faire le complément des concepts. J'établis des relations entre les notions de l'idéologie, action sociale et *habitus*, considérant le football comme une expression de pouvoir et de productions de résistances dans les clubs.

Dans la perspective empirique, j'analyse la pratique des relations football-entreprise et je mets en question le " si " et le " comment " les aides et les sociétés provoquent les changements et " quelles " changements se vérifient dans les clubs. Les évidences extraites des entrevues faites en 1997 auprès d'hommes d'affaires, de dirigeants de clubs, de joueurs de football, de journalistes et d'autres informateurs-clés, ayant comme références trois grands clubs de la capitale de São Paulo (le *São Paulo Futebol Clube*, le *Sport Club Corinthians Paulista* et la *Sociedade Esportiva Palmeiras*) et leurs relationnement avec les entreprises, ont révélé seulement une modernisation partielle de la structure du pouvoir dans un de ces clubs. Quelles forces et quels intérêts auraient empêché sa transformation radicale pour une gestion moderne et administrative.

Les résultats de la recherche démontrent encore quelques tensions, conflits, convenances et adaptations dans cette structure, mettant face-à-face un modèle "traditionnel", "paternaliste", et "amateur", typiques des clubs, et un modèle "moderne", "administratif" et "professionnel", appartenant aux entreprises capitalistes.

Enfin, en raison des résistances de la "vieille structure", je déduit que les relations football-entreprise s'est dirigée plus vers le marché que vers la gestion des clubs. De cette manière, les tendances montrent non seulement une reproduction ou permanence des vieux *cartolas* au pouvoir, mais aussi la production d'un nouveau *cartola* du football : l'entreprise capitaliste.

SUMÁRIO

Lista de Quadros.....	xi
Lista de Anexos.....	xii
Lista de Abreviaturas.....	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I - GENEALOGIA DA ESTRUTURA DE PODER	
DO FUTEBOL BRASILEIRO.....	10
CAPÍTULO I – HISTÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA.....	11
CAPÍTULO II – CULTURA, IDEOLOGIAS E TRADIÇÕES	20
2.1 - A Idéia de Cultura.....	20
2.2 - A Cultura do Futebol.....	22
2.3 - O Código Simbólico.....	24
2.4 - Os Símbolos do Poder nos Clubes.....	30
2.5 - O Código Ideológico.....	32
2.6 - Ideologias do Poder nos Clubes.....	35
2.7 - Ideologias em Conflito: amadorismo <i>versus</i> profissionalismo.....	40
2.8 - Metamorfoses do Dirigente.....	41
2.9 - A Tradição Elitista.....	44
CAPÍTULO III – PODER, ESTADO E LEGISLAÇÃO	50
3.1 - A Estruturação do Poder no Futebol.....	50
3.2 - O Exercício do Poder e os Clubes.....	52
3.3 - A Relação Estado e Futebol no Brasil.....	57
3.3.1 - Retrospectiva.....	57
3.3.2 - O Papel de Legitimação.....	63
3.3.3 - O Papel de Acumulação.....	65
3.4 - A Legislação.....	67
CAPÍTULO IV – CRISE E GLOBALIZAÇÃO	75
4.1 - A Crise Administrativa.....	75
4.2 - A Noção de Globalização.....	82
4.3 - A Dinâmica do Processo de Globalização.....	88
4.4 - Mercantilização e Consumo.....	91
4.5 - A Racionalização do Futebol.....	95

CAPÍTULO V – OS NOVOS “CARTOLAS” DO FUTEBOL	100
5.1 - A Grande Jogada das Empresas.....	100
5.2 - O Patrocínio no Futebol Brasileiro.....	103
5.3 - As Parcerias do Poder.....	104
5.4 - Os Novos Donos da Bola.....	108
5.5 - Estratégias e Táticas.....	109
PARTE II - ABORDAGEM TEÓRICA E METODOLÓGICA	111
CAPÍTULO VI – OS MODELOS TEÓRICOS.....	112
6.1 - Modelo de Análise.....	112
6.2 - Modelos Interpretativos.....	115
6.2.1 - O Modelo Marxista.....	115
6.2.1.1 - A Mercadorização do “Pé-de-Obra”.....	115
6.2.1.2 - A Instrumentalização Ideológica.....	126
6.2.1.3 - A Instrumentalização Empresarial.....	127
6.2.2 - O Modelo Weberiano.....	132
6.2.2.1 - Tradição e Ação Social.....	132
6.2.2.2 - O Modelo Tradicional dos Clubes.....	136
6.2.2.3 - O Patrimonialismo.....	140
6.2.2.4 - O Amadorismo.....	142
6.2.2.5 - Paternalismo, Associação e Paixão.....	143
6.2.2.6 - O Modelo Moderno das Empresas.....	145
6.2.2.7 - Tradicional <i>versus</i> Moderno.....	148
6.2.3 - O Modelo de Bourdieu.....	152
6.2.3.1 - “Campos” e “Habitus”.....	152
6.2.3.2 - O “Campo Esportivo”.....	155
6.2.3.3 - O “ <i>Habitus</i> ” dos Clubes.....	158
6.2.3.4 - O Poder Simbólico e as Relações de Poder.....	160
6.2.3.5 - As Relações Futebol-Empresa no “Campo Esportivo”.....	163
CAPÍTULO VII – O PROBLEMA, AS HIPÓTESES E A EMPÍRIA	167
7.1 - O Problema e as Hipóteses.....	167
7.2 - Os Procedimentos da Análise Empírica.....	170
7.3 - A Análise de Conteúdo.....	174

PARTE III - A PESQUISA	178
CAPÍTULO VIII – RELAÇÕES FUTEBOL-EMPRESA:	
O contexto da prática	179
8.1 - Caracterização Histórica dos Clubes.....	179
8.2 - A Dinâmica do Poder nos Clubes.....	183
8.3 - Relações Futebol-Empresa.....	196
8.4 - A Globalização.....	197
8.5 - As Raízes dos Clubes.....	200
8.6 - Interesses das Empresas.....	202
8.7 - Interesses dos Clubes.....	206
8.8 - Tipologia das Relações.....	208
8.9 - Mudanças nos Clubes.....	213
8.10 - Profissionalização Externa.....	215
8.11 - Profissionalismo e Resistências.....	220
8.12 - Modernização e Resistências.....	221
8.13 - O Estatuto do Poder nos Clubes.....	230
8.14 - A Estrutura Tradicional do Poder no Futebol.....	235
8.15 - Tensões e Conflitos.....	247
8.16 - Mecanismos de Controle.....	253
8.17 - A Reprodução da Dominação.....	255
8.18 - A Mercadorização do “Pé-de-Obra”.....	256
8.19 - A “Nova” Mercantilização.....	259
8.20 - A Lei Pelé.....	260
8.21 - O Passe e as Empresas.....	261
8.22 - O Clube - Empresa.....	263
CAPÍTULO IX – SÍNTESE DOS RESULTADOS	267
9.1 - Análise dos Grupos Entrevistados.....	267
9.2 - Quadros Comparativos.....	276
CAPÍTULO X – VELHOS E NOVOS “CARTOLAS”	293
10.1 – A Gênese das Tradições.....	297
10.2 – O Diálogo Teórico.....	304
10.3 – A Discussão das Hipóteses.....	311
ANEXOS	320
BIBLIOGRAFIA	336

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Organograma da Estrutura de Poder do Futebol Mundial.....	50
Quadro 2: Organograma Geral dos Poderes Constituídos da SEP.....	231
Quadro 3: Organograma do Dept.º de Futebol do SPFC.....	237
Quadro 4: Organograma do Dept.º de Futebol do SCCP ("antes" da parceria).....	241
Quadro 5: Organograma do Dept.º de Futebol do SCCP ("após" a parceria).....	243
Quadro 6: Organograma do Dept.º de Futebol da SEP ("antes da co-gestão).....	245
Quadro 7: Organograma do Dept.º de Futebol da SEP ("após" a Co-Gestão).....	246
Quadro 8: Natureza das Relações Futebol-Empresa.....	278
Quadro 9: Tipos de Dominação e Ações Sociais.....	281
Quadro 10: Parâmetros de Diferenciação dos Agentes.....	285
Quadro 11: Modernização e Profissionalização da Gestão.....	287
Quadro 12: As Resistências.....	289
Quadro 13: Mudanças na Estrutura de Poder, Relações, Tensões e Conflitos.....	292

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista (Membro do Segmento Empresarial.)	321
ANEXO 2 – Roteiro de Entrevista (Dirigentes de Clube).....	323
ANEXO 3 – Roteiro de Entrevista (Comissão Técnica).....	325
ANEXO 4 – Roteiro de Entrevista (Diretor ou Gerente de Marketing da Empresa).....	327
ANEXO 5 – Roteiro de Entrevista (Diretor ou Gerente de Marketing do Clube).....	329
ANEXO 6 - Roteiro de Entrevista (Jornalistas).....	331
ANEXO 7 – Roteiro de Entrevista (Jogador de Futebol).....	333
ANEXO 8 – Roteiro de Entrevista (Informantes-Chaves).....	335

LISTA DE ABREVIATURAS

AG	Assembléia Geral
AIE	Aparelho Ideológico do Estado
APEA	Associação Paulista de Esportes Atléticos
CBD	Confederação Brasileira de Desportos (Atual CBF)
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CD	Conselho Deliberativo
CND	Conselho Nacional de Desportos
COF	Conselho de Orientação e Fiscalização
CTNs	Corporações Transnacionais
EUA	Estados Unidos da América
FCF	Federação Carioca de Futebol (Atual FFRJ)
FFRJ	Federação de Futebol do Rio de Janeiro
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FPF	Federação Paulista de Futebol
GAP	Grupo de Apoio à Presidência
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IR	Imposto de Renda
LAF	Liga de Amadores de Futebol
LPF	Liga Paulista de Futebol
LPPF	Liga Paulista de Profissionais de Futebol
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
SAPESP	Sindicato dos Atletas Profissionais do Estado de São Paulo
SCCP	Sport Club Corinthians Paulista
SEP	Sociedade Esportiva Palmeiras
SPFC	São Paulo Futebol Clube
TAM	Transportes Aéreos Marília
USP	Universidade de São Paulo

INTRODUÇÃO

A compreensão do futebol como um fenômeno de grande abrangência e significação cultural e social no Brasil é indiscutível. Fato que pode ser demonstrado pela sua capacidade de refletir e expressar símbolos, ideologias, estereótipos, dramas, valores, etc., além de constituir-se como um grande mercado. No contexto dos clubes, tornou-se espaço de paixão, poder e enriquecimento de dirigentes. Atualmente, seu imenso potencial gerador de negócios e sua visibilidade nos meios de comunicação de massa vêm atraindo investimentos de empresas nacionais e internacionais. Em alguns casos, esse interesse tem ultrapassado a esfera econômica, atingindo a do futebol nos clubes. Isso tem provocado uma relação antagônica entre dois modelos: o modelo “tradicional” dos clubes, marcado por uma legislação autoritária do Estado brasileiro e fundado em elementos históricos e culturais arraigados, e o modelo “moderno” das empresas ou organizações formais, fundado na lógica do capital.

Com base nessa premissa, no presente trabalho, de um modo geral, abordo a questão do poder e das suas resistências no futebol brasileiro. Especificamente, analiso o impacto das relações futebol-empresa na estrutura de poder do futebol nos clubes, tendo como contraponto o processo de gênese dessa estrutura.

As relações futebol-empresa são vistas aqui apenas sob o ângulo dos tipos de patrocínios ou parcerias entre as organizações formais ou empresas nacionais e internacionais e os clubes de futebol no Brasil. Deixei de lado, por exemplo, o empresariamento privado de jogadores, os contratos de transmissão de jogos pela televisão, a comercialização de grandes eventos e outras formas, mesmo sabendo que eles têm um peso nessas relações.

A partir da compreensão de Kotler (1993), acerca do termo *marketing*, como “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores” ou “Marketing significa trabalhar com mercados para conseguir trocas com o propósito de satisfazer necessidades e desejos humanos”, pode-se entender que, para atingir esses objetivos, é

necessário um conjunto de estratégias de divulgação do nome de uma empresa, de suas marcas, de seus produtos e serviços no mercado consumidor.¹

Seguindo essa linha de raciocínio, conforme Brunoro & Afif (1997), Pozzi (1998), Mullin (1995), Wilkinson (1990) e Lois & Carvalho (1998), por exemplo, o patrocínio e a parceria correspondem a algumas dessas ferramentas, do chamado *marketing no esporte*.² Sua utilização no esporte brasileiro, especialmente no futebol, vem assumindo uma centralidade crescente nessa década.

Com base nas afirmações dos autores acima, o *marketing no esporte* consiste de uma estratégia que parte das organizações empresariais que investem no esporte, como uma nova alternativa de melhorar ou criar uma imagem para competir no mercado consumidor. Esse investimento ou apoio financeiro atinge atletas, eventos, clubes e equipes, como um time de futebol, por exemplo. Inversamente, a estratégia *marketing esportivo* parte das organizações ligadas ao esporte, para buscar fontes de receitas e investimentos. Nesse caso, existem empresas especializadas nessa estratégia que se associam aos clubes. Também, os próprios clubes podem usá-la para licenciar seus produtos, como camisas dos times de futebol, bonés, flâmulas, bandeiras e outros produtos, que são comercializados e constituem receitas internas. De qualquer forma, essas duas estratégias participam do mesmo processo: a instrumentalização econômica do esporte.

No caso desse estudo, interessa-me especificamente a estratégia *marketing no esporte*, em que se incluem os patrocínios e as parcerias no futebol brasileiro. Tenho acompanhado a dinâmica dessas estratégias, que constituem relações de troca entre os clubes e as empresas. Desse modo, no patrocínio, troca-se, por exemplo, material esportivo ou uma verba fixa mensal que é repassada da empresa para o clube por um espaço na sua camisa, ou ainda por publicidade estática (placas da empresa nos campos de treino e de jogos) para obter retorno de mídia. Já na parceria, além de incorporar a estratégia anterior, a empresa dispõe de uma verba extra para investimentos em jogadores, podendo também participar da gestão do futebol no clube, na forma de co-decisão.

¹ - (Consultar Kotler, Philip. *Princípios de Marketing*. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Ed. Prentice Hall do Brasil Ltda, 1993. Tradução: Alexandre S. Martins. 478 p.

² - (Consultar Brunoro, José. C. & Afif, Antonio. *Futebol 100% profissional*. São Paulo: São Paulo: Ed. Gente, 1997. 251 p.; Pozzi, Luis Fernando. *A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo*. São Paulo: Globo, 1998. 279p.; Mullin, Bernard J. (org.) *Marketing desportivo*. Barcelona: Editorial Paidotribo, 1995. 300 p.; Wilkinson, David G. "Como arranjar patrocínios para o desporto?" In *Sport Marketing Institute Workbook*. Lisboa: Biblioteca do dirigente Esportivo, 1990. 102 p. e Caballero Lois, Nicolas & Carvalho, Sérgio. *A co-gestão esportiva no futebol: o caso Juventude-Parmalat*. Passo Fundo: Ediupf, 1998. 80 p.

Quanto à denominação “clube”, refiro-me na maioria dos casos ao “time” de futebol profissional que o representa, não à totalidade dos departamentos ou outros setores que compõem o clube esportivo, de modo geral, em suas relações com os associados. Este estudo não envolve a discussão do jogo, suas regras, a escalação do time ou de seus resultados em competições, mas questões relativas à estruturação do poder nos clubes, especialmente nos seus departamentos de futebol, e suas possíveis mudanças a partir das relações com as empresas.

O termo *estrutura*, geralmente, sugere a idéia de algo exterior, permanente ou não diretamente visível, mas que pode mudar ao longo do tempo. Entendo, como Nicolai (1973), que o termo *estrutura social*, por sua vez, pode ser visto de duas formas: como estruturas propriamente ditas e como modelos de comportamentos. No primeiro caso, corresponde “a realidades objetivas que se impõem aos indivíduos que são os seus suportes”. Em termos comportamentais, sugere “um arranjo coerente e específico de operações materiais e simbólicas, pelas quais grupos de indivíduos com papéis diferenciados e complementares se adaptam à situação objetiva em que estão colocados como suportes de estruturas”.³ Interessa-me aqui, sobretudo, essa segunda forma, especialmente pela existência de produções simbólicas, ideológicas e práticas, nos clubes de futebol, nas disputas pelo poder.

Conforme Bastide (1971), as estruturas sociais podem ser analisadas segundo duas características: relações e distribuição.⁴ Para ele, na ótica das relações, na acepção marxista, a interpretação do termo estrutura aparece como exterior em relação ao indivíduo na sociedade burguesa, pois para Marx as relações de produção constituem a estrutura econômica da sociedade como uma base real sobre a qual se eleva uma superestrutura jurídico-política, à qual correspondem determinadas formas da consciência social. Na estrutura social, as relações sociais ligam entre si as diversas partes componentes de um sistema social, que constituem posições que os indivíduos ocupam (*status*) enquanto grupo ou organização, como no caso dos dirigentes, dos jogadores e dos empresários, por exemplo. Elas têm características tais como papéis, divisão social do trabalho e comunicações, num dado sistema.

³ - Cf. Nicolai, André. *Comportamento econômico e estruturas sociais*. São Paulo: Cia Ed. Nacional. P.55-87.

⁴ - Bastide, Roger. *Usos e sentidos do termo "estrutura"*. São Paulo: Herder: Ed. Universidade de São Paulo, 1971. P.1001-109.

A estrutura caracteriza-se também pela distribuição, especialmente do poder. Trata-se da distribuição tanto de produtos, recursos, riqueza, renda, propriedades, como de prestígio, notoriedade, *status*, etc. Nessa ótica, portanto, entendo por *estrutura de poder* a distribuição do poder entre os indivíduos ou, em termos mais amplos de análise, entre categorias sociais ou sistemas sociais, a exemplo dos grupos e das organizações.

Para boa parte dos sociólogos, a principal dimensão que diferencia ou modifica as estruturas é o grau de desigualdade nessa distribuição de poder. Assim, quanto mais autoritário e fechado é o sistema, mais concentrado é o poder nas mãos de um pequeno número de indivíduos, como nos clubes de futebol.

Sabemos, no entanto, que há um caráter mutável nas estruturas, no sentido de sua modernização e profissionalização, por exemplo. Entretanto, esses processos, encontram como obstáculo determinadas resistências. Entendo aqui a noção de “resistência” como uma possibilidade de oposição ao poder nas relações sociais, seja entre indivíduos ou entre instituições, no sentido que lhe atribui Foucault (1988).⁵

Acredito que a singularidade das relações futebol-empresa contribui para caracterizar a lógica do poder e dos interesses de um grupo social que há várias décadas mantém-se no interior dos clubes, constituindo o principal foco de resistência à profissionalização e modernização da gestão do futebol: os “dirigentes de clube” (as aspas vão por conta da variedade de tipos que ocorrem sob a mesma denominação, a saber, presidente, vice-presidente, diretor de futebol, gerente de futebol e supervisor de futebol, etc.). Estabeleço uma crítica, especialmente àquele dirigente denominado “cartola”, que representa o principal personagem do modelo tradicional de administração do futebol nos clubes.⁶ No estudo, na maioria das vezes uso os dois termos indistintamente.

No curso da sua “transplantação”⁷ da Europa, e posterior assimilação e reinvenção na cultura brasileira, o futebol afirmou-se como cultura paralela que vem exercendo certo

⁵ - C. f. Foucault, Michel. *Microfísica do poder*. 7.ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1988. P. 241. Tradução: Roberto Machado.

⁶ O termo “cartola” tem conotação pejorativa atribuída aos dirigentes de futebol que priorizam seus interesses pessoais, econômicos e políticos em detrimento dos interesses do clube. Desse modo, esse dirigentes representariam simbolicamente a dominação no contexto do futebol, vestida de fraque e cartola. É também uma gíria do futebol, muito usada pelo jornalismo esportivo e consagrada pela “tradição” popular. C. f. Feijó, Luiz C. S. *A linguagem dos esportes de massa e a gíria no futebol*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994. P. 85.

⁷ - A idéia de “transplantação” considera a historicidade da origem colonial brasileira e o desenvolvimento do capitalismo, encontrando como referência fundamental, o interesse da burguesia européia na criação da riqueza mercantil. Desse modo, a herança cultural, no caso brasileiro, tem suas origens na ocupação produtiva que veio do exterior, “transplantando-se” não só os senhores para explorar o trabalho alheio, como também os escravos, para trabalhar para esses senhores. Do mesmo modo, a cultura européia foi transplantada com esse traço de domínio de classe e com o

predomínio ou hegemonia sobre outras manifestações até os dias de hoje. De origem aristocrática, ele tornou-se popular. De prática amadora, passou a profissional. Enriqueceu dirigentes e proporcionou-lhes prestígio social e político, tanto nos clubes como na própria sociedade. Promoveu a ascensão social de jogadores talentosos, permitindo a alguns tornar-se economicamente independentes, mas proletarizou a grande maioria. Transformou-se num grande negócio em contraste com as “tradições”, a “paixão” dos torcedores e de outros aficionados, seja pelo esporte em si, seja pelo “clube do coração”, que aqui entendo por “paixão clubística”. E internacionalizou-se, a partir de referências da nossa cultura, como o estilo e a técnica do jogador brasileiro.

Mesmo tendo sofrido essas transformações, paradoxalmente, o futebol brasileiro continua sendo administrado por uma estrutura de poder que mantém suas tradições, que se justificam em parte pela legislação esportiva do Estado brasileiro ao longo de 50 anos. Esse modelo caracteriza-se por um ranço de amadorismo, de paternalismo e de “paixão clubística” que são suas principais resistências. Essas características desenvolveram-se no seio da própria cultura do futebol brasileiro e assumem sentido quando colocadas em relação de oposição a um modelo, supostamente moderno, racional e profissional, das organizações formais ou empresas capitalistas.

Apesar do Estado ter promovido a profissionalização dos jogadores na década de 30, a do futebol nos clubes até hoje não se profissionalizou. A forte intervenção do Estado no esporte, por meio do Decreto-Lei N.º 3.199, em 1941, que criou um órgão responsável pelo seu disciplinamento e fiscalização, o Conselho Nacional de Desportos (CND), cerceou a autonomia administrativa e financeira dos clubes. Fato que contribuiu decisivamente para o estabelecimento da tradição do “poder amador” no futebol brasileiro, no contexto de uma cultura que incorporou, ao mesmo tempo, os traços da burguesia européia e os símbolos, ideologias e estereótipos nacionais.

predomínio de relações de base escravista, feudais, pré-capitalistas e capitalistas, as quais tiveram influência decisiva no desenvolvimento cultural do Brasil. C.f. Sodré, Nelson Werneck. *Síntese de história da cultura brasileira*. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979. P. 3-21. Acredita-se, particularmente, que no caso do futebol, houve também um processo de “transplantação”. Para efeito desse trabalho, aceita-se aqui, a exemplo da maioria dos estudos sobre o assunto, essa tese da “transplantação” ou da importação do futebol, da Inglaterra, em 1894, pelo aristocrata Charles Miller, bem como sua assimilação e reinvenção ou estilização pela cultura brasileira. Cabe lembrar, no entanto, que há autores que contestam essa origem, entendendo que os índios brasileiros já praticavam um jogo similar antes da referida importação. Outros afirmam que já se praticava o futebol no Brasil em 1872. Essas controvérsias não serão aqui objeto de discussão.

O modelo sócio-esportivo ou clube de associados adotado nas primeiras décadas após a introdução do futebol no Brasil, foi posteriormente regulado pelo Estado e sempre foi administrado por dirigentes amadores, os quais não podiam ser remunerados por este cargo ou função. Essa normatização era extensiva ao próprio estatuto dos clubes. Com isso, os clubes tiveram que arcar com o ônus de suas despesas, por meio do auxílio financeiro dos seus dirigentes, da disponibilidade de um ou outro sócio e das receitas oriundas da renda de jogos e da venda de jogadores, que, se constituíram nas maiores fontes de acumulação e de interesses dos dirigentes, mesmo diante dos mecanismos regulatórios do Estado. Ser dirigente de um grande clube no “país do futebol” passou a significar possibilidades de obter vantagens econômicas, prestígio social e acesso à política.

De meados da década de 70 até os anos 90, a crise econômica do país, a desorganização administrativa e o caos financeiro dos clubes, aliados a outros fenômenos como a queda de público, a violência nos estádios e as pressões de alguns dirigentes, no sentido de obter a liberação da publicidade no futebol, até então proibida pela legislação vigente, surgiram como os principais fatores que apontavam para a necessidade de profissionalizar e modernizar as estruturas do futebol brasileiro.

Era necessário uma legislação não apenas para devolver a autonomia administrativa e financeira aos clubes, mas para abolir o principal mecanismo de dominação e de exploração econômica do jogador: a Lei N.º 6.354/ 76, conhecida como “lei do Passe”. A manutenção desse mecanismo no interior dos clubes em certo sentido reforça o lucro fácil de muitos dirigentes, por meio do “caixa dois”, o amadorismo e as relações paternalistas entre dirigentes e jogadores, em contraste com o mundo globalizado do futebol, que já adotou padrões racionais e profissionais de gestão e está voltado para o mercado. Se na Europa encontramos clubes com administrações profissionais e modernas, no futebol brasileiro, a figura do dirigente profissional remunerado e contratado, como qualquer outro empregado, ainda é rara.

Ainda que os clubes apresentem elementos semelhantes às empresas, na sua administração predomina o conservadorismo das tradições. Porém, pela relevância econômica que atingiu, o futebol brasileiro nos clubes cada vez mais exige uma gestão racional e planejada por profissionais especializados e contratados, como ocorre nas organizações formais típicas.

A nova agenda nos negócios e na gestão dos clubes, a partir das relações futebol-empresa, evidencia antagonismos tais como: modelo paternalista *versus* modelo empresarial, amadorismo *versus* profissionalismo, paixão administrativa *versus* razão, tradicional *versus* moderno e continuidade *versus* mudança. Tais antagonismos, porém, só adquirem sentido na dinâmica das relações sociais, especialmente considerando as formas dirigente *versus* jogador, empresa *versus* dirigente e empresa *versus* jogador, na medida em que entra em cena um novo ator: a empresa capitalista.

Com base nesse impasse, cabe indagar: Qual é o objetivo das empresas que investem no futebol por meio de patrocínios e parcerias? Houve mudanças no modelo tradicional de administrar o futebol nos clubes, a partir dessas relações? Quais as mudanças e as resistências engendradas na estrutura de poder do futebol nos clubes? As mudanças econômicas concorrem para as mudanças na estruturação do poder ?

Estas questões constituem a essência do problema do estudo. A partir das reflexões em torno deste problema, formulei uma hipótese geral orientadora e algumas sub-hipóteses ou hipóteses de pesquisa, tendo como contraponto a gênese da estrutura de poder do futebol brasileiro, que descrevo na Parte I.

De um modo geral, suponho que as relações futebol-empresa não produzem mudanças radicais na estrutura de poder dos clubes, na perspectiva da profissionalização e da modernização, face às resistências do sistema tradicional vigente nos clubes. O conjunto de hipóteses de pesquisa ou sub-hipóteses, por sua vez, coloca em questão as especificidades dos patrocínios e das parcerias e seus efeitos nessa estrutura.

Quanto ao campo teórico, interpretativo, recorro às contribuições de Marx, Weber e Bourdieu, no sentido de uma complementaridade de conceitos relacionados às resistências dos dirigentes na administração dos clubes. Interpreto essas resistências como ideologias, ações sociais ou como elementos constitutivos do "*habitus*" desses grupos sociais nos clubes. Os referidos conceitos estão na base das noções de poder expressas pelos três autores, considerando respectivamente, o poder econômico e a dominação de classe, a tipologia da dominação e o poder simbólico.⁸

Tendo como objeto empírico central o estudo das relações futebol-empresa em três grandes clubes da cidade de São Paulo (Sociedade Esportiva Palmeiras [SEP], Sport Club

⁸ - Esses e outros conceitos da abordagem teórica do estudo serão discutidos na Parte II, no Capítulo VI.

Corinthians Paulista [SCCP] e São Paulo Futebol Clube [SPFC]), realizei uma pesquisa que envolveu entrevistas com os principais atores envolvidos e uma posterior análise de conteúdo. Foram entrevistados dirigentes de clube, membros do segmento empresarial, jornalistas, membros da comissão técnica, jogadores e informantes-chaves. A cidade de São Paulo foi escolhida como palco, por ser o grande polo econômico e empresarial do país, pela projeção e prestígio dos seus grandes clubes de futebol no cenário nacional e internacional, bem como pela experiência pioneira e consolidada de relações com empresas patrocinadoras ou parceiras, na década atual.

A pouca literatura sobre o tema proposto e o desejo de tratá-lo a partir da Sociologia Clássica e de um sociólogo contemporâneo, tornou-se um desafio, uma vez que sua relação com essas teorias ainda estabelece-se de forma superficial e distante, gerando grandes dificuldades na sua discussão e realização. Contribuir para o preenchimento desta lacuna e para o debate em torno do tema é a proposta do presente trabalho.

Acredito que o presente estudo possa representar uma contribuição à Sociologia do Futebol e a idéia de realizá-lo surgiu durante o Curso de Mestrado em Educação Brasileira na Universidade de Brasília (UnB), concluído em 1993 com a dissertação “O Poder na Escola: um estudo da prática disciplinar na Educação Física”, em que, à luz das análises de Foucault, enfoquei uma questão-chave da Sociologia: o poder. Já nessa época a temática do poder no esporte despertava meu interesse.

Em 1995, na condição de professor de Educação Física desta Universidade, lecionando as disciplinas *Teoria do Desporto e Fundamentos Sociopolíticos do Esporte*, época do meu ingresso no curso de Doutorado em Sociologia, retomei o problema. A questão que mais me intrigava e que se transformou no ponto de partida deste estudo era saber quais as implicações ou efeitos do poder econômico empresarial sobre uma cultura dominada pela tradição, por elementos simbólicos e ideológicos, como a do futebol brasileiro.

Assim, na Parte I, apresento uma genealogia⁹ da estrutura de poder do futebol brasileiro, que constitui as bases ou condicionamentos históricos, culturais e estruturais, explicativos do tradicionalismo, da crise e da nova agenda dos negócios e da gestão desse

⁹ - O termo “genealogia” é adotado por muitos autores e expressa um significado semelhante. Em síntese, a noção remete-nos à idéia de gênese, de formulação ou formação histórica de um dado fenômeno.

esporte no Brasil. Nessa parte, no capítulo I, inicialmente descrevo uma breve revisão da literatura. Mesmo diante da ausência de uma literatura específica sobre o foco do estudo, exponho alguns trabalhos, que abordaram o futebol sob outros ângulos no contexto das ciências sociais, da história, da antropologia, da comunicação de massa, etc., os quais tomei como referências em algumas passagens do texto.

No capítulo II, descrevo a cultura do futebol, nos seus códigos simbólico e ideológico, cultura essa que, por meio dos referidos códigos, tem-se projetado no país e estabelecido suas tradições. No capítulo III, discuto a estruturação e o exercício do poder no futebol, o papel do Estado e da legislação, para mapear o contexto político e normativo que norteou a administração do futebol brasileiro, de modo geral, e dos clubes, em particular. No capítulo IV, chamo atenção para a crise administrativa dos clubes e para os efeitos da globalização econômica na cultura e no futebol brasileiro, por ver neles os principais fatores, nos planos local e global, que justificam a emergência das relações futebol-empresa. Estas, por sua vez, são enfocadas no capítulo V, com base na compreensão das estratégias e táticas das empresas aplicadas ao *marketing no esporte*: os patrocínios e as parcerias.

Na Parte II, no capítulo VI, discuto o modelo de análise, os modelos interpretativos de Marx, Weber e Bourdieu, e seus conceitos fundamentais, em relação ao poder e suas resistências nos clubes, face às relações futebol-empresa. No capítulo VII, descrevo o problema, as hipóteses e os procedimentos empíricos do estudo, com base nas conclusões da gênese apresentada na Parte I e nos modelos interpretativos expostos na Parte II.

Na Parte III, no capítulo VIII, com base em categorias temáticas, descrevo a análise de conteúdo realizada na pesquisa, na tentativa de uma articulação entre teoria e empiria. No capítulo XIX, apresento uma síntese final dos resultados, por meio de uma análise dos grupos entrevistados e de alguns quadros elaborados a partir das entrevistas realizadas.

Finalmente, no capítulo X, discuto as contribuições, o alcance teórico e as hipóteses do estudo.

Parte I

GENEALOGIA DA ESTRUTURA DE PODER DO FUTEBOL BRASILEIRO

CAPÍTULO I – HISTÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA

Desde a década de 30, quando da profissionalização dos jogadores de futebol, as associações ou clubes têm sido alvo da política esportiva do Estado. Sob essa ótica, os clubes, inicialmente, apesar do seu caráter privado ou sócio-esportivo, estiveram à mercê dos mecanismos de controle, disciplinamento e da instrumentalização pelo “Estado Novo”. Esse período caracterizou-se por uma legislação corporativista contrária à autonomia político-normativa, organizacional e financeira dos clubes.

A partir do golpe de 1964, que instaurou a ditadura militar no país, alguns intelectuais e a esquerda brasileira incorporaram ao futebol as idéias de “ópio do povo” e de Aparelho Ideológico do Estado (AIE)¹⁰, na medida em que foi apropriado como um instrumento de afirmação de um duplo papel do Estado: o de legitimação do poder das elites e o de acumulação no contexto do sistema capitalista. Tais papéis refletiram-se nos clubes por meio de um mecanismo fundamental de exploração e mercantilização dos jogadores de futebol implantado na década de 70: a Lei do Passe. Aliás, os clubes são associações reguladas pelo Estado e, portanto, reproduzem as relações capitalistas e a ideologia das classes dominantes, que está diretamente ligada ao poder dos dirigentes. O perfil nacionalista, o ufanismo verde e amarelo, a paixão dos torcedores por seus clubes e ídolos e uma intensa intervenção do Estado, por meio do uso político-ideológico desse esporte, marcam esse período.

No final da década de 70, grandes clubes do país encontram-se em crise financeira, em boa parte por causa de administrações deficitárias. Se, por um lado, para alguns, a “paixão” pelo futebol e pelo clube, o caráter voluntário, o paternalismo, a benevolência, as doações financeiras e a prestação de serviços sem uma remuneração fixa são elementos favoráveis à permanência dessas administrações; por outro, são vistos, pelos críticos, como incompatíveis com a necessidade de modernização e profissionalização da gestão de um setor que se tornou um grande negócio e exige um modelo de base empresarial.

Entendo que a gênese dessas práticas encontra-se na Inglaterra, berço do esporte moderno e, especialmente, do futebol. À “transplantação” cultural do futebol para o Brasil, seguiram-se os processos de assimilação e reinvenção, em razão do estilo sul-americano de

¹⁰ - C.f. Althusser, Louis. *Aparelhos ideológicos de Estado: nota sobre os aparelhos ideológicos de Estado*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1985. 128p. Tradução: Walter José Evangelista e Maria Laura Viveiros de Castro.

jogar, bem como de alguns estereótipos da cultura local. Sob esse prisma, entendo que elementos simbólicos nacionais configuram um pano de fundo determinante também do “jeito de administrar” esse esporte, considerando dentre esses elementos ou estereótipos, o “jeitinho”, a “troca de favores”, a “Lei de Gérson”, a “malícia”, a “malandragem”, o “modo de ser” do brasileiro, relações de gênero, etc.

Até o início da década de 80, na maioria dos clubes a estrutura de poder manteve-se sem maiores pressões ou críticas às suas práticas, ideologias, interesses econômicos e político-partidários, embora a autonomia financeira ainda estivesse cerceada pelo Estado. Só a partir de 1982 liberou-se a publicidade na camisa dos clubes, até então proibida pelo Decreto-Lei N.º 3.199 de 1941, do Conselho Nacional de Desportos (CND). Ao longo dessa década, num contexto em que a Sociedade Civil lutava pela democratização do país, a campanha pelas eleições diretas e o advento da Nova República tiveram sua parcela de influência para que, no esporte, também surgissem alguns movimentos. Ciclos de debates em universidades e no próprio Congresso Nacional, além de um movimento organizado num dos clubes da capital paulista – a “democracia corinthiana” – apontaram para o início de uma nova era na gestão do futebol brasileiro, não só nas suas principais entidades dirigentes (Confederação Brasileira de Futebol [CBF] e federações locais) como também nos clubes. Surgiram as primeiras iniciativas de comercialização da camisa dos clubes: os patrocínios empresariais. As pressões e críticas denunciaram o estado de falência dos clubes tanto em sentido financeiro quanto em sentido administrativo. Essa “crise financeira”, portanto, foi produzida por administrações desqualificadas e interessadas no futebol apenas como meio de lucro fácil, de ascensão social ou populismo político.

Com o final da Guerra Fria, o esporte mundial saiu da tutela do Estado e ficou à mercê das empresas privadas e da lógica do mercado. A sociedade atual transformou o esporte num setor economicamente atrativo e dinâmico: um grande negócio. Esse crescente interesse comercial pelo esporte desencadeou um impacto econômico que hoje reflete-se na compra e venda de espetáculos, serviços, equipamentos, vestimentas, publicidade, patrocínio e outros.

Na década de 90, o cenário político e econômico sofre as influências do Estado neoliberal e do processo de globalização. Esse período constitui um marco fundamental na tentativa de modernização e profissionalização da estrutura de poder do futebol no Brasil.

Do Estado neoliberal resultaram duas legislações fundamentais: a Lei Zico e a Lei Pelé. A Lei Pelé, de maior importância, marca uma profunda modificação nas relações de trabalho no futebol, especificamente entre clubes e jogadores, ao revogar a antiga Lei do Passe. Cabe ainda ressaltar, que a Lei Pelé abriu espaço para a capitalização dos departamentos de futebol dos clubes, obrigando-os a transformar-se em entidades comerciais ou associações com fins lucrativos.

Acredito que as influências do processo de globalização da economia, por sua vez, atingem o futebol em escala mundial, através da corrida empresarial por mercados consumidores, sendo o Brasil um dos alvos preferidos. Vale ressaltar, no entanto, que a internacionalização do futebol brasileiro já se iniciara antes da ebulição desse movimento de globalização, por meio do êxodo de jogadores para o futebol europeu e de outros países.

O interesse econômico das empresas, como atores desse processo, volta-se tanto para o seu mercado específico quanto para o mercado do futebol. Nesse último, sabe-se que um grande volume de dinheiro é movimentado e o futebol constitui um forte veículo de publicidade, a considerar essa relevância econômica e também cultural no Brasil.

A nova agenda dessa articulação entre clubes e empresas, passa a reivindicar um novo modelo de gestão, em moldes modernos, profissionais e empresariais, como há muito tempo já acontece no futebol europeu. Afinal, o futebol sempre foi um negócio lucrativo, com retorno líquido e certo para os clubes e “cartolas” e, recentemente, passaria a ser, para as empresas nacionais e internacionais, devendo ser administrado por dirigentes profissionais que planejem estratégica e racionalmente as ações com visão empresarial.

Em 1982, com a regulamentação do artigo 183 do Decreto-Lei N.º 228, de 25/8/77, a publicidade na camisa dos clubes, antes proibida, tornou-se liberada. A “crise financeira”, ocasionada em grande parte pelas administrações dos clubes, provocou uma corrida destes em busca de patrocínios.

Na década de 90 intensificam-se esses patrocínios e aparecem as primeiras parcerias, que, além do *marketing no esporte* para veiculação da imagem de suas marcas, produtos e serviços no seu mercado específico, passam a interessar-se também pelo mercado do futebol e participar da administração dos clubes: a parceria de investimento e a co-gestão esportiva.

O interesse financeiro de parte a parte é visível, pois os clubes encontram-se em situação de “crise” e as empresas passam a representar uma “tábua de salvação” para saldar os endividamentos contraídos por sua má.

Mesmo sendo considerado um campo fértil para análises sociológicas, o futebol ainda é pouco explorado. Em relação à literatura existente sobre o assunto, considere algumas referências, embora nenhuma delas tenha tratado do problema diretamente.

Na literatura internacional, por exemplo, vários autores enfocaram os efeitos de alguns processos sociais no esporte, apontando, geralmente, para uma crítica do caráter instrumentalizador e da degradação do esporte a partir de tais processos.

A literatura nacional em Sociologia do Esporte ainda é precária. A maior parte dos estudos concentram-se nos aspectos históricos e culturais do futebol e, superficialmente, nas questões sociológicas propriamente ditas, a exemplo do poder nos clubes.¹¹

Curiosamente, alguns desses trabalhos pertencem a autores estrangeiros (brasilianistas). Dentre esses, considere, inicialmente, o estudo “*Futebol e cultura*”, de Meihy & Witter (1982), que reúnem artigos históricos típicos do futebol brasileiro na sua relação com a cultura, compondo uma antologia. O significado e a importância desse esporte na vida nacional, a sua projeção como fenômeno social no Brasil e o interesse constante e crescente dos meios de comunicação de massa, podem ser apontados como os principais temas tratados.

Em segundo lugar, devo citar o trabalho de Lever (1983), que analisa o futebol no Brasil através da integração social e do conflito. Ao focar as origens, as peculiaridades regionais, o papel e a capacidade desse esporte enquanto espaço da paixão popular, a autora rebate a idéia de “ópio do povo”, muito debatida entre os teóricos. O futebol é visto como um elemento paradoxal no contexto da sociedade, pelo seu poder de produzir a integração, o conflito e a mudança social.

¹¹ - Foram consultados: Dieguez, Gilda K. *Esporte e poder*. Petrópolis: Vozes, 1985. 118p.; Lever, Janet. *A loucura do futebol*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1983. 243 p. Tradução: A. B. Pinheiro de Lemos.; Da Matta, Roberto. *Explorações: ensaios de sociologia interpretativa*. Rio de Janeiro: Rocco, 1986.; consultar também Da Matta, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. 5ª. ed. Rio de Janeiro: ed. Guanabara Koogan S. A., 1990. 287 p. e, ainda, Da Matta, Roberto. *Universo do futebol: esporte e sociedade brasileira*. Rio de Janeiro: Ed. Pinakotheke; Santos, Joel Rufino dos. *História política do futebol brasileiro*. Coleção Tudo é História. Vol. XX. São Paulo: Brasiliense, 1981.; C.f. Meihy, José Carlos B. & Witter, José Sebastião.(Org.). *Futebol e cultura: coletânea de estudos*. São Paulo: Imprensa Oficial: Arquivo do Estado, 1982.; Helal, Ronaldo. *Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997; Caldas, Waldenyr. Aspectos sócio-políticos do futebol brasileiro. In *Revista USP - Dossiê Futebol*, Universidade de São Paulo, 1994. Jun/Jul/Ago. N.º 22. P.41-49 e Caldas, Valdenir. *O pontapé inicial: memória do futebol brasileiro*. São Paulo: IBRASA, 1990., Rosenfeld, Anatol. *Negro, macumba e futebol*. São Paulo: Perspectiva; Editora da Universidade de São Paulo; Campinas: Editora da Unicamp; Vinnai, Gerhard. *El fútbol como ideología*. Madrid: España Editores S.A. Tradução: León Mames.; Ramos, Roberto. *Futebol: ideologia do poder*. Petrópolis: Vozes, 1984.; e outros.

O terceiro brasilianista é Rosenfeld (1993), que, sob um ângulo antropológico, focaliza o futebol como um ritual das massas, considerando como parâmetros de análise os aspectos históricos, econômicos e psicossociais da sua prática no Brasil. Como referências do significado do futebol na vida da sociedade brasileira, o autor aborda temas como o elitismo, a popularidade, a ascensão social, o racismo, a relação entre o sagrado e o profano, e a expressão simbólica e estética, etc.

Dentre os autores brasileiros, há trabalhos em áreas diversas. Na perspectiva histórica, por exemplo, destaco o trabalho de Santos (1981), "*História política do futebol brasileiro*", que discute de modo geral as relações do futebol com a política e ainda Caldas (1990, 1994) em "*O pontapé inicial: memória do futebol brasileiro*", ao apontar elementos históricos, sociais e políticos do futebol brasileiro nas três primeiras décadas deste século.

Na esfera dos estudos relacionados à cultura, é relevante a contribuição de Da Matta (1982, 1986, 1990), respectivamente, com "*Universo do futebol: esporte e sociedade brasileira*", "*Explorações: ensaios de sociologia interpretativa*" e "*Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*". O autor enfatiza os aspectos simbólicos, a questão da identidade cultural, os dramas e dilemas do povo brasileiro, a experiência do futebol e do carnaval na sociedade brasileira, etc. Uma questão central que permeia o conjunto de suas obras é demonstrar por meio dessas experiências e estereótipos da vida social brasileira, o conflito entre o tradicional e moderno. Com base nos estudos de Weber, que atribui ao protestantismo a existência de uma ética única baseada na busca racional do lucro, como um requisito essencial ao desenvolvimento do capitalismo ocidental moderno, de tal forma que todas as atividades reduzem-se a um fim em si mesmas, Da Matta, ao contrário, aponta uma duplicidade ética marcada pela convivência entre o tradicional e o moderno, o que constituiria um entrave aos processos de racionalização social e econômico.

No plano da cultura de massa, o estudo de Helal (1997) foi fundamental por centralizar a discussão em alguns impasses e tensões da organização do futebol brasileiro, contudo, sem aprofundá-la no contexto interno dos clubes. A partir de uma pesquisa jornalística, o autor discorre sobre alguns elementos críticos como a organização dos campeonatos nacionais e regionais, a legislação, a espetacularização e a expressividade do futebol enquanto fenômeno cultural de massa. Apoiando-se no paradoxo da ética dupla,

discutido por Da Matta, Helal aponta a mesma tensão na organização geral do futebol no Brasil. Dentre outros aspectos, chama atenção para a desorganização estrutural, os conflitos entre os clubes e as federações e o amadorismo, como os principais obstáculos a uma racional e moderna no contexto nacional. O referido estudo é uma das referências principais às questões que envolvem o confronto entre o tradicional e o moderno no futebol brasileiro.

Especificamente sobre a questão do poder no esporte, distingui os seguintes estudos: *“Esporte e poder”*, de Dieguez (1985), uma coletânea de textos em que o poder é tratado de forma difusa, seja no futebol em geral, seja no contexto da relação corpo-esporte em particular, a partir de abordagens psicológicas, filosóficas e sociológicas. No caso de *“O poder no esporte”*, de Viana (1994), apesar de o autor compreender o clube como a célula básica da estrutura administrativa e organizacional do esporte brasileiro, não há nenhuma referência às questões do poder no interior dos clubes.

No que se refere à questão da ideologia, em *“Futebol: a ideologia do poder”*, Ramos (1984) discute o futebol brasileiro, de modo geral, como Aparelho Ideológico do Estado, no contexto do capitalismo subdesenvolvido. A partir de uma pesquisa jornalística, o autor entende que o futebol apresenta-se descontextualizado da realidade social e política do país e, portanto, ideologicamente, impõe uma dimensão invertida dessa. Ele transmite ideais de igualdade e reprime os conflitos, de forma pacífica. Substitui as relações de dominação e exploração pela simples identificação do torcedor com seu clube (paixão), ou no máximo a divergência clubística entre torcidas.

A respeito dessa inversão ou mistificação do real, os meios de comunicação de massa exercem um papel de fetichização do futebol, atribuindo-lhe uma autonomia em relação ao social. Por fim, legitima o sistema capitalista pela negação das contradições nele engendradas. Com isso, os altos salários pagos aos grandes talentos do futebol, servem como fontes de legitimação da ascensão social, encobrindo o fato de a maioria dos jogadores receber baixos salários e exercer o ofício em condições precárias. O autor faz uma crítica social do futebol, sem, contudo, ater-se ao universo dos clubes.

Vinnai (1974), em *“El fútbol como ideología”*, enfoca o futebol como um fenômeno social dotado de um poder mágico para reproduzir ideologias políticas por meio de mensagens e símbolos. O futebol é analisado como uma mercadoria e em suas relações

com o mundo do trabalho, do lazer e dos processos de socialização nas sociedades modernas. Ideologias como o narcisismo, a agressividade, o militarismo, são tratadas sem aprofundar o problema da ideologia *rá* dos clubes.

Sobre os temas *marketing*, *marketing no esporte* e *marketing esportivo*, consultei os estudos de Kotler (1993), Pozzi (1998), Wilkinson (1990) e Mullin (1995) respectivamente. Há nesses estudos um elogio ou apologia ao instrumental estratégico, sua eficiência, vantagens e táticas para a revitalização de marcas e produtos das empresas, sua comercialização e publicidade, em geral, e no esporte, em particular, sem qualquer questionamento acerca do impacto dessas estratégias na estruturação do poder nos clubes.

Mack (1980) e Brunoro & Afif (1997), por sua vez, avançam ao tratarem de algumas questões ligadas à e legislação do futebol no Brasil, em geral, bem como das relações futebol-empresa, do *marketing esportivo*, dos patrocínios e das parcerias. Ambos apontam alguns problemas do dirigismo esportivo no futebol brasileiro, entendendo que a modernização e a profissionalização do setor são necessárias. No entanto, os autores não dão visibilidade às questões acerca do poder nos clubes, que são objeto dessas estratégias empresariais.¹²

Tomei ainda algumas teses como referências.¹³ Em "*Futebol de fábrica em São Paulo*", Antunes (1992) identificou, por meio de um estudo histórico, que, já no início do século XX, encontramos os primeiros interesses dos empresários pelo futebol dos clubes. Nessa época, os clubes tinham o nome das próprias empresas ou companhias, e seus jogadores eram seus empregados.

Apesar da descontinuidade histórica dessa prática no futebol brasileiro, interrompida pela profissionalização dos jogadores na década de 30, fica aqui descartada, portanto, a idéia do interesse empresarial pelo futebol como algo recente.

¹² - Consultar Kotler, Philip. *Princípios de Marketing*. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Ed. Prentice Hall do Brasil Ltda, 1993. Tradução: Alexandre S. Martins. 478 p., Brunoro, José. C. & Afif, Antonio. *Futebol 100% profissional*. São Paulo: São Paulo: Ed. Gente, 1997. 251 p., Pozzi, Luis Fernando. *A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo*. São Paulo: Globo, 1998. 279 p., e Mack, Ricardo. *Futebol-Empresa: a nova dimensão para o futebol brasileiro*. Rio de Janeiro: Palestra Edições, 1980.

¹³ - Foram consultadas as seguintes teses: Antunes, Fátima M. R. F. *Futebol de fábrica em São Paulo*. São Paulo, Universidade de São Paulo, 1992. (Dissertação de Mestrado); Souza, Ana Márcia de. *Esporte espetáculo: a mercadorização do movimento corporal humano*. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 1991. (Dissertação de Mestrado); Guedes, Simoni L. *O Futebol Brasileiro - Instituição Zero*. Rio de Janeiro, Universidade do Rio de Janeiro, 1977. (Dissertação de Mestrado); Araújo, Ricardo Benzaquen. *Os gênios da pelota: um estudo do futebol como profissão*. Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1980. (Dissertação de Mestrado) e, Santos, Luis Tolosa. *Futebol Empresa e a Democracia Corinthiana: uma administração que deu dribling na crise*. Campinas, Universidade Estadual de Campinas, 1990. (Dissertação de Mestrado).

Em *“Esporte espetáculo: a mercadorização do movimento corporal humano”*, Souza (1991) discorre sobre a ótica de mercadoria assumida pelo corpo humano na prática esportiva. De modo específico, discute as alterações estruturais no esporte brasileiro, em especial aquelas ocorridas nas regras, nos gestos técnicos, nas táticas e nos métodos de treinamento. Também, por meio da ciência, da tecnologia e dos meios de comunicação de massa, podemos entender como as relações sociais capitalistas instrumentalizam o esporte, na sua forma de espetáculo, para fins de comercialização e lucros.

No presente estudo, trato da questão da mercadorização enquanto processo de formação do jogador de futebol nos clubes. Chamo atenção para o mecanismo seletivo e o poder ao qual o jogador está submetido ao longo dessa formação para o mercado. O jogador é então convertido numa mercadoria para fins comerciais e de enriquecimento dos clubes e de dirigentes.

As teses de Guedes (1977) e Araújo (1980), ligadas ao campo da Antropologia Social, respectivamente intituladas *“Futebol brasileiro: instituição zero”* e *“Os gênios da pelota: um estudo do futebol como profissão”*, abordam os aspectos simbólicos da prática do futebol no Brasil. A primeira, adota a perspectiva do futebol como “instrumento de significação”, que transmite uma imagem da realidade social brasileira. Por meio de um estudo empírico para investigar o valor simbólico contido nos discursos dos rituais, da imprensa e do operariado de uma fábrica, a autora relaciona o futebol com a sociedade brasileira. Nesse sentido, conclui que a inserção desse esporte na vida, na realidade cotidiana e na estrutura de classes, constitui uma verdadeira instituição capaz de produzir novos significados e matrizes explicativas dos problemas sociais e da nacionalidade do povo.

A segunda tese analisa as representações de um grupo de jogadores de futebol acerca da sua profissão. A partir do levantamento das razões que levaram esses jogadores a optar pela profissão, aponta-se o enriquecimento e a auto-realização como as principais, além de discutir a questão do talento do jogador. Por fim, aborda brevemente os valores simbólicos presentes nas relações dos dirigentes de clubes com os jogadores, a exemplo do paternalismo e da hierarquia. A autora conclui que esses valores só serão modificados pela atividade sindical dos jogadores.

Na tese *“Futebol Empresa e a Democracia Corinthiana: uma administração que deu dribling na crise”*, Santos (1990) estuda a questão da “paixão administrativa” no contexto da teoria das organizações formais. Com o argumento de que as leis dentro de qualquer empresa não são precisas, o autor entende que, para se dirigir o clube de futebol, não é necessário apenas ter competência administrativa; é preciso também ter paixão pelo clube. O caso do Sport Club Corinthians Paulista (SCCP), no início da década de 80, quando ocorreu o movimento denominado “democracia corinthiana”, em que os jogadores passaram a questionar os problemas internos da gestão do clube e da organização da equipe de futebol, é tomado como objeto empírico. Embora admita a importância do cálculo e da razão para a gerência do clube, face às suas arrecadações milionárias, entende o autor que, na perspectiva dos dirigentes, eles são secundários. O sustentáculo é a paixão, e, ela não interfere na burocracia, na autoridade, na hierarquia e na racionalidade do poder no clube, podendo conviver juntos em qualquer organização.

O autor conclui, portanto, que o clube pode ser analisado como uma empresa burocrática que para ter sucesso dependeria da conjugação entre a racionalidade e a “paixão administrativa”.

CAPÍTULO II – CULTURA, IDEOLOGIAS E TRADIÇÕES

“O desenvolvimento do futebol, não num esporte igual aos outros, mas numa verdadeira instituição brasileira, tornou possível a sublimação de vários daqueles elementos irracionais de nossa formação social e de cultura.” (Gilberto Freyre, 1947)

2.1 - A Idéia de Cultura

Na construção da gênese de qualquer fenômeno social, como no caso da estrutura de poder do futebol brasileiro, creio ser importante, antes, uma compreensão do termo cultura.

Tem sido lugar-comum entender-se por cultura um conjunto de práticas e de comportamentos sociais produzidos por um grupo e transmitido por processos geracionais aos elementos desse mesmo grupo social: a língua, os ritos e os cultos, a tradição mitológica, o vestuário, o *habitat* e o artesanato. Este conjunto nasce e desenvolve-se à base do modo de produção dos bens materiais historicamente determinados, justificando desse modo o grau ou nível de desenvolvimento alcançado por uma sociedade na educação, na ciência, na literatura, na filosofia, na moral, na arte, no esporte, etc., bem como nas suas instituições correspondentes.

Assim, freqüentemente se faz referência a um conjunto de valores, crenças e comportamentos de um determinado grupo social, numa espécie de estrutura estática e imutável.

Uma das visões elucidativas que em certo sentido rompe com esse caráter estático, de repositório ou de acúmulo de gerações, normalmente atribuído ao termo, e com a qual concordamos é a de Geertz (1989), que recupera o ponto de vista de Max Weber, ao identificar a cultura como um conjunto de teias de significados que o próprio homem teceu e sobre as quais busca explicações e interpretações.¹⁴

A partir desses significados, a cultura não necessariamente é vista por meio de padrões concretos de comportamentos (costumes, usos, tradições, feixes de hábitos) como freqüentemente somos levados a compreendê-la, mas como um conjunto de mecanismos de controle (planos, receitas, regras e instruções) para ordenar e agenciar estes comportamentos e as capacidades humanas.

¹⁴ - C.f. Geertz, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989. P. 15, 56 e 57.

Isso pressupõe, portanto, um certo dinamismo, na medida em que os significados não são apenas reproduzidos, mas construídos, seja por meio de palavras, gestos, seja por qualquer forma simbólica usada para compor a experiência humana, permanecer em circulação e em uso corrente na comunidade, no mercado, na empresa, na família e, também, no cenário esportivo ou do futebol. Nesse caso, esse caráter circular e dinâmico está circunscrito aos segmentos que compõem o futebol, como, por exemplo, a torcida, o jornalismo, o dirigismo, os jogadores, etc.

Nesse sentido, na dimensão social particularmente, entendo que a cultura revela-se nas relações sociais entre grupos. Daí, acredito que os símbolos, a linguagem, as ideologias, as ações, as práticas, o trabalho e a caracterização do espaço são elementos que identificam e diferenciam, aproximam ou provocam, tensões e conflitos entre esses grupos.

A cultura, então, está sujeita às influências de processos sociais externos e internos que ocorrem nas estruturas, organizações, grupos e instituições sociais. Assim, acredito que esse impacto possa gerar mudanças nos padrões culturais típicos de determinados grupos, ocupem eles o lugar de dirigentes ou de dirigidos.

Toda essa argumentação permite-nos entender temas como cultura esportiva e cultura do futebol. Apesar de importantes, pouco ou quase nada existe em termos de trabalhos e ensaios sobre esses temas no Brasil. Não é minha pretensão preencher esse vazio, apenas compreender brevemente seus significados.

Disso tudo, entendo por “cultura esportiva” um conjunto de símbolos, crenças, valores, atitudes, normas e outros produtos que moldam e pautam a vida esportiva numa sociedade, o que inclui discursos, lemas, hinos nacionais, cultura material, como bandeiras, escudos de times e agremiações, estátuas de ídolos ou heróis, etc. Incorpora ainda, as crenças sobre a história, o destino e os dramas nacionais, as atitudes de patriotismo, as ideologias (nacionalismo), as ações, os valores que dão forma aos esportes, as normas e os mecanismos que determinam expectativas de mudanças ou de continuidade de padrões de comportamento dos grupos dirigentes, jogadores, atletas, técnicos, etc.

No Brasil, a maior expressão desse repositório da “cultura esportiva” faz-se representar pela “cultura do futebol”, discutida a seguir.

2.2 - A Cultura do Futebol

Falar de uma cultura do futebol brasileiro não é fácil, pois constitui um imenso projeto em construção. Diluída na memória desse esporte, seu significado encontra-se na oralidade, principalmente nas conversas de torcedores nos bares, de ex-jogadores, de jornalistas no rádio e na televisão, etc. Trata-se de uma história que não é contada em livros de forma sistematizada, mas em fragmentos. Afinal, envolve a lembrança, os episódios marcantes, uma memória que mantém viva a paixão, os mitos, as conquistas, as derrotas e os fatos de bastidores.

Essa cultura específica traduz-se no consenso histórico acerca da tendência dominante que o futebol detém, por meio de sua “força cultural”¹⁵ de representação social e difusão, que fazem dele o “esporte nacional”. Portanto, há uma íntima relação entre Brasil e futebol, o que torna por isso possível uma leitura recíproca de um à luz do outro. Por essa razão, pode-se também atribuir à “cultura do futebol” um caráter de “cultura popular”.

No início do século a influência britânica no setor esportivo já era sentida na América do Sul. Os ingleses, apesar do seu número reduzido, traziam os hábitos e costumes da sua terra, a exemplo do críquete que era o seu passatempo preferido. O futebol incorporou-se, então, como prática cultural nos clubes burgueses, ao lado do remo, da natação e de outros esportes.

O futebol teria sido “transplantado” para o Brasil e manteve o domínio da aristocracia e da burguesia européias por meio da posse de fábricas que aqui se instalaram, bem como pela prática “amadora”, desinteressada e como forma de lazer, atribuída a esse esporte.

O cunho aristocrático e elitista do futebol inglês, que refletia o colonialismo dos países europeus, iria incorporar-se à cultura de um país “colonizado”. As seqüelas iniciais dessa “colonização” que atingia o nosso aparato cultural estavam presentes nos nomes dos clubes, como o Bangu que na época chegou a chamar-se de “The Bangu Athletic Club”. Era indispensável conhecer a língua inglesa para acompanhar as crônicas sobre futebol naquela época.

¹⁵ - Com a expressão “força cultural”, entende-se aqui a relevância, projeção, difusão e tendência dominante do futebol na cultura brasileira, de modo geral, e na cultura esportiva, de modo especial.

Uma outra marca deixada pelo elitismo inglês foi a exclusão do negro do futebol. O racismo passou a imperar no Rio de Janeiro e em São Paulo nos chamados grandes clubes. Mas, por ironia, a prática do futebol popularizou-se, propiciando a criação de clubes sociais nas grandes cidades. Pouco a pouco o futebol foi sendo transformado em atividade de lazer para o proletariado e para as classes médias urbanas, que cresciam com o advento da industrialização e com a migração do campo.

À “transplantação” cultural do futebol seguiram-se dois processos locais: a) “assimilação” e; b) “reinvenção”. Segundo Gonçalves (1985), a “assimilação” correspondeu ao interesse dos jogadores nativos brasileiros pelo futebol, praticado inicialmente no Rio de Janeiro e em São Paulo, a partir de três etapas nítidas: 1ª) a inclusão de jogadores brasileiros (em geral jovens estudantes que haviam aprendido a jogar em universidades européias) em equipes formadas por estrangeiros residentes no Brasil; 2ª) a formação de times próprios por jogadores oriundos das chamadas elites caboclas; e 3ª) o surgimento dos primeiros times de várzea precariamente organizados por operários.

Conforme Antunes (1992), a segunda etapa corresponde à formação dos times do chamado “futebol de fábrica”. Esta modalidade relacionou-se à industrialização no Rio de Janeiro e em São Paulo, cujas fábricas e indústrias, pertencentes aos ingleses, constituíam times de futebol formados por empregados brasileiros, alguns dos quais, em razão do talento como jogadores, passaram a jogar ao lado dos estrangeiros residentes no Brasil.

A “reinvenção”, por sua vez, corresponde à aculturação ou adaptação do futebol à nossa condição social dependente, face à dominação ocidental. Nesse ponto, num paralelo entre o Brasil e os Estados Unidos, Saldanha (1985) é enfático ao afirmar:

“Os Estados Unidos não se dedicaram ao futebol, por causa da educação dos Quakers. Então, eles têm mais intimidade com o beisebol e o rúgbi. Aqui, não: a dominação comercial inglesa do final do século e princípio desse, aliada à nossa pobreza, levaram ao futebol.”¹⁶

Dessa reinvenção, a prática do futebol moldou-se ao estilo local de jogar, que encantaria o mundo e faria do Brasil o “país do futebol” e desse esporte uma “paixão nacional”.

¹⁶ - C.f. Saldanha, João. “Bate-papo”. In Dieguez, Gilda K. *Esporte e poder*. Petrópolis: Vozes, 1985. P.15.

Além da origem histórica, existem outras especificidades locais que se revestem de importância estratégica para a compreensão da “cultura do futebol” no Brasil. Elas constituem, por assim dizer, um código simbólico e um código ideológico.

2.3 - O Código Simbólico

Entre os elementos constitutivos da cultura do futebol estão os elementos simbólicos. Entendo que eles se engendram no gosto popular e também no interior dos clubes, traduzindo-se principalmente na “paixão clubística. Refiro-me à paixão do torcedor e, especificamente, à do dirigente de um clube. Ela é capaz de provocar emoções, comportamentos imprevisíveis e até irracionais.

Nessa perspectiva, o futebol é o que se pode chamar de “espírito do povo brasileiro” e surge como elemento característico da unidade nacional ao lado da música e da devoção religiosa. Se é bem verdade que “o Brasil é a maior nação católica do mundo”, ou que o “samba está no sangue do brasileiro” e que “quem não gosta de samba bom sujeito não é”, afirma-se também com muita propriedade que o Brasil é “o país do futebol” e que o futebol é “a paixão nacional”. Essas expressões constituem referências nacionais e internacionais do futebol brasileiro e fazem parte do horizonte de significados que dão sustentação a sua cultura em nosso país.

Mesmo considerando que a importância desse esporte é cada vez maior em outros países, como demonstra a própria Federação Internacional de Futebol Associação (FIFA), por ser a maior e mais antiga associação de países do mundo, o Brasil ainda é visto no cenário internacional como o “país do futebol” e o futebol como a “paixão nacional”.

Ressalte-se ainda que a maioria dos brasileiros torce para algum clube nacional, como Flamengo, Vasco, Botafogo, Corinthians, Palmeiras, Atlético Mineiro, Cruzeiro, Grêmio, etc., e está nacionalmente coeso em época de Copa do Mundo, torcendo pela Seleção Brasileira. Desse modo, a experiência do futebol no Brasil contribuiu para a unidade e a integração nacionais. Os outros esportes não têm tal projeção e relevância, o que difere das culturas esportivas norte-americana e asiática, cujas bases repousam, respectivamente, no esporte universitário e na disciplina da empresa.

Nos Estados Unidos o futebol é uma prática recente e encontra resistências numa cultura em que o beisebol, o basquetebol e o futebol americano são dominantes¹⁷. Geralmente, as equipes pertencem a cada cidade e os torcedores locais apoiam aquela equipe. Quando mudam de cidade, freqüentemente mudam também de equipe.

No Japão, o futebol tende a tornar-se “mania nacional”, mas adaptado a uma base disciplinar de trabalho tipicamente empresarial. Desse modo, o desenvolvimento do futebol japonês, em âmbito profissional, poderá ocorrer de forma diferente daquele que, historicamente, ocorreu no Brasil.

Considerando a interpretação dada à religião por Geertz (1989), ao entendê-la como “um sistema de símbolos que atua para estabelecer poderosas, penetrantes e duradouras disposições e motivações nos homens através da formulação de conceitos de uma ordem de existência geral e que veste essas concepções com tal aura de fatalidade que as disposições e motivações parecem singularmente realistas”¹⁸, entendo que, analogamente, o esporte também é um sistema semelhante.

No caso específico do futebol, acredito que todo um conjunto de símbolos relaciona a esfera da existência e experiência cotidiana do homem a uma esfera mais ampla: a sociedade. Acerca desse ponto de vista, Lever (1983), por exemplo, afirma que *“a cultura popular torna-se especialmente importante nas nações em desenvolvimento, onde uma imagem distintiva pode forjar o senso de unidade de um país. Os produtos de uma cultura que conquistou o reconhecimento internacional representam um largo passo para a realização dessa integração”*.¹⁹

Esses símbolos da unidade e da integração nacionais originários do futebol fazem com que ele atue como a religião ou a música, de norte a sul do país. As características do clima tropical, a difusão pelos meios de comunicação, além da sua forma lúdica e da abrangência atingida nas esferas política e ideológica, por meio do nacionalismo, da paixão dos torcedores, etc., justificam o fato de o espírito do futebol ter sido inculcado definitivamente no jeito de ser do brasileiro, nos seus dramas e irreverências. Desse modo, pode-se afirmar a existência no Brasil de uma “cultura do futebol”.

¹⁷ - C.f. pesquisa realizada pelo Instituto Norte-Americano - SRI, em 1997, e veiculada no Brasil pelo jornal *Folha de S. Paulo*, em 30/8/98, no caderno de esportes, nos Estados Unidos o futebol americano detém 64,2% das preferências da população em termos de popularidade; o beisebol, 52,5%; e o basquetebol, 47,6%.

¹⁸ - C.f. Geertz, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989. Op. cit. P.104-5.

¹⁹ - Consultar Lever, Janet. *A loucura do futebol*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1983. 243 p. Tradução: A. B. Pinheiro de Lemos.

Assim, o futebol brasileiro constitui um fenômeno cultural capaz de produzir fatos, mitos e histórias, que se relacionam com a sociedade por meio de uma espécie de código simbólico. Da Matta (1986, 1990) traduz bem essa idéia quando aproveita a experiência do futebol brasileiro para refletir a cultura da luta pela justiça social, das dramatizações do povo, de todo um conjunto de símbolos, valores e relações sociais, que revelam os problemas típicos da sociedade brasileira.²⁰

As questões da “malandragem”, do “jeitinho brasileiro”, do “Você sabe com quem está falando?”, além de outras minimizações comuns, mas úteis, também são abordadas pelo autor, enquanto elementos e estereótipos típicos dos fenômenos culturais como o futebol e o carnaval. Lembra ainda a “Lei de Gerson”, um estereótipo que se difundiu por toda a sociedade a partir da frase: “temos que levar vantagem em tudo”, curiosamente enunciada por um ex-jogador de futebol, numa propaganda de cigarro na televisão.

Entendo que tais minimizações simbólicas são possibilidades explicativas para a forma como o futebol tem sido administrado no Brasil. Desse modo, se o acaso, a imprevisibilidade, o sobrenatural, o destino, a sorte ou o azar, a tragédia, a justiça ou injustiça, etc., constituem elementos próprios ao jogo de futebol, revelam também a forma tradicional de os dirigentes administrarem os clubes.

Na mesma linha de raciocínio de Da Matta, Guedes (1977) concluiu, ao compreender o futebol como um “instrumento de significação”, que nas suas relações com a sociedade ele retrata a realidade social cotidiana por meio de três mecanismos básicos: o reforço, a inversão e a neutralização. Assim, um ritual tanto poderia confirmar ou corresponder à estrutura social vigente, invertê-la segundo uma imagem ilusória invertida, quanto neutralizá-la por meio da conciliação ou coexistência do reforço e da inversão, isto é, da estrutura social e da sua imagem inversa simultaneamente.

Esses mecanismos podem ser representados, por exemplo, pela própria descrição do cenário onde se desenrola o espetáculo futebolístico. Ao ser dividido em setores particulares, o estádio diferencia os critérios econômicos, profissionais e políticos. A estrutura física circular em trono da arena ou campo de jogo dispõe-se na maioria dos estádios da seguinte maneira: “geral”, “arquibancada”, “cadeira”, “cadeira especial”, “camarote” e “tribuna de honra”. Esta última é destinada ao Presidente da República, a

²⁰ - Consultar Da Matta, Roberto. *Explorações: ensaios de sociologia interpretativa*. Rio de Janeiro: Rocco, 1986. Ler em especial o ensaio “Futebol: ópio do povo ou drama de justiça social?” P. 101-118.

governadores e outras autoridades, a comitivas e convidados, e não têm um preço (critério político). Da “geral” ao “camarote”, o preço sobe em ordem crescente, acompanhando a própria diferenciação de estratos sociais (critério econômico). Além disso, existe ainda o setor destinado à imprensa, onde se encontram as “cabines de rádio e televisão” e em alguns estádios a “tribuna da imprensa” (critério profissional).

Sob esse ponto de vista, o caráter coletivo relaciona-se à “multidão” ou “povão”, que se acomoda nas “gerais” e nas “arquibancadas”, respectivamente em pé e sentados, sem muito conforto. O caráter individual representa-se nas cadeiras onde se acomodam indivíduos das classes média e média alta. O caráter socializado, por sua vez, está representado nos grupos, nos camarotes e nas tribunas.

Nesse sentido, o estádio concretizaria, portanto, a própria hierarquização vigente na sociedade, ao oferecer lugares de acordo com as possibilidades de compra do indivíduo, obedecendo ao critério do poder econômico desigual existente na sociedade e consagrando, simbolicamente, o poder político na ‘tribuna de honra’, teoricamente acima do poder econômico. Além desse fator, considera-se ainda o fato de que nos extremos, “geral” e “tribuna de honra”, a oposição é total.

A visibilidade do jogo constituiria outro fator de diferenciação, na medida em que no nível mais baixo, o pior local, equivalente ao do campo de jogo, encontra-se a “geral”, *locus* do torcedor que hoje se conhece como “geraldino”. As “cadeiras”, no segundo nível, proporcionam uma boa visibilidade. No terceiro ou último nível ficam as “arquibancadas”, as “cadeiras especiais”, a “tribuna de honra” e os “setores da imprensa”. No campo de jogo, cuja forma geométrica é retangular, as laterais maiores propiciam a melhor visibilidade e, portanto, onde os lugares privilegiados se encontram. A “arquibancada”, que ocupa o outro lado, pode traduzir a idéia de “neutralização” dessa hierarquia rígida do espaço, análoga à hierarquia social.²¹

Existem ainda outros símbolos, como os times, o juiz e os bandeirinhas, o uniforme dos jogadores, suas cores, os escudos e os números nas camisas, que representam as funções e o posicionamento de cada jogador no campo de jogo.

Há ainda a simbologia presente na “torcida”, que se manifesta por meio de bandeiras, aplausos, bandas de música, vaias, pinturas no corpo, numa verdadeira guerra

²¹ - C.f. Guedes, Simone. *O futebol brasileiro: instituição zero*. Op. cit. p. 21.

particular com a torcida do time adversário. A força da torcida também representa um indício claro de neutralização da hierarquia rígida do estádio, pois há torcedores de um mesmo time espalhados em vários setores do estádio.

No universo da cultura do futebol alguns aspectos do discurso da imprensa também merecem destaque. Considerando a relevância assumida pelo futebol na cultura esportiva nacional, o discurso da imprensa depende da “credibilidade”, uma vez que há um distanciamento entre o estádio e os torcedores, bem como entre os bastidores do clube e esses torcedores, o que exige um elo de ligação entre eles.

Esse caráter de importância dos meios de comunicação de massa em relação ao esporte, na sua forma de espetáculo, principalmente na produção de mitos e atendimento ao público consumidor, já havia sido apontado por Magnane (1969), conforme os trechos abaixo:

*“A influência do esporte-espetáculo depende sobretudo da psico-sociologia das relações interpessoais. Seu poder de penetração depende muito mais da atividade das redes de transmissão que do volume do público diretamente posto em contato com os fatos.”*²²

*“Durante o processo de significação que faz do campeão um semideus, o conluio entre as exigências espontâneas do consumidor e a diligência dos “mass media” (meios de comunicação de massa) em satisfazê-las a todo preço cria um jogo de perpétuo leilão. Reclamando sempre mais estórias sensacionais, sempre mais prodígios, o público incita os redatores e os repórteres especialistas a inventar incessantemente novas coisas. Estas invenções, por seu lado, suscitam novas necessidades, e assim por diante.”*²³

Dentre os significados do discurso da imprensa sobre o futebol, Guedes (1977) identifica, no período compreendido entre 1950 (ano da derrota do Brasil na final da Copa do Mundo para o Uruguai no estádio do Maracanã) e 1970 (ano da conquista do tricampeonato mundial no México), “casos” e “conflitos” que operacionalizam os termos clube, jogadores, torcida, associações esportivas (então CBD e FCF, FIFA, etc). Fatos são resgatados na órbita das relações clube *versus* jogador, clube *versus* torcida, clube *versus* associações, jogador *versus* jogador e jogador *versus* torcida.

²² - Ver Magnane, George. *Sociologia do esporte*. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1969. P. 96. Tradução: Geraldo Gerson de Souza.

²³ - *Ibidem*, P. 97.

Um dos primeiros símbolos de brasilidade e nacionalidade, isto é, a Seleção Brasileira de Futebol, representaria a unidade social e a etnia, resultantes de uma verdadeira “monocultura do futebol”, que se instalaria no Brasil. Os jornais e o rádio destacariam tais aspectos, como afirmação da sociedade brasileira via futebol, uma vez que ela é segmentada, hierarquizada e repleta de desigualdades. Desse modo, a bandeira, o hino e a seleção, são significantes diversos (formas) para o mesmo significado (conceito) e para a mesma mensagem, a da unidade nacional.

Assim, a derrota do Brasil na final de 1950 e a conquista do tricampeonato em 1970 foram muito veiculadas pelos jornais e revistas da época. Ainda hoje distinguem-se no futebol termos como “tragédia”, “catástrofe”, “drama”, “humilhação”, “frustração”, etc., que remetem a uma imprevisibilidade da derrota e sua grandeza, numa visão fatalista e de destino.

A imprensa pintou a derrota de 1950 por meio de uma simbologia da morte. A neutralização rápida e imediata dessa derrota seria feita pelo deslocamento do eixo das atenções para os problemas estruturais da sociedade brasileira, prática que se repetiria nas derrotas posteriores.

Se na Copa do Mundo de 1950 a culpabilidade da derrota recaiu sobre alguns jogadores, em 1966 deslocou-se para os termos “treinador” e “comissão técnica”. O treinador passou a ser tradicionalmente visto até os dias de hoje, também nos clubes, como o responsável pelas derrotas, dada a sua situação vulnerável. Por “comissão técnica” entende-se um grupo formado por “dirigentes”, “administradores”, “preparadores físicos” e o “treinador”, atualmente designado como “técnico”.

A Copa do Mundo de 1970 foi a ocasião em que se usou pela primeira vez a transmissão por satélite, estabelecendo a ligação entre o norte e o sul do Brasil. O uso político-ideológico e a exploração do triunfo nessa copa foram explorados pelo então Presidente da República, Emílio Garrastazu Médici. Os termos das manchetes de jornais, rádio e televisão, eram inspirados pelo governo, como o conhecido “Pra frente Brasil”, da marcha composta por Miguel Gustavo para a seleção que disputou a copa e que passou a ser tocada pelas bandas militares nas solenidades oficiais da época.

O *slogan* “Ninguém segura este país” e a ênfase nos termos “raça”, “povo brasileiro”, “Rei Pelé” e “futebol-arte” reforçavam cada vez mais a idéia de “monocultura”

e “país do futebol”, além da tentativa de inversão e camuflagem das desigualdades sociais, da discriminação racial e de outros problemas estruturais.

Os elementos simbólicos do futebol, da sua cultura e da brasilidade representam um rito de passagem da realidade histórica e cotidiana, para um tempo e espaço míticos. Trata-se de uma explicação fundamental do fato de o futebol ser um excelente veículo para as mais diversas significações.

Assim, entendo que ele pode ser usado por grupos sociais, por exemplo, os “cartolas” ou dirigentes, no sentido de demarcar seus limites e afirmar-se no poder, em oposição a outros grupos internos e externos nos clubes.

Passo agora à descrição de alguns símbolos desse poder no futebol, especialmente, nos clubes.

2.4. - Os Símbolos do Poder nos Clubes

Dentre os principais símbolos do poder nos clubes, considere o espaço, a hierarquia, o *status*, o poder econômico, a imagem do dirigente e o talento do jogador. Entendo que eles são manifestações da “paixão clubística”, do “poder amador” ou “amadorismo”, do “tradicionalismo” e do “paternalismo” dos dirigentes.

Em relação ao espaço, a sede social dos grandes clubes geralmente é um lugar de alto luxo. Pode-se comprovar isso na sala da presidência. Os espaços no interior do clube são restritos aos sócios e familiares. Em geral, a sede social é distante do campo de treinamento ou centro de treinamento das equipes de futebol, fato que opõe os extremos: “presidente de clube” e “jogadores/empregados”.

O distanciamento entre tais dependências e os centros de treinamento, geralmente localizados em outros bairros, justifica ainda as desigualdades sociais e a hierarquia rígida entre os dirigentes e os jogadores, principalmente os mais pobres. Nos centros de treinamento o acesso dos torcedores aos jogadores é na maioria das vezes dificultado, permitindo-se apenas que assistam às sessões de treino.

Essa elitização do espaço tem suas raízes na dominação inglesa no início do século. Aliás, um ponto importante dessa história é a própria discriminação social que sofreram os jogadores negros e os mais pobres.

Em termos hierárquicos, a estrutura do poder nos clubes é “verticalizada” e centralizada na figura do presidente, ramificando-se daí para alguns aspectos de informalidade. Essa é a estrutura “tradicional” de dos clubes no Brasil. O presidente do clube é o dono do poder máximo, embora seja um cargo representativo e não-remunerado, o que lhe atribui um caráter de “amador”, fato comprovado também para os cargos de vice-presidente e diretores. O vice-presidente ou os vice-presidentes, dependendo da estrutura do clube, compõem a chapa do presidente eleito e são também indicados por ele. Os “diretores de futebol”, indicados pelo presidente, dependendo do poder econômico, popularidade e prestígio político que ocupam no clube, às vezes adquirem mais notoriedade que o presidente. Junto aos diretores e abaixo deles encontram-se os “supervisores” e “gerentes” de futebol, cargos normalmente vinculados ao mérito e ao conhecimento prático de ex-jogadores, ex-técnicos e outros dirigentes dedicados ao trabalho nos campos de treinamento do futebol profissional e amador do clube. Segue-se a “comissão técnica”, em que o “técnico” assume o centro das atenções. Por fim, os “jogadores” e os “empregados” do clube.

Nessa estruturação, a distribuição do poder tem como fonte o presidente, o vice-presidente ou os vice-presidentes, os conselheiros e os diretores, que preservam essa “tradição”, também explicitada no estatuto do clube. O vice-presidente ou os vice-presidentes e diretores, a partir da indicação do presidente, desempenham a função de “dirigente de futebol”, atuando no Departamento de Futebol Profissional ou no Departamento de Futebol Amador (categorias de jogadores não-profissionais). O Departamento de Futebol Profissional é considerado o maior espaço de poder dentre os demais departamentos componentes das diretorias.

Cabe lembrar que, embora a maioria desses dirigentes seja composta de proprietários de indústrias e de empresas comerciais, em que a organização tende à complexidade e à profissionalização crescentes, não se percebem essas rotinas na dos clubes.²⁴

Desse modo, o “poder amador” constitui um dos símbolos ligados ao poder dos dirigentes de futebol. Chamo ainda atenção para a “paixão clubística”, elemento

²⁴ - É interessante observar que, mesmo quando manifesta coletivamente traços do seu comportamento cultural, o brasileiro sugere uma alta capacidade de organização e conhecimento sobre futebol, com reconhecimento internacional, face ao prestígio do país nesse esporte.

fundamental que tem sido usado como símbolo da dedicação ao clube e da própria permanência no poder.

O poder econômico dos dirigentes, relacionado à posse de bens e dinheiro, também lhe confere poder. Muitos usam essa influência para satisfazer seus interesses pessoais, como a notoriedade, o prestígio, o populismo e as aspirações políticas, que passam a significar dividendos simbólicos do poder. E tal influência pode servir de sustentação ao “paternalismo”.

No caso do jogador, o talento é seu maior símbolo. Isso quer dizer que ele distingue-se em relação aos demais por meio da sua qualidade técnica, estilo de jogar e desempenho, especialmente em fazer gols. Se essa é a condição principal para que receba um alto salário, isso não corresponde necessariamente a uma participação no poder decisório pertencente aos dirigentes. Há um distanciamento claro entre os jogadores e os principais dirigentes, demarcado muitas vezes por critérios econômicos e educacionais. Nos grandes clubes, apesar de existir uma minoria de “jogadores” que recebem altos salários, em razão da hierarquia formal e fechada eles são excluídos das decisões sobre sua própria carreira.

Nos Estados Unidos, esportes como o futebol americano, o beisebol e o basquetebol, são altamente profissionalizados, regulados por modelos empresariais e administrados por dirigentes remunerados. Trata-se, portanto, de uma estrutura moderna, empresarial e altamente profissionalizada, se comparada com a do futebol brasileiro.

2.5 - O Código Ideológico

Por meio desse código, entendo que o futebol tem refletido o próprio papel das elites dirigentes do país. Historicamente, desde a sua introdução no Brasil, o futebol caracterizou-se por ser elitista, racista e excludente, como demonstraram Caldas (1990), Filho (1994) e Rosenfeld (1993) em seus estudos. Esses são apenas alguns traços ideológicos do universo do futebol, os quais servem como referência para as práticas de poder dos dirigentes nos clubes.

Um dos traços gerais já apontados como uma das significações do futebol, no código simbólico, seria o nacionalismo. Parece claro que, na época da realização da Copa

do Mundo, o maior acontecimento do futebol mundial, a experiência do futebol brasileiro reflete, portanto, uma ilusão de unidade ou de integração de norte a sul do país, encobrindo as desigualdades e antagonismos de classe da estrutura social vigente.

Além do nacionalismo, constituem também ideologias políticas engendradas a democratização, a igualdade e a ascensão social dos indivíduos na estrutura. A conquista de uma Copa do Mundo pela Seleção Brasileira poderia viabilizar a ilusão da igualdade ou mesmo da superioridade do Brasil em relação à Europa, camuflando, por meio do talento dos nossos jogadores, não só as desigualdades, a distribuição de renda, mas a própria situação de dependência e de miséria do país.

No documentário "Futebol", o ex-jogador Tostão, por exemplo, deixa clara num depoimento a posição de inferioridade e de dependência do Brasil em relação aos países do primeiro mundo, nas esferas econômica e política, mas dá a entender que o futebol é a moça possibilidade de redenção ao dizer que *"o futebol é a nossa vingança"*.²⁵

Tal depoimento reflete ainda uma distinção já conhecida entre o futebol brasileiro e o europeu, segundo a qual a improvisação, a qualidade técnica e o jogo de corpo, que compõem o talento do nosso jogador, apresentam-se como superiores. Pode-se perceber claramente um alto controle do físico e da técnica dos jogadores, bem como um relativo profissionalismo dos jogadores.

A ilusão da unidade ou da comunhão da torcida, refletidas no time de futebol, reforçariam a democratização do acesso e da participação social em contraste com o autoritarismo das instituições.

Também, a valorização dos grandes jogadores de talento, transformados em verdadeiros mitos, cujos salários permitem que passem a ostentar vida de milionário, transmitiriam a ilusão de que todos aqueles oriundos das classes baixas e da periferia das grandes cidades alcançarão a ascensão na hierarquia social e receberão altos salários na profissão.

Concordando com Murad (1995), ao dizer que *"a inserção do futebol como um segmento da cultura constitui uma via de acesso privilegiada para a investigação*

²⁵ - Ver o documentário "Futebol": programa 1. Video dirigido e produzido por Arthur Fontes e João Moreira Salles em 1998.

sociológica acerca das forças sócio-históricas dominantes na sociedade brasileira”,²⁶ acredito que a cultura do futebol constitui assim um código simbólico específico: o ideológico.

Nesse plano, segundo o qual o futebol no Brasil atuaria como Aparelho Ideológico do Estado (AIE),²⁷ chama-se atenção inicialmente para a ideologia capitalista. No contexto dessa ideologia, além da constituição do futebol como um negócio lucrativo para os agentes sociais nele envolvidos (Ramos, 1988; Vinnay, 1974; e Pereira, 1988), permite-se compreender a perspectiva da instrumentalização econômica do futebol e dos jogadores pelos clubes, que seriam representados por um grupo social: os dirigentes de clubes ou “cartolas”.

Esses pontos de vista são relevantes, na medida em que dão sustentação ao argumento do chamado “ópio do povo” ou da alienação das massas por meio do êxito no esporte, ou de que o futebol atua como um mero mecanismo de poder que tem servido à ideologia das elites dirigentes, embora a eficácia disso dependa de estudos aprofundados.

Apesar de constituir um reducionismo a que se pode atribuir ao futebol brasileiro, entendo que tal pressuposto serviu como código de referência aos dirigentes de clubes, principalmente no período do Estado autoritário do pós-64, quando as práticas de instrumentalização política do futebol foram evidentes, tanto por parte do poder central quanto da então Confederação Brasileira de Desportos (CBD, atual CBF) e dos clubes.

Essa argumentação corrobora com o fato de que o futebol tem refletido muito o papel das elites dirigentes do país, pois muitos “cartolas” administram os clubes como verdadeiros oportunistas, colocando em primeiro lugar os seus interesses pessoais e políticos, sem qualquer responsabilidades sobre seus atos, em detrimento dos interesses dos clubes e dos torcedores.

Desse modo, o paternalismo, o amadorismo, o tradicionalismo e a própria “paixão clubística” representam ideologias típicas dos “cartolas”, as quais reproduzem-se na gestão do futebol nos clubes, em detrimento de uma estrutura e organização modernas. Assim, se nas empresas capitalistas é comum encontrarmos dirigentes profissionais e especializados, no futebol, ao contrário, essa racionalidade é resistente, além de precária.

²⁶ - C.f. Murad, Mauricio. *O Lugar Teórico da Sociologia do Futebol*. Futebol e cultura brasileira - Pesquisa de Campo. Revista do Núcleo de Sociologia do Futebol, Rio de Janeiro: UERJ, Departamento Cultural/ SR-3, 1995. P.104.

²⁷ - C.f. Althusser, Louis. *Aparelhos ideológicos de Estado: nota sobre os aparelhos ideológicos de Estado*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1985. 128p. Tradução: Walter José Evangelista e Maria Laura Viveiros de Castro.

No que se refere à estruturação e distribuição de poder há grande concentração de poder nas mãos de alguns dirigentes, diferentemente da tendência à descentralização da maioria das empresas modernas.

Esse conflito de ideologias demonstra que o futebol não é só “paixão clubística”, mas um grande negócio. Isso justifica as inúmeras denúncias que têm ocorrido acerca do enriquecimento, muitas vezes ilícito, de “cartolas” que fazem do futebol um meio fácil de acumulação de capital.

Neste sentido, o futebol no Brasil vem atravessando há muitos anos uma situação de conflito ou de impasse, pois, se por um lado, alguns dirigentes, sindicatos de jogadores e outros segmentos da sociedade civil buscam uma mudança neste modelo, por outro lado, a maioria de dirigentes (cartolas) mantém o modelo atual.

2.6 - Ideologias do Poder nos Clubes

Nos clubes de futebol observa-se historicamente uma associação entre dois traços administrativos ou, antes, ideologias gerenciais. De um lado, a excessiva concentração de poder nas mãos de poucos dirigentes (cartolas), baseada na hierarquia e na subordinação; de outro, a centralidade nas relações interpessoais ou personalismo.

Esse traço do personalismo nas relações foi muito bem interpretado por Da Matta (1990), por meio do clichê “Você sabe com quem está falando?”, segundo o qual entendo prevalecer nos clubes o domínio da pessoa, do líder ou das relações pessoais, em contraste com o domínio das relações impessoais dadas pelas leis e regulamentos gerais da sociedade.²⁸ Tal domínio propicia ainda, a prática do “jeitinho brasileiro” e da “malandragem”.

Da associação entre a concentração de poder e o personalismo (relações interpessoais) dos dirigentes de futebol, tem-se como síntese o “paternalismo”. Este, por sua vez, desdobra-se em duas formas: o patriarcalismo e o patrimonialismo. Na primeira forma, historicamente, a sociedade tem carregado a idéia de que o patriarca seria aquele líder que tudo pode e que aos membros do clã cabe apenas pedir e obedecer, sob pena de serem excluídos do convívio das relações. Tal idéia vai ao encontro do *slogan* do “Manda

²⁸ - Ver Da Matta, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. 5ª. ed. op. cit. p. 146-204.

quem pode, obedece quem tem juízo”, que reflete uma espécie de mandonismo local, próprio aos grandes clubes.

A segunda forma, o patrimonialismo, refere-se a uma tradição preponderante de aspectos econômicos, de posses e de benefícios que impõem uma certa hierarquia e um poder absoluto, necessários ao poder político. Nos clubes de futebol, ele representa um requisito fundamental de acesso aos cargos de vice-presidente e de diretor e, especialmente, de dirigente de futebol. O poder econômico é, por assim dizer, uma condição básica para conseguir poder político e prestígio.

Dessa maneira, seja na forma patriarcal ou patrimonialista, o paternalismo gera uma dupla dependência. Ao mesmo tempo em que exerce o controle e abre caminho para formas de identificação e inserção num grupo, tendo como consequência um maior grau de segurança, isso pode custar um grau menor de liberdade e autonomia para os membros, se comparado com outras empresas menos paternalistas.

Sob esse prisma, entendo que essa ideologia serve especialmente para justificar, mascarar ou ocultar a realidade social dos clubes de futebol. Porém, sua veiculação pelos dirigentes tem sido correspondida com o consentimento de muitos dos principais subordinados, os jogadores. Há, portanto, uma “troca de favores”, um personalismo ou informalidade das relações, contrariando leis e regulamentos sociais, no sentido da manutenção ou permanência do sistema.

Tem sido prática comum, por exemplo, a concessão de privilégios particulares a um determinado jogador ou a jogadores, como pagamento de aluguel de apartamentos ou concessão de moradia, pagamento de colégio para seus filhos, pagamento de tratamento médico e odontológico a seus familiares, convites para almoçar ou jantar com o diretor ou dirigente de futebol na casa deste, prêmios como carros, etc. Tais práticas podem tanto ser usadas no sentido de camuflar muitos direitos do próprio jogador, para que este não faça tais cobranças, como também por “paixão clubística”.²⁹

Em relação à estrutura social maior, essa experiência do paternalismo reflete a ocultação da exploração da maioria dos jogadores de futebol, que vivem em condições precárias. Vale ressaltar que tais atitudes dependem muito da conscientização do jogador

²⁹ - Ainda hoje relatam-se casos de dirigentes que dão prêmios em dinheiro por cada gol marcado por um determinado jogador num jogo. É comum os clubes perdoarem as multas nos vencimentos dos jogadores por falta a treinos, jogos e outros atos passíveis de punição.

dos seus direitos legais como profissional, o que exige conhecimento e a própria sindicalização, que ainda é mal vista pela maioria da categoria.

Entendo que esta questão é relevante para a compreensão da relação paternalismo-consentimento, entre dirigentes e jogadores. Se, por um lado, o sistema paternalista transfere ao jogador certo traço de autonomia, liberdade e sensação de participar das decisões; por outro, inculca nele o medo de dizer o que pensa da conduta dos dirigentes e da organização e gestão do futebol nos clubes, para evitar conflitos e retaliações. Os dados coletados na pesquisa que realizei demonstram essa tensão e o desejo dos jogadores e de alguns dirigentes de futebol de mudar esse sistema para um modelo de relações profissionais como numa empresa de fato.

Acredito que a relação entre indivíduos numa situação de desigualdade de poder, como no caso da relação dirigente *versus* jogador, pode provocar no jogador a “alienação”, no sentido atribuído por Marx (1975).³⁰ Percebe-se em consequência dessa “alienação” baixa motivação, passividade e pouca iniciativa no que se refere a lutar pelos próprios direitos trabalhistas.

Neste sentido, as ideologias subjacentes ao poder cimentam a instrumentalização do futebol. Afinal, em razão do grande volume de dinheiro que faz circular, o futebol promove o ganho fácil, a notoriedade e o populismo político-partidário. Esse uso ou instrumentalização advém do fato de o futebol ser um dos principais veículos de manifestação popular e da paixão.

O “amadorismo”, aqui entendido a partir da oposição binária com o “profissionalismo”, relaciona-se diretamente com a questão do paternalismo e das relações interpessoais (personalismo). Corresponde a não-remuneração para os cargos representativos de presidente, vice-presidente e de diretor de futebol.³¹ Esse fato torna a organização menos complexa, na medida em que o trabalho assume um caráter voluntário, embora mantenha-se a concentração de poder em torno desses dirigentes.

Historicamente, o “amadorismo” da prática do futebol tem influência no “amadorismo” da gestão. No início, os grandes clubes particulares foram estruturados por

³⁰ - Ver Marx, Karl. *O capital*. (Crítica da Economia Política). 3ª. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975. 579 p. Tradução: Reginaldo Sant'anna. (Ler no Livro Primeiro, Parte I, a questão da mercadoria e seu fetiche.) No presente trabalho, ler na Parte II, no Capítulo VI – Os Modelos Teóricos, onde é feita uma interpretação do modelo marxista.

³¹ - O artigo 50 do Decreto-Lei N.º 3.199/41 e os estatutos dos clubes respaldaram a não remuneração desses cargos no futebol.

uma elite de dirigentes interessada na manutenção do amadorismo, orientando-se pelo improvável, que se tornou uma “tradição” do futebol.

A ideologia do “tradicionalismo” traduz-se como um corpo estabelecido de “tradições” que se reproduzem e produzem práticas acumuladas ao longo do processo de estruturação do poder e de organização do futebol no Brasil. Consiste da própria forma como os clubes de futebol são administrados.

As “tradições” expressam ainda o modo como o futebol tem sido usado nos clubes. Como exemplo há as inúmeras denúncias de mau uso do dinheiro, ocasionando endividamentos e encargos para a gestão seguinte. Desta maneira, há uma correspondência entre essa questão da impunidade com a chamada “Lei de Gerson”, ou seja, de que “temos de levar vantagem em tudo”. Diante da impossibilidade de punição, a recompensa é a impunidade. Os dirigentes que enriquecem ilicitamente e levam os clubes a crises não sofrem nenhuma punição cível e criminal por seus atos.

Assim, o futebol é um universo de ideologias que ocultam símbolos e representações do poder. Elas são úteis para a compreensão das oposições entre o “tradicional” e o “moderno”, entre o “modelo paternalista” e o “modelo empresarial”, e entre “amador” e “profissional”, que se manifestam não só nas relações dirigente *versus* jogador nos clubes, mas nas relações futebol-empresa, como veremos ao longo desse estudo.

Um dos aspectos cruciais para a interpretação ideológica do universo do futebol é a sua transformação em negócio, ou seja, sua instrumentalização econômica. Falar de ideologias do poder aqui implica relacioná-las a esse aspecto, considerando que:

1.º) O futebol envolve um processo histórico de produção de talentos e sua comercialização como “mercadorias”. Esse fato justifica uma divisão social do trabalho e a regulação das relações trabalhistas nos clubes. Há uma verticalização e centralização do poder, que vai dos dirigentes aos jogadores;

2.º) O futebol, enquanto negócio, polariza em torno de si um grande volume de dinheiro, despertando assim a expectativa de acumulação de capital, o que contribui para o

enriquecimento dos clubes e dos dirigentes, bem como a manutenção (reprodução) de poder destes;

3.º) A instrumentalização econômica do futebol, reduzindo-o ao plano dos negócios, passa a exigir mudanças contínuas (produção) na estrutura e organização dos clubes, tanto nos setores de poder de mando (dirigentes), como nos setores ditos produtivos (jogadores e outros empregados), o que pode provocar resistências locais;

4.º) O futebol engendra contradições e disputas tanto pelo poder econômico quanto por formas simbólicas ou representativas de poder, como o prestígio social, o populismo político-partidário e a notoriedade, que ocultam a realidade social da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), das federações e dos clubes no Brasil.

A partir dos argumentos apresentados neste tópico, pode-se concluir que o paternalismo, o amadorismo, o tradicionalismo e a “paixão clubística” podem ser vistos como ideologias administrativas ou gerenciais típicas do futebol brasileiro.

Tais ideologias representam ainda um meio para obter dos agentes seu consentimento ativo ou passivo. No caso do futebol, a posição de passividade e consentimento do jogador têm sido elementos fundamentais para a dominação dos dirigentes.

Mesmo revestindo-se se em certo sentido de uma conotação pejorativa e até banalizada, a ideologia converte-se em falsa consciência para as classes dominadas, porque atua como um instrumento de manutenção do poder e da estrutura social existente, ao alienar e mistificar. A consciência, portanto, serve para desvendar as contradições sociais e revelar interesses ocultos e insuspeitos.

Assim, existem ideologias administrativas ou gerenciais nos clubes de futebol, estruturando o seu universo e sustentando ideários de atores, como os dirigentes. Essas ideologias, portanto, exprimem e justificam as aspirações desse grupo, seus interesses e identidades.

2.7 - Ideologias em Conflito: amadorismo *versus* profissionalismo

O conflito entre amadorismo e profissionalismo na prática do futebol marcou época, constituindo uma verdadeira luta de classes. No início do século XX, de um lado, os rapazes brancos, filhos da aristocracia inglesa e os jovens brasileiros, estudantes que aprenderam a jogar futebol nas universidades européias; de outro, os brancos pobres e os negros das classes populares, que no princípio apenas assistiam aos jogos e, posteriormente, exerceriam uma pressão em favor do profissionalismo.

Portanto, as relações entre jogadores e clubes no Brasil foram reguladas pelo amadorismo. Os jogadores da aristocracia e da burguesia mantinham com o clube uma ligação exclusiva de lazer, sem preocupações com sua sobrevivência na sociedade, bem como com a competição acirrada para vencer os jogos.

Na década de 20, devido às pressões populares iniciais em direção ao profissionalismo, o amadorismo puro aos poucos transformou-se no chamado “amadorismo marrom” (período de transição entre o amadorismo e o profissionalismo), no qual os melhores jogadores passaram a receber gratificações dos associados ricos do time.

Segundo Gonçalves (1985), na década seguinte, mais precisamente no ano de 1933, quando o futebol tornou-se profissional de fato, esse tratamento paternal ainda orientava as relações entre jogadores e dirigentes, mesmo considerando-se o fato de o jornalismo esportivo da época, especialmente o rádio, ter contribuído para a paixão e para o interesse dos torcedores pelo esporte. Tal fato fez surgir os primeiros ídolos no futebol brasileiro, que logo perceberam as chances de explorar comercialmente seus próprios nomes.³²

No contexto da luta política entre amadorismo e o profissionalismo até o final da década de 30, tornaram-se claros os interesses dos dirigentes em preservar os clubes elitistas e defender o amadorismo no futebol, entrando em choque com os interesse da classe popular, do jornalismo esportivo e dos jogadores, que defendiam o profissionalismo. Já nessa época, os interesses políticos advindos do futebol superavam os econômicos.

Os políticos encontravam-se então diante de um dilema: se, por um lado, o apoio ao amadorismo significava o apoio das elites; por outro lado, o apoio ao profissionalismo

³² - Consultar Gonçalves, José E. “Futebol e poder: algumas reflexões sobre o jogo da política.” In Dieguez, Gilda K. (Org.). *Esporte e poder*. Petrópolis: Vozes, 1985. P.28.

significava prestígio e simpatia junto à grande maioria de eleitores das camadas populares, desejosas do profissionalismo.

Para Caldas (1994), na época em que o profissionalismo ainda não havia sido oficialmente implantado, o chamado “profissionalismo marrom” (falso profissionalismo ou semi-profissionalismo) ganhava importância junto aos jogadores mais pobres, pois em alguns clubes funcionavam officiosamente através de pagamentos e outras prebendas aos jogadores.

Essa forma de premiação, mais tarde denominada “bicho”, em alusão ao “Jogo do Bicho”, dependia de “doações” dos dirigentes. Se, por um lado, isso significava uma atitude paternalista, que se reproduziria no futebol, por outro, camuflava a acumulação de capital dos clubes e dos dirigentes face às grandes arrecadações que os jogos começavam a proporcionar.

Em contrapartida, os jogadores, os produtores principais dessas arrecadações, nada levavam em troca. Para fugir desse regime de exploração que se iniciava, alguns começaram a despertar o interesse dos mercados europeu e sul-americano.

Esse mecanismo de exploração do jogador pelos clubes ficou patente na crítica ao profissionalismo, como demonstra em seu depoimento um dirigente de um grande clube, entrevistado por um jornal da época no Rio de Janeiro, o *Diário Carioca*, de 26/1/32, citado por Caldas (1994: 45):

“Eu considero o jogador que quer se profissionalizar como um gigolô que explora a prostituta. O clube lhe dá todo o material necessário para jogar e se divertir com a pelota e ainda quer dinheiro? Isso eu não permitirei no Flamengo. O profissionalismo avilta o homem.”

Apesar da profissionalização do futebol ter sido implantada em 1933, por força da legislação trabalhista de Vargas, a ideologia do amadorismo e suas práticas consolidaram-se como próprias às tradições dos clubes no Brasil, permanecendo até os dias de hoje.

2.8 - Metamorfoses do Dirigente

A argumentação até aqui desenvolvida demonstrou que, além da ideologia capitalista impregnada no caráter de negócio atribuído ao futebol, o tradicionalismo, o paternalismo e o amadorismo dos dirigentes são elementos fundamentais para a

compreensão da gestão nos clubes. A reprodução ou manutenção dessas ideologias tem como origem a herança social, econômica e política dos dirigentes de futebol no Brasil.

Quais seriam as origens históricas e sociais dos dirigentes de futebol? A resposta a essa pergunta pode ser encontrada no próprio sistema capitalista, que serve como pano de fundo para explicar a tradição elitizante que sempre permeou a do futebol no Brasil.

Entendo, como Carvalho (1997), que o dirigismo esportivo, sob as formas do voluntarismo e da benevolência, teria sido uma das características fundamentais das organizações esportivas, quer na Inglaterra (berço do esporte moderno), quer na França (berço da filosofia de Pierre de Coubertin), surgindo, portanto, como um fato social historicamente determinado em meados do século XIX.

Desde o início, constituiu a forma mais adequada à organização burguesa do esporte moderno, diretamente relacionado com as características do capitalismo da época (industrialização) reproduzidas no Brasil.³³ Esse espírito de voluntarismo e de benevolência que marcou o esporte moderno constituem-se como raízes européias das tradições, da “paixão clubística”, do amadorismo e do paternalismo, do dirigismo do futebol brasileiro.

Carvalho (1997) identificou na realidade portuguesa alguns tipos de dirigentes esportivos voluntários que predominaram em determinadas etapas do desenvolvimento do associativismo, a saber: a) o dirigente praticante; b) o dirigente notável; e c) o dirigente técnico.³⁴ Analogamente, no Brasil, considerando a história, a cultura e os aspectos sociais e políticos do futebol brasileiro, acredito que o dirigismo possa ter assumido algumas dessas características.

Neste sentido, de 1894, ano da introdução do futebol em São Paulo, até o início do século XX, quando o processo de surgimento e organização dos primeiros times respondiam a uma necessidade meramente competitiva, a só poderia ficar a cargo de praticantes, cuja experiência e motivação eram fundamentais. Desse modo, entende-se que eram “dirigentes praticantes”, que por gosto e vontade de se manterem ligados ao futebol passaram a organizá-lo em associações.

No segundo momento, nas primeiras décadas do século, reservou-se à aristocracia um importante papel de notoriedade nos clubes. Os pais dos jogadores, membros da sua

³³ - Consultar Carvalho, A. Melo de. *O dirigente desportivo voluntário*. Lisboa: Livros Horizonte LDA, 1997. P. 44.

³⁴ - *Ibidem*, p.46-47.

família ou de famílias de aristocratas ilustres, constituíram o período dos chamados “dirigentes notáveis”, que já administravam clubes junto aos “dirigentes praticantes”. Através do futebol, um esporte tipicamente aristocrata, eles procuravam afirmar sua presença e *status* social.

Para Caldas (1994), a antiga CBD, fundada em 6 de novembro de 1916, apoiava o jogo de interesses dos clubes elitistas, pois os presidentes desses clubes, na grande maioria, eram políticos e, como tais, perderiam a adesão da elite se apoiassem a profissionalização dos jogadores de futebol. Por outro lado, apoiando-a, teriam a simpatia dos eleitores. Surge aqui pela primeira vez a figura do “cartola” que, já naqueles tempos, atuava muito mais em função do jogo de interesses pessoais do que pelo futebol propriamente dito.³⁵

O terceiro momento, após a Segunda Guerra Mundial, marca o aparecimento dos chamados “dirigentes técnicos”. Estes projetaram-se como dirigentes capazes de entender a complexidade técnica do futebol, de tal forma que passaram a interferir desde a formação das equipes até o treinamento, a escalação e a forma de elas atuarem. Eram na verdade, ex-jogadores ou ex-praticantes com credibilidade e reconhecimento nas associações para compreender a evolução do futebol, fundamentalmente nos termos técnicos e táticos requeridos para o jogo, embora a questão do conhecimento científico e a formação não necessariamente fossem relevantes para a ocupação do cargo.

Podemos apontar um quarto tipo não identificado na classificação de Carvalho (1997), cuja emergência se dá em meados da década de 90 para assumir uma importância crescente: o “dirigente profissional”. Se considerarmos o desenvolvimento do futebol-empresa e as exigências da Lei Pelé, no que se refere à transformação dos clubes em empresas, a sua presença passa a ser fundamental na gestão dos clubes.

A globalização dos negócios do futebol requer profissionais com visão de mercado e de negócios, e a crise administrativa nos clubes brasileiros demanda cada vez mais o domínio de novos conceitos de gestão de recursos econômicos e administrativos, no sentido de uma “racionalização”.

Ressalto que a classificação de Carvalho (1997), apesar de didática e passível de uma analogia, não se refere especificamente ao futebol profissional. Este, ao longo das

³⁵ - Consultar, Revista USP, *Dossiê futebol*, 1994. Junho, Julho, Agosto. N.º 22. Ver o artigo “Aspectos sociopolíticos do futebol brasileiro”, de Waldenir Caldas. P. 44.

décadas, acumulou e reproduziu as práticas tradicionalistas e não modificou sua estrutura nos clubes.

Cabe deixar claro ainda que, ao se atribuir aos dirigentes as características de paternalistas ou benevolentes, de amadores, de voluntários e de tradicionalistas, corre-se o risco de se transmitir uma falsa idéia de imobilismo desse grupo social durante muitas décadas, sem se levar em conta o fato de que tais características não se tenham modificado e acompanhado a própria evolução do esporte.

Acredito que a transformação dos Departamentos de Futebol dos clubes em empresas, como prevê a Lei Pelé, poderá contribuir para a inserção da figura do dirigente profissional, contratado e remunerado, embora a referida lei não assegure tal mudança em seus dispositivos. Essa transformação poderá ser feita de forma independente a partir dos clubes ou de empresas investidoras e, em qualquer situação, dependerá de uma mudança na tomada de posição ideológica, nas ações sociais e no *habitus* constitutivo desses clubes. Essa tomada de posição exigiria não apenas mudança de “mentalidade”, mas também uma mudança radical nas ordens estatutárias.

2.9 -- A Tradição Elitista

A tradição elitista que marcou a prática do futebol brasileiro também permaneceria no dirigismo dos clubes. No início, sua prática tornou-se inacessível às camadas sociais populares; afinal, o ranço colonialista, racista e explorador dos ingleses impôs a idéia de superioridade da aristocracia e da burguesia européia.

Sob essa perspectiva de análise, Caldas (1994), por exemplo, entende que essa tradição elitizante do futebol em nosso país teve seu início nos colégios grã-finos, tanto em São Paulo quanto no Rio de Janeiro, já na primeira década do século XX:

“É o caso do Anglo-Brasileiro, dos colégios militares, entre outros. Por se tratar de um esporte elitizado que dava status, os próprios pais de alunos faziam um tipo de pressão para que os colégios incluíssem o futebol nas práticas esportivas. Surgiram, a partir daí, bons jogadores que logo se integraram aos clubes das tradicionais famílias. (...) Em 1903, os aristocratas do café, da Associação Atlética Ponte Preta, formam o que seria o primeiro time de futebol

organizado do Brasil, segundo registros oficiais da CBF - Confederação Brasileira de Futebol.”³⁶

Se muitos clubes incorporavam a tradição elitizante do futebol, como o Fluminense, o São Paulo e o Grêmio, simbolizados com o pó-de-arroz e localizados em bairros nobres em seus estados, o mesmo não ocorreu com o The Bangu Athletic Club, que, apesar dessa nobre denominação inglesa e de ter sido fundado por altos funcionários ingleses da Companhia Progresso, uma fábrica de tecidos, localizava-se na periferia e por essa razão incorporou tendências operárias ou proletárias.

Entretanto, o quadro administrativo do Bangu era composto por altos funcionários da Cia. Progresso, que tinham interesse em estimular o futebol entre seus grandes executivos como forma de lazer. A distância do subúrbio em relação às residências dos altos funcionários levou inevitavelmente a uma proletarização do time. Operários da Cia. Progresso com desempenho profissional, tempo de serviço e comportamento pessoal foram escolhidos para jogar, surgindo uma nova categoria profissional, o “operário-jogador”, que formaria a chamada “elite operária do futebol”.³⁷

Em razão do desempenho como jogador, muitos operários ganharam algumas regalias, como redução na jornada de trabalho, uma atividade mais leve, sair mais cedo, promoções e a discreta “proteção” pela diretoria da Cia. Progresso, que viu nessa “elite operária” um importante veículo de publicidade e divulgação da empresa.

Caldas (1994) acrescenta que até a década de 30 vivia-se no país sobretudo da monocultura do café e de uma economia agrária sem expressão e que o advento do processo de industrialização e sua sistematização na década de 30 serviu como ponto de referência para a expansão das empresas:

*“Nesse aspecto, a Cia. Progresso tem um caráter duplamente pioneiro. Foi uma das primeiras indústrias de manufatura têxtil do país, quando ainda não se pensava objetivamente numa política industrial. Além disso, transformou a imagem da empresa numa instituição vitoriosa, graças às conquistas do Bangu nos campos de futebol. A população associava os tecidos Bangu (era esse o nome da produção têxtil da Cia. Progresso) ao vitorioso time de futebol.”*³⁸

³⁶ - C.f. Caldas, Waldenyr. “Aspectos sociopolíticos do futebol brasileiro”. In *Revista USP - Dossiê Futebol*, Universidade de São Paulo, 1994. Jun/Jul/Ago. N.º 22. P. 41-49.

³⁷ - *Ibidem.*, p.43.

³⁸ - C.f. Caldas, Waldenyr. *Aspectos socio-políticos do futebol brasileiro*. Op. Cit. P. 43.

Verificou-se, portanto, não só uma prática paternalista da diretoria em relação aos operários-jogadores, mas também interesse, pois os jogadores passaram a representar a imagem da empresa, face ao seu desempenho no campo de futebol. Do mesmo modo, nos clubes autônomos o paternalismo também se tornaria um estereótipo da tradição elitizante da diretoria para com os jogadores, fundamentalmente, após a profissionalização deles.

Além disso, o capitalismo impôs no esporte uma “distinção”³⁹ de classe (Bourdieu, 1983), na medida em que foi organizado e praticado somente por aqueles que dispunham de tempo livre e de condições financeiras. Nessa concepção, o futebol foi introduzido no Brasil no final do século XIX, o que justifica a controvérsia acerca da possibilidade de admitir ou não operários nas competições esportivas no início deste século. Aliás, essa questão levou ao surgimento de um movimento esportivo operário em vários países europeus, acirrando os conflitos entre o amadorismo e o profissionalismo, que também aconteceria na prática do futebol no Brasil, como já vimos.

É interessante notar que, historicamente e em relação à hierarquia social dos clubes, sempre se atribuiu considerável importância aos aristocratas e burgueses na composição do seu quadro social e administrativo, que devido à “distinção” optaram pelo amadorismo e pelas modalidades esportivas tidas como mais nobres, a exemplo do tênis, da natação, do remo, do basquete, do xadrez, etc.

Tais preferências tornaram clara a “distinção” entre os associados e as atividades esportivas nos primeiros clubes do Brasil, de modo que as elites buscavam, além da opção por esses esportes, a distinção através da preferência pelas atividades sociais e culturais, como os bailes e outras atividades típicas da classe (piqueniques, excursões, apresentações teatrais, etc.), que eram promovidas pelos membros do quadro administrativo e dos escritórios dos clubes, sobretudo daqueles mantidos por fábricas no início do século XX, especialmente em São Paulo e no Rio de Janeiro.⁴⁰

³⁹ - A noção de “distinção” é aqui elucidada por Bourdieu, ao colocar em questão o fato de as classes sociais terem interesses diferenciados quanto aos lucros sociais e de distinção que a prática de um determinado esporte pode proporcionar e, além disso, terem diferentes concepções do corpo e fazerem diferentes usos dele. C.f. Bourdieu, Pierre. *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983. P.136-153. Tradução: Jeni Vaitsman.

⁴⁰ - Sobre o assunto, consultar Antunes, Fátima M.R.F. *Futebol de fábrica em São Paulo*. São Paulo, Universidade de São Paulo-USP, 1992. 219 p. (Dissertação de Mestrado em Sociologia)

Nesse caso, os empregados mais humildes da empresa fomentavam os interesses dos sócios mais pobres, através da preferência pelas lutas e esporte de massa, como o futebol, um esporte originário da aristocracia e burguesia da Inglaterra.

As atividades sociais e culturais também se diferenciavam, na medida em que eram realizadas em locais improvisados nas empresas, como garagens de carros. Já as festas promovidas pelas associações de fábrica, como grandes bailes familiares e outras festividades, jamais aproximavam os funcionários dos escritórios ou membros do quadro administrativo da empresa de outros empregados e eram realizadas em grandes e famosos salões das cidades, especialmente na capital paulista.

Muitas das situações ocorridas no chamado “futebol de fábrica” nas primeiras décadas do século XX, podem ser incorporadas à que se instaurou nos demais clubes de futebol da época, inclusive naqueles desvinculados de fábricas. Aliás, o “futebol de fábrica” veio a ser um importante veículo de divulgação e democratização do futebol no Brasil.⁴¹

Pelas suas peculiaridades regionais, a prática do futebol nos bairros operários, nos campos de várzea e nas fábricas constituiu os indicativos da profissionalização de um esporte que se democratizava cada vez mais, apesar da sua origem na aristocracia inglesa.

Mas, mesmo sob a égide do profissionalismo, a “distinção” iria manter as relações dirigentes-jogadores nos clubes em franca diferenciação social e concretamente em regime de exploração capitalista.⁴² Os espaços de lazer dos associados seriam isolados do departamento de futebol e dos campos de treinamento, como ocorre na maioria dos clubes. Afinal, conviver lado a lado com brancos pobres e com negros seria uma ameaça aos padrões sociais das elites.

O dirigente de futebol adquiriu um *status* invejável em relação aos dirigentes de outras modalidades esportivas. Ser dirigente de futebol (diretor, gerente ou supervisor, presidente de clube) passaria a representar populismo político e prestígio social. Da aparição nas colunas sociais dos jornais dos clubes, o dirigente de futebol, juntamente com os grandes ídolos do clube, iria figurar nos jornais de grande circulação.

⁴¹ - Essa questão é o eixo de análise e a conclusão fundamental a que chegou Fátima Antunes na sua tese de mestrado. C.f. Antunes, Fátima M.R.F. *Futebol de fábrica em São Paulo*. Op. cit. 29-60.

⁴² - Esta discussão será aprofundada na Parte II, Capítulo VI – Modelos Teóricos, no tópico sobre o modelo marxista.

Muitos dirigentes se definem até hoje como possuidores de uma disponibilidade desinteressada materialmente, num contexto em que o futebol há muito tempo converteu-se em negócio. Esses dirigentes, na atualidade, têm sido objeto de intensa controvérsia. Têm sido vistos ora como incompetentes, incapazes e desadaptados, ora como indispensáveis, dedicados e criativos, espontâneos e práticos. Desse modo, eles se encontram no centro das discussões sobre a necessidade da modernização da gestão do futebol.

Em verdade, a questão torna-se mais complexa e confusa por não existirem estudos suficientemente aprofundados que fundamentam o caráter de importância desses dirigentes, como elementos necessários ou indispensáveis ao futebol hoje. A ênfase favorável concentra-se fundamentalmente sobre o caráter da “paixão” ou dedicação ao clube, discurso usado por eles para manter-se no cargo. No entanto, nem mesmo o número desses dirigentes é conhecido, mas eles certamente são figuras típicas nos clubes de futebol, onde assumem maior visibilidade, e em clubes de menor expressão espalhados pelo país. Mas, certamente, o dirigente tradicional, paternalista ou benevolente e amador constitui um tipo que ainda domina o futebol na maioria dos clubes.

Vale ressaltar que, em termos de uma caracterização social, profissional e cultural, os elementos acessíveis desautorizam uma generalização. Os dirigentes de futebol no Brasil, com raríssimas exceções, uma vez que em alguns clubes já existe a figura do dirigente profissional, contratado como empregado e remunerado pelo cargo ou função, incorporam a designação “amador”. Esse fato é comprovado não só por força do estatuto dos clubes,⁴³ que não prevê uma remuneração pelo cargo ou função, mas pelas práticas “não-profissionais” que perdem o sentido numa estrutura que tende a modernizar-se e a profissionalizar-se cada vez mais em razão de ser um negócio.

No dirigismo esportivo o princípio da atividade não-remunerada encontra sua explicação nas camadas sociais com proventos mais elevados, as quais podem fornecer dirigentes benevolentes e praticantes amadores, excluindo-se daí as camadas trabalhadoras. Estas teriam de ser remuneradas para poder ocupar o tempo livre, já que não têm férias e finais de semana.⁴⁴

⁴³ - Conforme o estatuto de um dos clubes que foram objeto da pesquisa, a Sociedade Esportiva Palmeiras, o presidente, os vice-presidentes e os diretores de departamentos que compõem o poder da diretoria não poderão, de nenhum modo, ser remunerados. Consultar o *Estatuto social da Sociedade Esportiva Palmeiras*, aprovado na reunião do Conselho Deliberativo de 5 de dezembro de 1994. P.51.

⁴⁴ - C.f. Carvalho, A. Melo de. *O dirigente desportivo voluntário*. Op. Cit. 119-132.

Nesse sentido, a competência, o conhecimento, a visão de futuro, a ética, a especialização e o domínio de um saber-fazer estratégico dentro dos clubes são elementos indispensáveis para um dirigente profissional desvinculado do passado.

Do novo dirigente profissional exigem-se atitudes que superem algumas práticas tradicionais, como invasão do campo de jogo, agressão ao árbitro, estar todo o tempo no vestiário dos jogadores, interferir na escalação do técnico ou treinador, manipular e submeter o jogador aos seus interesses pessoais, troca de favores, suborno, corrupção, usar e abusar do clube para sua promoção política e eleitoral, etc., coisas que ainda acontecem.

Assim, a necessidade de adaptação e assimilação de uma nova visão profissional é, antes de tudo, traduzida pela necessidade de fornecer respostas inovadoras às necessidades que surgem.

CAPÍTULO III – PODER, ESTADO E LEGISLAÇÃO

3.1 - A Estruturação do Poder no Futebol

Considerando a estrutura de poder do futebol mundial e nacional, a entidade máxima é a Fédération Internationale de Football Association (FIFA), fundada em 1904, órgão legislativo e controlador internacional, ao qual se filiam e se subordinam as confederações continentais, como a Confederação Sul-Americana de Futebol, por exemplo. No futebol brasileiro especificamente, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) responde pela organização em nível nacional. Subordinadas à CBF encontram-se as federações dos estados, que se encarregam da organização dos campeonatos regionais. Vinculados às federações estão os clubes profissionais, considerados como as células do poder. Existem também as chamadas ligas de clubes que detêm uma relativa autonomia. No caso do Brasil, tem-se como exemplo o “Clube dos 13”, uma liga composta pelos treze clubes da elite do futebol.

O organograma geral da estrutura de poder do futebol mundial pode ser representado no quadro 1 abaixo, tendo a FIFA como entidade máxima e os clubes como as células menores.

Quadro 1 - Organograma da estrutura de poder do futebol mundial



Fonte: Entrevistas Realizadas.

No Brasil, registra-se um total de 26 federações estaduais e a do Distrito Federal, filiadas à CBF. A organização, a direção e a realização de campeonatos e torneios, número de divisões, períodos ou calendários e formas de disputa, regulamentos, organização de registros e transferências de jogadores, filiação aos clubes e exigir que jogadores e clubes cumpram o seu estatuto e a legislação disciplinar são atribuições das federações, em comum acordo com a CBF.

Em conformidade com a legislação esportiva, a CBF e as federações estaduais são entidades de direito privado, sem fins lucrativos e regidas por estatuto próprio. Assim, estão isentas da prestação de contas ao poder público. Essa situação privilegiada tem sido objeto de críticas ao enriquecimento ilícito dos presidentes dessas entidades.

A autonomia organizacional da CBF e dessas federações locais, que consiste da criação de órgãos e poderes necessários ao seu funcionamento, bem como da forma de provê-los, acabou sendo concedida e assegurada pela Constituição Federal, em seu artigo 217, I, revogando-se os Decretos 6251/75 e 80.228/77 promulgados durante a ditadura militar.⁴⁵

O poder dos presidentes da CBF e das federações estaduais é soberano e eles não são remunerados. Essa prática se multiplica para os dirigentes dos clubes. Aliás, a maioria dos presidentes das federações já atuou como dirigentes de clubes.

Atualmente, as principais fontes de renda das federações advêm de um percentual sobre as rendas dos jogos e dos acordos com as emissoras de televisão que transmitem os jogos de um determinado campeonato ou torneio, contratos de patrocínio e recolhimento de taxas relativas ao registro e transferência de jogadores, filiação de clubes, etc.

Enfim, o esporte brasileiro, historicamente, constituiu uma estrutura de poder própria, considerando a sua organização e as primeiras leis.

⁴⁵ - A lei N.º 6.251/75 continua em vigência na parte em que não há contradição, conflito ou incompatibilidade com a nova Constituição. C.f. Melo Filho, Álvaro. *Nova lei do desporto comentada: Projeto Zico*. Rio de Janeiro: Forense, 1994. P.35.

3.2 - O Exercício do Poder e os Clubes

Na base da cultura esportiva no Brasil estão os clubes de futebol particulares.

Esses clubes, organizados como instituições não-lucrativas, normalmente reaplicam suas receitas nas equipes profissionais, em suas divisões inferiores, conhecidas hoje como “categorias de base”, e em outras equipes de futebol amador que vistam a camisa do clube e sirvam como locais de descoberta e preparação de novos talentos.

O dinheiro obtido com o futebol profissional é também utilizado para subsidiar outros esportes no clube. A maioria dos clubes oferece treinamento profissional, preparação física, tratamento médico e odontológico e em alguns casos até alojamento (concentração) e dinheiro para os estudos. Sabe-se, porém, que mesmo nos grandes clubes essa assistência coletiva ainda é precária, em razão do mau uso que os dirigentes fazem do dinheiro.

Lever (1983) lembra que os clubes de futebol da América Latina, ao contrário da maioria dos clubes europeus, são organizados como clubes de sócios. Contrariamente às empresas comerciais que vão à falência, esses clubes também sobrevivem às crises pela “generosidade” dos torcedores, sócios, patronos ou conselheiros e diretores.⁴⁶

Esses torcedores ou sócios ricos podem influenciar seus clubes por meio do dinheiro, tornando-se patronos ou diretores. Muitas vezes, encabeçam campanhas de levantamento de recursos apresentando de forma pública sua contribuição ou mesmo oferecendo gratificações aos jogadores após conseguirem uma vitória num jogo. Atualmente, tal prática tem diminuído com o advento dos patrocínios e parcerias dos clubes com as empresas.

A questão do maior ou menor poder nos clubes depende muito do presidente. Se ele centralizar todas as decisões, será ele quem controlará e determinará a política do clube. Ele, os vice-presidentes e os diretores, decidem sobre contratações e venda de jogadores, fazem empréstimos e, em alguns casos, doações diretas para financiar seus clubes em momentos difíceis. De certa forma, têm sido os responsáveis pelo sucesso ou insucesso da equipe após negociações de jogadores ou contratação de um técnico, quando este último

⁴⁶ - C.f. Lever, Janet. *A loucura do futebol*. Op. cit. p. 101-102.

não é o culpado direto. Normalmente, os dirigentes de futebol encontram-se na linha de frente para enfrentar outros dirigentes, torcedores e empregados. Para isso, muitos apoiam-se na “paixão clubística”.

Entendo que há ainda um motivo estratégico para que certos dirigentes dediquem tempo e dinheiro aos seus clubes. A imprensa esportiva, face ao seu aspecto crítico, tem demonstrado casos de dirigentes que ganharam visibilidade junto aos torcedores dos grandes clubes e, em consequência disso, popularidade ou prestígio político-eleitoreiro para manter-se no cargo ou até mesmo tornar-se políticos profissionais nos seus estados, municípios ou no próprio Congresso Nacional. Além disso, existem aqueles que são empresários, proprietários de indústrias ou de lojas comerciais e têm sido compensados não só pela popularidade, notoriedade e relações públicas resultantes do cargo, mas também pelo aparecimento e visibilidade frequentes nos meios de comunicação.

Os diretores, embora subordinados ao presidente do clube, têm sido historicamente estratégicos. São indicados e nomeados pelos presidentes, têm até formação acadêmica em, economia, direito ou áreas afins e ocupam de forma representativa o cargo, sem uma remuneração pactuada em contrato. Por outro lado, encontramos também casos de torcedores dedicados, ex-jogadores, ex-árbitros e ex-técnicos, por exemplo, que assumiram postos de importância nos clubes, simplesmente pelo seu passado ou pelo conhecimento que acumularam na prática do futebol e das suas competições.

As recompensas e benefícios, sobretudo os lucros obtidos e o prestígio social e político, demonstram que o futebol confere poder a muitas pessoas. O trecho a seguir, da década de 70, constitui uma clara descrição dos interesses e das práticas comuns dos “cartolas” nos clubes, a falta de ética e de transparência na, que se repetem até os dias de hoje:

“Um conhecido observador brasileiro (que pediu para permanecer anônimo) comentou que o futebol também serve às pessoas que já possuem uma personalidade pública, mas desejam mudar sua imagem. Ele afirma que uns poucos diretores de clubes do Rio de Janeiro e São Paulo acumularam fortuna através de empreendimentos obscuros ou ilegais e compraram seus cargos para adquirir respeitabilidade. É mais comum, no entanto, os diretores serem novos-ricos já respeitáveis, havendo até mesmo alguns elementos da alta sociedade. As alianças especiais entre esses homens, no nível local, assim como no nível

nacional, podem promover outras atividades, culturais, políticas e econômicas na metrópole."⁴⁷

Lever (1983) chama atenção, contudo, a que os diretores de clubes de futebol do Brasil não são diferentes de alguns proprietários de times de basquetebol, futebol americano ou beisebol dos Estados Unidos. São também ricos e torcedores apaixonados, dispostos a perder dinheiro com o alvo de sua paixão. Os prejuízos com o esporte podem ser compensados pelos benefícios de relações públicas, aprovação da comunidade e notoriedade.⁴⁸

A principal diferença entre eles não está em seus objetivos, mas na orientação financeira e na responsabilidade. Nos Estados Unidos, a fortuna pessoal do proprietário de um time é usada como garantia para os empréstimos. Desse modo, eles aplicam princípios financeiros e administrativos racionais na orientação de suas equipes. Seus clubes têm sido cuidados por verdadeiros profissionais, especializados em esportiva e em promoção de eventos e espetáculos, recebendo por isso um alto salário.

Acerca desse ponto de vista, Lever (1983), ao analisar o futebol brasileiro, aponta uma diferença clara:

*"No Brasil, os diretores não são tão responsáveis. Depois que termina o mandato de dois anos, eles podem ir embora, deixando dívidas elevadas e contratos custosos com jogadores, que assinam em nome do clube, não em seus nomes pessoais, para o próprio grupo de diretores voluntários. O comentarista de futebol Armando Nogueira acredita que a maioria dos diretores brasileiros serve a seus clubes por amor; mas a própria paixão dos diretores por seus clubes está na raiz dos problemas. Eles querem formar um time vitorioso a qualquer custo. Racionais e calculistas em seus empreendimentos comerciais, os diretores decidem com o coração e não com a cabeça os problemas mais importantes de seus clubes."*⁴⁹

No Brasil, o poder esportivo adota na sua quase totalidade estruturas hierárquicas verticalizadas, em que a base é o indivíduo privado associado a um clube. O exercício do poder cabe ao clube e aqueles que o dirigem.

⁴⁷ - Extraído de Lever, Janet. *A loucura do futebol*. Op.cit. p. 104.

⁴⁸ - Ibidem, idem.

⁴⁹ - Ibidem, p. 105.

Esse *status* foi assegurado pela Lei No 8.672 de 6/7/93 (Lei Zico), que conferiu aos clubes o caráter de autonomia e de livre associação, o que antes era proibido:

“Art. 10 - As entidades de prática do desporto são pessoas jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, constituídas na forma da lei, mediante o exercício do direito de livre associação.”

No que se refere à organização dos clubes, Mack (1980) distinguiu três modelos:

1.º) O modelo estatal, segundo o qual os clubes são controlados pelo Estado, sendo formados por equipes das Forças Armadas ou Universidades que sustentam os jogadores por meio de um falso amadorismo ou amadorismo marrom. Tal modelo pertenceu aos países comunistas, como a ex-URSS, a Romênia, etc. Atualmente, com a capitalização do Leste Europeu e da própria ex-URSS, a abertura de mercado levou ao êxodo de jogadores (anteriormente proibido) desses países para o futebol europeu e japonês;

2.º) O modelo privado, típico dos EUA, segundo o qual os clubes são controlados por entidades privadas, de personalidade física ou jurídica. Tais clubes são gerenciados como verdadeiras empresas que se preocupam muito mais com a competição empresarial do que com a competição esportiva, a paixão ou a satisfação dos torcedores e espectadores. Apesar de não contarem com a participação em massa das empresas multinacionais, em razão do receio destas em relação aos efeitos negativos que poderiam atingir suas marcas, devido ao fato de um ou mais clubes ligarem-se culturalmente a uma determinada cidade e não a outra, as equipes de beisebol, basquetebol e de futebol americano apresentam um caráter de união que lhes dá suporte e retorno financeiro.⁵⁰ Desse modo, a estrutura financeira e o profissionalismo da são requisitos fundamentais;

3.º) O modelo sócio-esportivo, típico do Brasil, que engloba outros esportes, que têm no futebol a sua sustentação. São administrados por dirigentes amadores, presidentes, vice-presidentes e diretores, que em geral são eleitos de acordo com o patrimônio que possuem em razão de aspectos culturais e econômicos já discutidos, como a sua relevância cultural, projeção internacional e como negócio. Não se percebe uma relação de maior proximidade entre o quadro de associados do clube e a equipe de futebol, e, normalmente,

⁵⁰ - Acerca dessa questão, Mack (1980) comenta que, quando o Kosmos comprou o passe do jogador Pelé, teve ajuda financeira dos demais clubes de Nova York, pelo fato de entenderem que com tal iniciativa seus retornos financeiros seriam maiores com a presença do maior jogador de futebol do mundo atuando nos gramados daquela cidade. C.f. Mack, Roberto. *Futebol-Empresa: a nova dimensão para o futebol brasileiro*. Op. cit. p.26.

os títulos de sócio são poucos e suas contribuições são pequenas para dar suporte às finanças do futebol.

Essa distinção de modelos, em especial entre o privado dos EUA e o sócio-esportivo do Brasil, é útil para o entendimento dos antagonismos entre os modelos de gestão empresarial, profissional e moderno, típicos das empresas capitalistas, e o modelo paternalista, amador e tradicional, dos clubes de futebol, no contexto das relações futebol-empresa no Brasil.

O patrimônio dos clubes de futebol no Brasil geralmente compõe-se da posse de um estádio particular, de um centro de treinamento, do passe de jogadores, das rendas dos jogos e das contribuições dos associados, etc. Atualmente, existem outras fontes alternativas de receita, como o licenciamento de produtos do clube, os patrocínios, as parcerias, a publicidade estática (colocação de placas publicitárias nos campos de futebol e centros de treinamento), os contratos de transmissão esportiva com as emissoras de televisão, etc.

No meu entender é preciso ética e transparência para administrar esse grande volume de recursos. A demonstração da situação financeira dos clubes, por meio de relatórios e balancetes, com o total de empregados, relação de salários reais dos jogadores, valor total gasto com a folha de pagamentos, despesas com passivos trabalhistas e impostos como INSS e IR, etc., são orientações que não têm sido seguidas por muitos clubes.

Em termos de negócio, o futebol é um mercado imenso. Atualmente, os clubes estão inseridos nele por meio da comercialização de jogadores, de negócios com a televisão e com outras empresas. Esse fato cada vez mais exige dos clubes profissionais especializados.

Nos clubes, essa especialização vem ocorrendo precariamente em função do resultado esportivo, por meio da contratação de fisiologistas, nutricionistas, psicólogos, profissionais de *marketing* e outros. No contexto do mercado já existe a figura do empresário privado de jogadores. A atuação desse profissional identifica-se com a de um intermediário no comércio, pois passam a controlar tanto a carreira de determinados jogadores, muitos dos quais, por serem oriundos da classe baixa, não detêm conhecimentos sobre economia e finanças, quanto seus próprios rendimentos e direitos trabalhistas. Desse modo, muitos jogadores têm sido prejudicados em negociações de compra e venda.

3.3 - A Relação Estado e Futebol no Brasil

3.3.1 - Retrospectiva

Discuto aqui um pouco da história da relação Estado e futebol no Brasil. No entanto, creio ser necessário pensá-la, brevemente, na sua inserção no contexto das relações entre o Estado e a cultura. Historicamente, o papel do Estado em relação à cultura brasileira pode ser interpretado pela alternância entre a repressão à censura e as iniciativas de incentivo à produção cultural, além de tentar criar uma imagem integrada do nosso país, apropriando-se da memória nacional. No entender de intelectuais e críticos, isso não atribui ao Estado uma boa reputação.

Neste sentido, é interessante observar que, em determinados momentos da história, a cultura brasileira apresenta-se profundamente desvalorizada pelas elites, dentre as quais, o Estado, tomando-se como parâmetro de comparação a cultura européia e, mais recentemente a norte-americana. Em outros momentos, certas manifestações culturais regionais passam a ser supervalorizadas, enfatizando-se de forma nostálgica e ufanista, símbolos como macunaíma, a música popular brasileira, a malandragem, o samba, o carnaval e, especialmente, o futebol.

O que parece ficar subjacente a este contraste do Estado ao considerar como cultura brasileira apenas as manifestações intelectuais e artísticas das elites ou valorizar as manifestações regionais típicas como raízes nacionais, é a existência de um processo de apropriação, manipulação ou reelaboração dessas manifestações, como se percebe no caso do futebol.

Segundo Santos (1981), por volta de 1915 aconteceu a primeira intervenção direta do Estado no futebol brasileiro, com o advento dos movimentos sociais do operariado no país. Grandes massas de trabalhadores reivindicavam melhores salários e condições de higiene nas fábricas, além da redução da jornada para oito horas semanais. As greves resultaram no interesse do Estado e dos proprietários das fábricas pelo futebol e, conseqüentemente, no repúdio das elites aristocratas.

A despeito deste fato, o autor acima tece o seguinte comentário:

“A greve de 1917, que chegou a paralisar dezenas de milhares de operários, fez ver às autoridades e aos industriais que a cidade precisava de um ‘esporte de massas’. Como a uma criança que manda brincar ‘para queimar energias’, os operários foram, então, mandados jogar futebol: os municípios isentaram os campos de impostos; os industriais se apressaram em construir ‘grounds’; a polícia parou de reprimir os ‘rachas’ em terrenos baldios; os castigos aos estudantes de escolas públicas que fossem pegos jogando futebol, suspensos.”⁵¹

Nessa época, ao mesmo tempo em que a expansão da prática do futebol aguçava o interesse do Estado, muitos políticos e industriais apostavam no apelo popular desse esporte. Por outro lado, o mesmo não acontecia em relação às elites, que repudiavam a participação popular.

Como demonstração desse repúdio das elites, Gonçalves (1985) lembra que já em 1914 os principais clubes do eixo Rio-São Paulo haviam fundado a Federação Brasileira de Esportes, uma espécie de raiz das futuras CBD e CBF, com o objetivo de disciplinar o futebol. Tal iniciativa acirrou as reações dos *teams* (times, em inglês) compostos por jogadores brancos e ricos, defensores do amadorismo, em relação ao aumento das equipes formadas por pretos ou pobres. Os grã-finos dos *teams* se recusavam a jogar contra essas equipes. Isso resultou, em algumas cidades como São Paulo, por exemplo, na formação de duas ligas: uma para os brancos e outra para os pretos, fato que acirrou a ideologia do racismo junto às elites.

Essa cisão levou a uma invasão das classes populares no futebol, e, conseqüentemente, as elites foram cedendo às pressões. Isso resultou no recrutamento de jogadores de cor para compor os times ricos. Porém, o racismo estava tão fortemente enraizado que os jogadores mulatos e negros eram obrigados, por exemplo, a passar pó-de-arroz para embranquecer o rosto, pois esses times não abriam mão das aparências.⁵²

Pereira de Queiroz (1973), por exemplo, observou que o modo de vida burguês começou a se difundir no Brasil aproximadamente a partir de 1820, muito antes do início da industrialização. Esse estilo de vida demarcou não apenas uma diferenciação da

⁵¹ - Consultar Santos, Joel Rufino dos. *História política do futebol brasileiro*. Coleção Tudo é História. Vol. XX. São Paulo: Brasiliense, 1981. P.22.

⁵² - Acerca dessas manifestações de racismo, o pó-de-arroz, por exemplo, tornou-se e ainda hoje é o símbolo da origem grã-fina do Fluminense, um dos grandes clubes do Rio de Janeiro, que desde a sua fundação mais se opôs à entrada de jogadores de cor (pretos) nas suas equipes e também na sua sede. Hoje, curiosamente, após tantas glórias e conquistas, o time de futebol desse clube foi rebaixado para a terceira divisão nacional e vem atravessando uma crise financeira e administrativa até então nunca vistas.

população em termos econômicos, mas principalmente do ponto de vista cultural, uma vez que os valores da vida intelectual européia foram tomados como um símbolo de distinção.⁵³

No plano do futebol, essa tradição elitista teve seu início na transplantação européia desse esporte e se manifestou por intermédio do caráter amador da prática dos jogadores até a década de trinta. Aliás, o início da consolidação de uma sociedade urbano-industrial no Brasil, o desenvolvimento da “indústria cultural”, marcada pela hegemonia do rádio até a implantação da televisão nos anos cinquenta, tornam-se cenários para a acentuada intervenção do Estado no futebol, que promoveu a profissionalização dos jogadores.

É relevante ainda o fato de as ideologias do caráter nacional brasileiro terem assumido uma nova direção a partir dessa década. A simbologia e o estilo de jogo brasileiro passaram a ser apropriados como uma forma de vingança, sugerindo que somos diferentes dos outros países e as categorias racionais não funcionariam aqui. A construção dessa identidade se desenvolve, portanto, sob uma conotação de nacionalidade, de classe e de raça.

A partir dessa década a apropriação, manipulação e conversão das manifestações populares em símbolos de identificação nacionais, passa a dominar o cenário da cultura do futebol no Brasil.

Nas relações entre Estado e futebol, Gonçalves (1985) identificou três fases: a) a do incentivo, na República Velha; b) a da participação organizacional-burocrática, no Estado Novo; e c) a da militarização, a partir de 1969.⁵⁴ Considerando que o referido autor não aprofundou essas fases, tento aqui caracterizar cada uma delas.

A primeira fase ou fase de incentivo do Estado, marca a expectativa de massificação e profissionalização da prática do futebol, face à emergência do conflito entre amadorismo e profissionalismo.

Na segunda fase, o “Estado Novo” de Vargas estabeleceu uma política que concorreu para o disciplinamento e organização da prática esportiva no país. Foram lançadas as bases da regulamentação da profissão de jogador de futebol, ocorrida em 1933.

⁵³ - C.f. Pereira de Queiroz, Maria Isaura. Do rural e do urbano no Brasil. In: Szmrecsányi, Tamás & Queda, Oriowaldo. (Org.). *Vida rural e mudança social no Brasil*. São Paulo: Ed. Nacional, 1973. P. 210.

⁵⁴ - C.f. Gonçalves, José Esmeraldo. “Futebol e Poder: algumas reflexões sobre o jogo da política”. In Dieguez, Gilda K. (Org.). *Esporte e poder*. Petrópolis: Vozes, 1985. P.22.

No ano de 1938, ao mesmo tempo em que os brasileiros admitiam que o futebol havia se tornado o esporte nacional das multidões apaixonadas, os mecanismos regulatórios do Estado estavam claramente expostos na legislação fechada da época, como veremos no próximo tópico.

Nessa perspectiva, se a queda de Vargas significava a possibilidade de redemocratização do país, as relações Estado e futebol permaneceram como antes. O enfoque paternalista que sempre permeou essas relações foi reforçado por Eurico Dutra, um militar escolhido para a presidência, em 1946, que por meio da bajulação aos grandes clubes privados almejava receber dividendos políticos em troca.

No palco da euforia que tomou conta do povo brasileiro na época da Copa do Mundo de 1950, Dutra doou ao Clube de Regatas do Flamengo (CRF), do Rio de Janeiro, um imenso terreno para que o clube construísse a sua sede social. Após ser eleito, meses depois, Vargas retornou ao Palácio do Catete e concedeu a esse clube um grande empréstimo, a juros baixos, a fim de que erguesse no terreno doado um prédio de 24 andares.

A própria construção do Estádio do Maracanã representou a consolidação das relações Estado e futebol no Brasil. Com a derrota do Brasil na Copa do Mundo de 1950, neste estádio, a frustração generalizada do povo brasileiro colocou fora de cena o governo e os políticos, que só voltariam na conquista da Copa de 1958.

No período do intervalo democrático, compreendido entre 1946 e 1964, o futebol já era considerado uma manifestação cultural autêntica, embora marcado pela situação de dependência econômica do país e pela legislação corporativista do Estado Novo.

Após 1964, a “indústria cultural”, em particular a televisão, se apropria de temas que figuram no cotidiano nacional, por meio de mensagens ideológicas de trânsito fácil. Fato que se acirrou com a conquista da Copa do Mundo de 70, já no contexto da terceira fase das relações Estado e futebol.

Esse período tem como referência principal os anos da militarização, do autoritarismo, da censura e das torturas, os quais usaram a conquista da Copa do Mundo de 1970 como um meio de propaganda político-ideológica do governo. O Estado apropriou-se do futebol ao transformar 90 milhões de brasileiros em ação, ocultando deles próprios a sua condição de cidadãos com direitos e reivindicações sociais.

Assim, o governo militar encontrou no futebol um poderoso veículo de divulgação do seu projeto político. Segundo Oliven (1994), a Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP), do general Médici, constituiu talvez o mais eficiente mecanismo de exploração do futebol como tema de campanha promocional. Com a conquista da Copa de 70, o futebol foi transformado num símbolo máximo da integração nacional e alguns rótulos exclusivos do povo brasileiro, como genialidade, garra e “jeitinho brasileiro” foram exaltados. Vale registrar ainda que a AERP tentou articular o *slogan* “Ninguém segura este país”, baseado na genialidade do jogador brasileiro, com o “milagre econômico”, que, iria mais tarde demonstrar a própria fragilidade do futebol para assegurar a situação social e econômica do país.⁵⁵

Esses dribles do poder no futebol brasileiro camuflavam ainda a própria exploração do jogador pelos clubes, por meio da Lei do Passe de 1976. Cabe lembrar que, apesar da militarização da CBF e das federações estaduais, o sistema paternalista do futebol encontrava respaldo no próprio paternalismo do Estado para com os clubes.

Nessa época, o futebol foi o item mais importante da opinião pública e um dos objetos do poder político do Estado. O governo explorou de forma competente e consciente a vitória da Seleção Brasileira, relacionando-a ao patriotismo e ao nacionalismo. Fato demonstrado num trecho do pronunciamento de Médici à nação, após a conquista do tricampeonato em 1970:

*“Sinto uma profunda felicidade ao testemunhar a alegria do nosso povo nesta elevada forma de patriotismo. Identifico esta vitória conquistada na fraternidade do esporte com a ascensão da fé em nossa luta pelo desenvolvimento nacional.”*⁵⁶

Após o retorno da Seleção Brasileira do México, além das boas vindas e honras oficiais do governo, cada um dos jogadores recebeu US\$ 18.500,00, livres do Imposto de Renda. Estava assim delineada uma ponte entre o governo, o futebol e a massa de torcedores, um caminho fácil de veiculação das bases do Estado.

Nessa linha de promoção do projeto político-ideológico do Estado a televisão exerceu um papel significativo. A Copa do Mundo de 1970 foi o cenário onde, pela

⁵⁵ - Consultar Oliven, Ruben. “A relação Estado e cultura no Brasil: cortes ou continuidade?”. In: Miceli, Sergio. (Org.). *Estado e cultura no Brasil*. São Paulo: Difel, 1994. P. 50.

⁵⁶ - C.f. Lever, Janet. *A loucura do futebol*. op. cit. p. 97.

primeira vez, a transmissão ao vivo dos jogos ocorreu, contribuindo sobremaneira para o fortalecimento da unidade nacional e dos laços de patriotismo.

As estratégias não encerrariam aí. O reforçamento à unidade nacional também se deu pela criação da Loteria Esportiva. Esta, significou uma proposta oportunista do governo, no sentido de inculcar a idéia da ilusão da mobilidade social. Desse modo, não apenas os grandes jogadores poderiam ficar ricos com o futebol, mas também os torcedores.

O carnaval que tomou conta do país, em 1970, era um paradoxo da dura realidade social. Afinal, em plena ditadura, a grande massa fazia o jogo político do governo e deixava de lado os porões das torturas e da censura do regime.

Ao longo desse regime, o Brasil foi derrotado nas copas de 1974, 1978 e 1982. Em todas, a frustração abateu-se sobre a população, mas restava uma luz no fim do túnel: as eleições diretas. Ainda em 1982, as eleições diretas para governador mudavam as regras do jogo político e em consequência disso mudariam o país.

Na década de 80, os clubes mergulham numa crise financeira, gerada tanto pela situação econômica do país quanto pelas suas administrações. Alguns fatos marcam essa década e provocam discussões sobre a legislação e do futebol nos clubes e outros surgem como possibilidades de solução. O Estado participou dos debates, mas sem mudar radicalmente o sistema vigente.

Dentre outros fatos marcantes dessa década, destaco, em 1983, a abolição da lei que proibia a publicidade nas camisas, o que fez surgir os primeiros patrocínios, e a eclosão do movimento "Democracia Corinthiana", no sentido de contestação às práticas de poder da no Corinthians, um dos grandes clubes de São Paulo. Em 1987 realiza-se a Copa União com os 13 grandes clubes da elite do futebol, sob o patrocínio da Coca-Cola. Os meios de comunicação de massa, especialmente, a televisão passam a exercer um papel fundamental enquanto unificadores do mercado dos bens materiais e simbólicos dos eventos esportivos.

Na década de 90, as relações Estado e futebol assumem novos rumos, com as discussões e a aprovação da Lei Zico e da Lei Pelé. Se nos anos do autoritarismo essas relações foram determinadas pelo corporativismo da ordem, a partir do controle dos interesses e ações dos clubes por mecanismos estatais, cerceando sua autonomia, a partir

da “Nova República” a política esportiva aproximou-se do neocorporativismo ou neocorporatismo.⁵⁷

Passo agora a discutir, de modo específico, os papéis de legitimação e de acumulação desempenhados pelo Estado em relação ao futebol brasileiro.

3.3.2 - O Papel de Legitimação

A intervenção por meio da legislação e o uso político-ideológico do futebol, evidenciam a importância deste esporte para afirmar o papel de legitimação do Estado, especialmente nos anos do autoritarismo. Portanto, ao ser instrumentalizado para veicular mensagens e inculcar na população os ideais do projeto político do governo, através dos símbolos e das ideologias que produz, o futebol tornou-se um aliado do Estado.

No entanto, no que se refere à autonomia organizacional e financeira, à modernização e profissionalização dos clubes, o desempenho desse papel foi marcado por 50 anos de legislação autoritária e corporativa, que somente na década de 90 veio a sofrer modificações fundamentais.

Considero como um elemento fundamental para a compreensão desse papel, a atuação do Estado nos países do chamado Terceiro Mundo, dentre os quais, o Brasil, que sempre foi marcada pelos padrões de atraso e dependência acerca do processo de modernização das estruturas econômicas, políticas e sociais, em relação aos países europeus e recentemente dos Estados Unidos. Essa perspectiva é procedente para compreender, de um lado, a dependência econômica do futebol brasileiro em relação ao europeu e, de outro, a maneira como tem sido administrado no país, configurando um modelo arcaico, se comparado também com o modelo adotado na Europa, ainda que no cenário competitivo essa dependência não se verifique.

Assim, acredito que o modelo típico de gerenciar o futebol no Brasil, marcado pelo “tradicionalismo” tem como horizonte de referência um Estado também dependente em termos políticos e econômicos.

⁵⁷ - O corporativismo caracteriza-se como uma relação permeada pela imposição de regras pelo Estado autoritário para inviabilizar a possibilidade de autonomia político-normativa das organizações esportivas. O “neocorporativismo”, por sua vez, consiste numa relação em que a forma de interação entre a organização e o Estado é de cunho voluntário, podendo a primeira, em princípio, romper a qualquer momento essa interação. C.f. Bobbio, Norberto apud Regini. *Dicionário de política*. V.2., Brasília: Ed. UnB, 1992. P.818-820.

Considerando-se a interpretação marxista do Estado no contexto das sociedades capitalistas avançadas, surge claramente uma oposição entre duas vertentes explicativas, as quais identificam uma tensão entre o Estado e a Sociedade Civil: a) a limitação do Estado pelas classes dominantes, pelo fato de defender os interesses destas e b) a autonomia para mediar e proteger os interesses e conflitos entre todos os membros da sociedade capitalista de classes.

No entender de Offe (1984), a primeira vertente caracteriza uma relação instrumental entre a classe capitalista, por um lado, e o aparelho estatal, por outro, devendo o Estado ser compreendido como o “instrumento” das classes dominantes, e por elas manipulado, de forma que realize os interesses coletivos de seus membros. A segunda vertente apresenta-se como uma visão alternativa e parte do pressuposto de que o Estado em absoluto favorece interesses específicos. Em vez disso, ele protege e sanciona instituições e relações sociais que, por sua vez, constituem o requisito institucional para a dominação de classes do capital. O Estado nem está a serviço nem é “instrumento” de uma classe contra outra.⁵⁸

Levando-se em conta os países da América Latina, a exemplo do Brasil, entende-se claramente não só uma inconsistência teórica, mas também problemas quanto a aplicabilidade da segunda vertente, se considerarmos historicamente a prática das ações do Estado. Mesmo no período do “Estado Novo” e nos anos de autoritarismo instaurado com o golpe de 1964, em que os interesses das classes dominantes, apresentam-se diluídos nas instituições e relações sociais, eles fizeram-se representar nitidamente pelo Estado militar e burocrático.

Assim, a fundamentação teórica que melhor atende às expectativas para a discussão da atuação do Estado em relação ao esporte e, de modo específico, ao futebol é a da primeira vertente. Cabe esclarecer também que, mesmo durante os anos do autoritarismo o esporte recebeu um forte impulso, se comparado com outras manifestações culturais, que foram censuradas e vigiadas de perto.⁵⁹

O Estado, portanto, apresenta-se instrumentalizado pelas classes dominantes, que se mantêm hegemonicamente ocupando postos privilegiados ou, ainda, fazendo-se representar

⁵⁸ - C.f. Offe, Claus. *Problemas estruturais do Estado capitalista*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984. P. 122-123. Tradução: Bárbara Freitag.

⁵⁹ - C.f. Bracht, Valter. *Sociologia crítica do esporte: uma introdução*. Op. cit. p. 71.

no conjunto de instituições políticas estatais.⁶⁰ Ele aparece como um produto da formação social capitalista burguesa, e sua função chave é garantir a reprodução do capital.

O papel de legitimação do Estado por meio do futebol, é ainda fortalecido pelas próprias especificidades do esporte de rendimento ou espetáculo na sociedade. Bracht (1997), por exemplo, aponta algumas dessas especificidades, quais sejam: a) as regras do esporte, que, pela sua facilidade de compreensão, atribuem-lhe um caráter de transparência, diferentemente do jogo político em que a regulamentação é complexa e não-transparente; b) a possibilidade que o esporte oferece de proporcionar uma identificação com o coletivo, através da idéia de nação (a nacionalidade apresenta forte conotação política); c) a criação de um mundo paralelo ao mundo da realidade e dentro deste, que cria um espaço de compensação para o trabalhador; d) o rendimento corporal dos atletas fornece uma dimensão política, segundo a qual a identificação citada anteriormente consolida-se com o rendimento e o sucesso da nação de tal forma que o nacionalismo constitui aí a base de legitimação do esporte de alto rendimento; e e) o caráter de neutralidade interna próprio do esporte, que o impede de ser revolucionário, assumindo sempre uma posição de “objeto” e nunca de “sujeito” dos processos sociais e políticos.⁶¹

Um outro fator que pode ser considerado na apropriação política do futebol brasileiro é o fato de a organização esportiva, nos países capitalistas, delinear-se como uma organização típica de caráter privado no contexto da sociedade civil, porém, subordinada à legislação do Estado, como no caso do futebol no Brasil. Em verdade, o caráter privado das associações ou clubes no Brasil (modelo sócio-esportivo) e sua relação com o Estado apresenta uma multiplicidade de atores, onde a classe dominante faz-se representar pelos dirigentes, e a classe dominada, pelos jogadores.

3.3.3 - O Papel de Acumulação

Considerando que o Estado apresenta-se instrumentalizado pelas classes dominantes a sua função chave é garantir a reprodução do capital. No entanto, esta questão é complexa. Em relação aos clubes, se a legislação disciplinadora exerceu um rígido controle administrativo e financeiro dos clubes (caixa dos clubes), houve também uma

⁶⁰ - C.f. Miliband, Ralf. *O Estado na sociedade capitalista*. Rio de Janeiro: Zahar Editor, 1972.

⁶¹ - C.f. Bracht, Valter. *Sociologia crítica do esporte: uma introdução*. Op. cit. p. 70-72.

negligência do Estado em relação aos negócios milionários do futebol e, principalmente quanto ao recolhimento de impostos federais, como o INSS e o IR, que perdurou até 1998, quando essa dívida gigantesca voltou a ser cobrada.

A moralização em relação à cobrança desses impostos e em relação ao próprio potencial gerador de negócios do futebol, é um expediente que poderá contribuir para a modernização das relações entre os clubes e o Estado, desde que esse exerça de fato esse papel.

Portanto, a omissão ou falta de austeridade do Estado estimulou a sonegação e o enriquecimento ilícito de muitos dirigentes de clube, contribuindo para a reprodução das práticas de acumulação desse grupo social, bem como das próprias relações trabalhistas, entre os clubes e os jogadores, até então asseguradas pela lei do passe. Essa lei favoreceu a acumulação de muitos dirigentes por meio da “mercadorização” e da compra e venda de jogadores. Pelo fato de só conseguir passe livre aos 32 anos de idade, o jogador tornou-se um patrimônio, uma mercadoria ou reserva de mercado para os clubes.

No caso dos jogadores, sabe-se que apenas uma minoria recebe altos salários, enquanto a maioria no país vive em precárias condições, demonstrando que há frações de classe, pois existe a proletarização e a capitalização de uma minoria.⁶²

Aí se justificam as resistências de muitos dirigentes de clube acerca da extinção da lei do passe, inicialmente proposta pela Lei 8.672/93, a “Lei Zico”, e incorporada ao texto da Lei 9.615/98, a “Lei Pelé.”

De meados da década de 80 até a presente década, inflexões e uma nova agenda orientam a dinâmica dessas relações, na medida em que a sociedade civil passou a questionar a crise administrativa e financeira dos clubes, reivindicando ao Estado ações no sentido de garantir a sobrevivência desses clubes e, conseqüentemente, a modernização das

⁶² - Os dados de duas pesquisas realizadas pelo jornal *Folha de S.Paulo*, respectivamente em janeiro de 1994 e março de 1997, apontam para essa realidade. Na primeira pesquisa, fase de implantação do plano real no país, registra-se que, do total de jogadores de futebol profissional no Brasil, os contratos acima de dez salários mínimos representavam apenas 3%; entre cinco e dez salários mínimos, 6,77%; entre dois e cinco, 19,6%; de uma a dois, 51,38% e com um salário mínimo, 19,25%. Nessa época o salário mínimo era de R\$70,00. Cf. *Folha de S.Paulo*, de 19 de janeiro de 1994. P.3-4. Na segunda pesquisa, em plena estabilidade monetária, os dados são alarmantes. No levantamento feito anualmente pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) junto aos clubes, e publicado na *Folha de S.Paulo*, constatou-se que, em 1996, 50,8% dos jogadores ganharam 1 salário mínimo (R\$ 112,00, valor do salário mínimo da época); 30,2% de 1 a 2 salários (até R\$ 224,00); 8,2% de 2 a 5 salários (até R\$ 560,00); 4,1% de 5 a 10 salários (até R\$ 1.120,00); 2,4% de 10 a 20 salários (R\$ 2.240,00); 4,3% mais de 20 mínimos (acima de R\$ 2.240). No entanto, o jornal apurou que tal estatística apresenta distorções provocadas por clubes que não declaram o valor verdadeiro dos vencimentos. Algumas equipes subfaturam os contratos, pagando parte dos salários “por fora”, expediente típico de “caixa 2” (contabilidade paralela para recolher menos impostos). A CBF também reconhece que a estatística oficial de salários não é fiel à realidade. “Muitas vezes os contratos registrados não refletem o que o jogador recebe”, afirma um diretor da entidade. Ele exemplifica o caso, sem citar nome: “Um jogador ganha R\$ 120 mil, R\$ 150 mil de uma certa empresa e quando eu vou ver aqui, está (no contrato) R\$ 13 mil, R\$ 20 mil, R\$ 25 mil.” Cf. *Folha de S.Paulo*. “Salário real derruba estatística oficial” e “CBF reconhece distorção de remunerações”, 16 de março de 1997, p.9. 4.º caderno.

estruturas do futebol. A liberação da publicidade nos uniformes pode ser entendida como uma dessas ações, na medida em que significou a concessão de uma fonte de receita para os clubes e, conseqüentemente, a abertura do mercado do futebol para as empresas capitalistas.

Assim, a atuação negligente do Estado em relação à cobrança de impostos e o grande volume de negócios que envolve o futebol, dentre os quais os patrocínios e a comercialização de jogadores, pode ser considerado como um importante fator de estímulo à acumulação de capital pelos clubes e seus dirigentes.

3.4 - A Legislação

A legislação esportiva além de ser útil para a compreensão das relações Estado e futebol no Brasil, é reveladora do caráter amador dos clubes. É significativo o seu caráter fiscalizador, disciplinador e tutelar em relação ao futebol, ao longo de 50 anos.

Sob essa perspectiva, em 1941, na gestão do governo de Getúlio Vargas, no “Estado Novo”, o Decreto-Lei N.º 3.199, de 14/4/41, criou um órgão fiscalizador e regulador dos desportos no Brasil: o Conselho Nacional dos Desportos (CND). O caráter intervencionista dessa lei revelou o corporativismo, o senso de nacionalismo e o autoritarismo do Estado ao instituir o CND como disciplinador da ordem desportiva do país a serviço do governo, o que ficou evidenciado em 4 (quatro) competências principais do órgão:

a) estudar e promover medidas que tenham por objetivo assegurar uma conveniente e constante disciplina à organização e à administração das associações e demais entidades esportivas do país, bem como tornar os desportos, cada vez mais, um eficiente processo de educação física e espiritual da juventude e uma alta expressão da cultura e da energia nacionais;

b) incentivar por todos os meios o desenvolvimento do amadorismo, como prática de desportos educativos por excelência, e ao mesmo tempo exercer rigorosa vigilância sobre o profissionalismo, com o objetivo de mantê-lo dentro de princípios da estrita moralidade;

c) decidir quanto à participação de delegações dos desportos nacionais em jogos internacionais, ouvidas as competentes entidades de alta direção, e bem assim fiscalizar sua constituição;

*d) estudar a situação das entidades desportivas existentes no país com o fim de opinar quanto às subvenções que lhes devem ser concedidas pelo Governo Federal, e ainda fiscalizar a aplicação dessas subvenções.”*⁶³

Como se pode observar nos itens acima, verifica-se que, além da tarefa de disciplinamento, corporativismo, intervenção, controle e fiscalização, no sentido de arbitrar os conflitos das entidades, fica claro no item “b” a opção do Estado pelo amadorismo e pelo controle e vigilância do profissionalismo.

Assim, se até a profissionalização do futebol, na década de 30, permitia-se a dupla existência de ligas amadoras e profissionais, nas quais os clubes se filiavam de acordo com seus interesses, em razão do conflito marcante amadorismo *versus* profissionalismo, o Decreto-Lei 3.199/41 tratou de inviabilizar essa situação dupla.

Em seu capítulo II, o Decreto-Lei N.º 3.199, apesar de reconhecer que a estrutura do desporto nacional é formada espontaneamente pela sociedade civil, que conta com associações desportivas ou clubes, ligas, federações e confederações, responsáveis pela dos desportos, atrelou, na época, esse conjunto a “*alta superintendência do Conselho Nacional dos Desportos*” (art. 9.º), determinando, portanto, uma autonomia vinculada e regulada delas.

Essa legislação significou uma grande intervenção do Estado nas associações esportivas, impedindo sua autonomia administrativa e financeira.⁶⁴ Inclui-se nessa intervenção, o próprio controle dos estatutos e a proibição da remuneração para os dirigentes das associações esportivas, como dispõe os artigos 48 e 50 do Decreto-Lei N.º 3.199/41.

*“(…) a entidade desportiva exerce uma função de caráter patriótico. É proibida a organização e funcionamento de entidade desportiva de que resulte lucro para os que nela empreguem capitais de qualquer forma.”*⁶⁵

⁶³ - C.f. Manhães, Eduardo Dias. *Política de esportes no Brasil*. Rio de Janeiro: Graal, 1986. P. 35.

⁶⁴ - *Ibidem*, P.34-55.

⁶⁵ - *Ibidem*, P.70.

Do mesmo modo, o art. 50 determina:

“As funções de direção das entidades desportivas não poderão ser, de nenhum modo, remuneradas.”⁶⁶

Até hoje, os estatutos dos clubes trazem essas orientações. O artigo 2.º do estatuto do SPFC, por exemplo, é enfático:

“O São Paulo Futebol Clube será regido por esse estatuto e pelos seus diversos regulamentos, tendo como poderes a Assembléia Geral, o conselho Deliberativo, o Conselho Consultivo, o Conselho Fiscal e a Diretoria. Parágrafo Único: nenhuma função pertinente aos poderes do clube poderá, em hipótese alguma, ser remunerada.”⁶⁷

Os mecanismos regulatórios do Estado sobre a interna das associações esportivas dá-se pela oficialização das confederações de desportos, que respondem às normas ditas pelo CND, conforme o artigo 25, dessa legislação:

“As confederações são órgãos de execução das decisões do CND, a cuja secretaria prestarão as informações que lhe forem pedidas no prazo determinado.”⁶⁸

O CND, enquanto aparelho do Estado Novo, exerceu esses mecanismos num conjunto de deliberações, instrumentalizando-se de outros decretos que se sucederam.⁶⁹ Dentre o conjunto de deliberações que se acumularam, pode-se apontar, por exemplo: a instrumentalização do poder, de meios e formas mais eficientes de “disciplinamento” (mecanismos burocráticos), a do funcionamento interno, das atividades e do organograma das entidades ou de suas competições, a determinação de providências para a uniformização da contabilidade das entidades desportivas, o disciplinamento dos espetáculos de futebol, a organização das entidades esportivas (criação das categorias e divisões nas entidades, departamentos de futebol amador e profissional nos clubes e os

⁶⁶ - C.f. Manhães, Eduardo Dias. *Política de esportes no Brasil*. Op. cit. p.69.

⁶⁷ - Trecho do estatuto do SPFC, descrito no livro *Panorama do esporte brasileiro*. Brasília: Câmara dos Deputados, 1984. p. 128.

⁶⁸ - C.f. Manhães, Eduardo Dias. *Política de esportes no Brasil*. Op.cit. P.36.

⁶⁹ - Dentre tais decretos, destacam-se o de N.º 5.342, de 25 de março de 1943, e o de N.º 7.674, de 23 de junho de 1945, que, respectivamente, “dispõe sobre a administração das entidades desportivas, e dá outras providências” e “Dispõe sobre a administração das entidades desportivas, especialmente sob o ponto de vista financeiro, e estabelece medidas de proteção financeira aos desportos”. C.f. Manhães, Eduardo D. *Política dos esportes no Brasil*. Op. cit. p. 38.

tribunais de penas), determinação de normas para a aprovação dos estatutos das entidades esportivas, etc.

Nessas deliberações, o poder de punir também ficou explicitado, como descrito no artigo 4º do Decreto N.º 7.674/ 45:

*“Será punido pelo Conselho Nacional de Desportos, com a penalidade de suspensão temporária, ou com a eliminação definitiva, das atividades desportivas, aquele que, no desempenho de funções administrativas em entidades desportivas, onerar o patrimônio social com despesas resultantes de atividades do desporto profissional, ou nessa despesa aplicar a receita ordinária, constituída das mensalidades dos associados, salvo expressa autorização da assembléia geral ou Conselho Deliberativo.”*⁷⁰

O discurso do “Estado Novo” e o seu projeto de sociedade refletiam-se nos desportos através da unificação e harmonia sociais em torno do nacionalismo. Com isso tem início todo um processo de despolitização da organização social do esporte, cujo poder impedirá, como se verá ao longo desta seção, grandes mudanças estruturais, permitindo apenas modificações periféricas ou modernização conservadora na estrutura já existente, sem, contudo, levar a um rompimento radical no seu conceito, bases e prioridades.

A continuidade histórica dessa corporativização da ordem esportiva verificou-se, mesmo na proposta de revisão orgânica do esporte brasileiro. Refiro-me à Lei N.º 6.251, de 09/01/75, e ao Decreto N.º 80.228, de 2/9/76 e 25/8/77, no Governo Geisel, quando praticamente nenhuma mudança ocorreu formalmente na estrutura do desporto brasileiro, permanecendo a ação estatal como tuteladora e centralizadora, apesar de ter sofrido pequenas modificações. Uma dessas modificações foi a instituição do “voto unitário” obrigatório (art. 18), uma verdadeira afronta à autonomia das entidades comunitárias, ligas, federações e confederações, na eleição de seus representantes, que acabaria sendo regulamentada pelo Decreto-lei 80.288 de 1997.⁷¹

A lei N.º 6.251/75 deixou de existir em razão do artigo 217 da Constituição Federal de 1988, em alguns pontos, mas continua vigente na parte em que há contradição, conflito ou incompatibilidade com o texto constitucional. A autonomia das entidades dirigentes e

⁷⁰ - C.f. Manhães, Eduardo D. *Política dos esportes no Brasil*. Op. cit. p. 68.

⁷¹ - Adota-se aqui a compreensão de “autonomia”, expressa em “o poder de auto-organização e de competências exclusivas, bem como uma capacidade de elaborar os seus próprios estatutos ou capacidade normativa própria nas áreas reservadas à sua competência exclusiva para manter e efetivar os serviços de seus interesses e autonomia financeira para aplicação das rendas”. C.f. Melo Filho, Álvaro. *Nova lei do desporto comentada: projeto Zico*. Rio de Janeiro: Forense, 1984. P. 34-35, 37-38.

associações desportivas, por exemplo, tornou-se um princípio constitucional que não pode ser desfigurado nem sofrer restrições legais ou violações (art.217, SeçãoIII, da Constituição Federal). Acrescenta-se ao conjunto ainda, a lei N.º 6.354, de 2 de setembro de 1976, em plena vigência do governo Geisel, que tratou das relações de trabalho do atleta profissional de futebol, também conhecida como a antiga “Lei do Passe”.

A legislação do Estado, portanto, contribuiu decisivamente para a formação do atual modelo de do futebol no Brasil. Em suma, as deliberações aprovadas pelo CND entre 1941 e 1985 refletem a marca da ditadura, a atuação policialesca e o caráter contralizador e disciplinador do Estado, por intermédio de uma filosofia de “proibição”. As resoluções aprovadas entre 1985 e 1990, pelo CND, por sua vez, marcam uma intervenção do Estado no desporto, com fins voltados para a sua democratização, adotando-se uma filosofia da “não-proibição”, sem se despir, porém, do caráter paternalista, cartorial e tutelar do Estado.

A resolução N.º 3/90 do CND, aprovada em 17/10/90, implicou na revogação de quatrocentos, de um total de quatrocentos e trinta e um, normativos editados pelo CND, de 21/10/1941 à 12/9/1990. Os trinta e um normativos restantes sobreviveram apenas no sentido de preencher o enorme vazio legal desportivo deixado.

Ao longo de mais de cinco décadas, a legislação desportiva brasileira acumulou um grande acervo de normas, que contribuíram para a persistência de uma cultura de poder de bases antiquadas no interior dos clubes. A falta de liberdade dos clubes e associações, que interferiu até nas suas finanças internas, tirando-lhe a autonomia tiveram o efeito contrário, uma vez que a prática do “caixa 2” e o ganho fácil sem cobrança de impostos tornaram-se comuns nas administrações dos clubes.

Com o advento da abertura política e com o processo de transição à democracia, retomou-se uma série de questionamentos não só no âmbito da sociedade, mas também no contexto esportivo. O momento significou um repensar do discurso dominante, nacionalista, unificador e oficializador das associações esportivas ou clubes, bem como novos projetos em torno de uma nova estrutura, moderna, profissionalizada e futuramente empresarial. Esse período não representou uma negação do clube enquanto “célula-mãe” do sistema esportivo brasileiro, mas colocou em questão as raízes históricas, culturais e organizacionais do modelo administrativo do futebol brasileiro.

Nesse sentido, registrou-se no início da década de 80 a criação de uma série de Secretarias de Estado junto aos governos eleitos, como reflexo dos apelos do movimento social instaurado na época. Uma delas foi na Câmara Federal, uma Comissão Permanente de Esportes e Turismo, por iniciativa do deputado Márcio Braga (ex-dirigente e presidente do Clube de Regatas do Flamengo [CRF], do Rio de Janeiro).

Em 1983, a comissão promoveu um ciclo de debates, denominado "Panorama do Esporte Brasileiro". As idéias que resultaram desse amplo debate deram corpo à elaboração do projeto N.º 2.929, assinado pelo deputado Márcio Braga. Apesar de não expressarem uma profunda revisão na estrutura e na organização desportiva, subjacente ao seu conjunto, essas idéias preconizavam uma visão modernizadora e alternativa.⁷²

Dentre as propostas encaminhadas encontrava-se a transformação do CND em órgão de assessoramento do Ministério da Educação e Cultura (MEC), ficando o referido conselho sem suas atribuições normativas, jurídicas, administrativas, de controle e fiscalização (burocráticas) pela concessão de mais autonomia organizativa às entidades do esporte brasileiro, como a possibilidade de criação de federações interestaduais e de ligas intermunicipais, além do fim do voto unitário para as federações e confederações, adotando-se o voto plural. Discutiu-se também a questão da necessidade de profissionalização dos dirigentes, que, na grande maioria, permanecem como amadores numa estrutura profissionalizada.

O referido projeto acabou encontrando resistências para a sua aprovação pelos presidentes das federações estaduais de futebol, dando lugar a um substitutivo a ser negociado pelas partes interessadas, o que foi um retrocesso principalmente no que se referia à supressão do voto unitário.⁷³

A despeito dessa questão, Helal (1997: 53) comenta:

⁷² - O referido ciclo de debates contou com a participação de deputados federais e estaduais, alguns ex-dirigentes de clubes de futebol, presidentes de federações e clubes, jornalistas, jogadores e ex-jogadores, árbitros, estudiosos da legislação esportiva, além do presidente da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e de outros convidados. Os anais desse ciclo de debates, realizados na Comissão de esporte e turismo da Câmara dos Deputados, no período de 18 a 21 e de 25 a 27 de outubro de 1983, encontram-se na publicação *Panorama do esporte brasileiro*. Brasília: Centro de Documentação e Informação da Câmara dos Deputados, 1984. 446p.

⁷³ - A questão do voto unitário estava assegurada desde 1975 com a aprovação no Congresso Nacional da Lei N.º 6.251, o que permitia às ligas do interior o controle sobre as federações e impedia os grandes clubes de organizar o calendário do futebol brasileiro e os regulamentos dos torneios e campeonatos.

“Com o advento do voto unitário, as federações e a CBD (atual CBF) organizaram campeonatos com diversos clubes ‘sem expressão’ no cenário futebolístico do país.

No que se refere à liberação da publicidade, registra-se a regulamentação do artigo 183 do Decreto-Lei N.º 80.228, de 25/08/77, embora ainda sob o controle do CND. A liberação definitiva do uso de propaganda nos uniformes ocorreu inicialmente nos jogos realizados no exterior e no país, respectivamente, pelas deliberações 22/81 e 05/82, ambas do próprio CND. No plano interno, apesar dessa autorização em 1982, só a partir de 1983 a publicidade teve seu início de fato. Essa orientação é crucial para compreendermos o advento das relações futebol-empresa no Brasil como fato recente e a corrida dos clubes em busca de patrocínios e parcerias.

A década de 90 marca inflexões na legislação esportiva brasileira, com profundas repercussões no futebol profissional. A crescente intensificação das discussões acerca do futebol, do futebol-empresa, da antiga “Lei do Passe” (Lei N.º 6.354/76) e da questão do voto unitário dos clubes nas federações e na CBF contribuiu para a emergência de um anteprojeto do então Secretário de Esportes do governo Collor, o ex-jogador Zico. No seu teor esse anteprojeto apresentava três propostas fundamentais, quais sejam: a) a extinção da Lei do Passe; b) a adoção do modelo do futebol-empresa pelos clubes; e c) a instituição do voto plural nas federações e na Confederação Brasileira de Futebol (CBF), em substituição ao voto unitário.

Após alguns debates, o referido anteprojeto sofreu um série de resistências por parte de políticos no Congresso Nacional, dirigentes de clube, no que se refere ao fim da Lei do Passe, e das federações estaduais e da CBF, quanto ao voto plural, até a sua aprovação e transformação na Lei N.º 8.672, em 1993. As propostas de extinção do voto unitário e da Lei do Passe não foram aprovados na forma como previa o anteprojeto. Apenas o modelo futebol-empresa foi adotado.

Segundo Melo Filho (1994), o espírito dessa lei vinculou o esporte ao Estado democrático de direito e representou um avanço com relação a buscar uma modernização na do futebol no país. Desse modo, distinguiram-se doze princípios jurídico-desportivos fundamentais, constituintes da sua lógica, quais sejam: soberania, autonomia,

democratização, liberdade, direito social, diferenciação, identidade nacional, educação, qualidade, descentralização, segurança e eficiência.

Se a Lei Zico não conseguiu avanços mais significativos, esses seriam contemplados pela Lei N.º 9.615/98, conhecida como “Lei Pelé”, do então Ministro Extraordinário dos Esportes e ex-jogador, Edson Arantes do Nascimento, sancionada pelo atual Presidente da República, em 1998. Ao obrigar a transformação dos clubes, especialmente, seus Departamentos de Futebol, em empresas ou em sociedades comerciais com fins lucrativos, no prazo máximo de dois anos, e extinguir gradualmente a Lei do Passe, de modo que o jogador tenha direito ao passe livre com 24 anos de idade, a “Lei Pelé” consolidou um caminho iniciado na década de 80 com o Clube dos 13, além de incorporar e ratificar muitos pontos da Lei Zico.

Acredito que, após o período de transição dessa nova lei, essas orientações possam contribuir para a profissionalização e modernização do futebol nos clubes e das relações trabalhistas entre estes e os jogadores.⁷⁴

⁷⁴ - A Lei Pelé não será aqui objeto de análise aprofundada. Na ocasião da realização desse estudo, a referida lei ainda estava em discussão tendo sido aprovada pelo Congresso Nacional somente em abril de 1998 após a coleta de dados e a análise da pesquisa aqui empreendida. A Lei Pelé ainda está em fase de transição e poucos clubes transformaram-se em empresas de fato.

CAPÍTULO IV – CRISE E GLOBALIZAÇÃO

Neste capítulo, descrevo dois fenômenos significativos da gênese da estrutura do poder no futebol brasileiro: a crise administrativa que se abateu sobre os clubes na década de 80 e as possíveis influências do processo de globalização econômica e cultural.

Os referidos fenômenos representam dois momentos explicativos fundamentais para a compreensão do advento das relações futebol-empresa no Brasil. Estas concorrem para a instrumentalização econômica do futebol, na medida em que se voltam para a mercantilização, a espetacularização, o consumo do futebol, a racionalização administrativa, a individualização e a despersonalização dos jogadores.

4.1 - A Crise Administrativa

Em 1978 e 1979, a então CBD organizou, respectivamente, o campeonato brasileiro com 74 e 94 clubes, provocando, dentre outros desdobramentos, um dos principais elementos da chamada “crise econômica” que se intensificaria no futebol brasileiro: uma grande queda nas rendas dos jogos como consequência da evasão de torcedores dos estádios, gerando um clima de desencantamento e o prenúncio da falência do futebol como um todo.⁷⁵

As críticas emanadas da imprensa davam conta da necessidade de mudanças estruturais no futebol, um vez que a corrupção, a politicagem e o amadorismo dos dirigentes das federações e dos clubes, representavam os principais motivos da derrocada do futebol e da crise econômica dos clubes. Em consequência disso, os apelos em direção a uma profissionalizada e com visão empresarial acirravam ainda mais as dicotomias entre uma “velha estrutura” e uma “nova estrutura”.

A trajetória dessa tensão estrutural no futebol brasileiro, face às pressões, às críticas e à conjuntura econômica e política, ganhou importância desde meados da década de 70 até provocar modificações significativas na década de 90.⁷⁶

⁷⁵ - C.f. Helal, Ronaldo. *Passes e impasses*. Op. cit. p.53.

⁷⁶ - O respaldo dessas críticas e a perspectiva de mudanças têm referência na pesquisa jornalística realizada por Helal (1997), na qual o autor recorre aos títulos de alguns artigos de jornais, no período de 1974 a 1978, apontando neles a necessidade de uma modernização radical na do futebol, tanto nos clubes quanto nas federações.

Os anos 70 marcam constantes modificações na organização e no regulamento dos campeonatos regionais e no brasileiro, além de fazerem aflorar a questão da violência nos estádios, em razão do surgimento das torcidas organizadas, o que também contribui para a evasão dos torcedores e para a queda nas rendas dos jogos.⁷⁷

No início dos anos 80 assumem visibilidade as iniciativas de comercialização do espetáculo futebolístico. Tem início a chamada publicidade estática (placas com propagandas) nos campos de futebol em todo o país, gerando lucros para os estádios, federações e empresas. Também, as transmissões dos jogos, que anteriormente não revertiam lucros para os clubes, iriam atingir seu ponto máximo no final dessa década, quando ingressam na era dos contratos milionários entre emissoras de televisão e os clubes.

Em 1982 tem início um processo de evasão de talentos para o futebol europeu, prática que sempre ocorreu, mas com menor incidência. De um lado verificava-se que crescia a valorização econômica do jogador brasileiro, tanto no plano interno quanto no plano externo. Os contratos milionários oferecidos pelos clubes europeus representavam para os jogadores a possibilidade de uma rápida ascensão econômica, justificando o interesse de muitos em deixar o país. Tal possibilidade tornou-se muitas vezes frustrada, em razão dos interesses pessoais dos dirigentes de clubes, que não negociavam os jogadores, apoiando-se na então Lei do Passe, em comportamentos de “paixão” pelo clube e em motivos econômicos.

Do lado dos clubes, a venda desses jogadores refletia duas situações: a) meio de combater a crise financeira, provocada pelos altos salários pagos a esses jogadores e pela própria incompetência administrativa dos dirigentes; e, contraditoriamente, b) uma fonte de lucro para os clubes e seus dirigentes, considerando a falta de transparência nas negociações, em prejuízo para o jogador, para o clube e, conseqüentemente, para o Estado brasileiro, por meio do lucro obtido pela prática do “caixa 2”. O Estado, por sua vez, também não exerceu o seu papel de cobrar os impostos sobre os ganhos dos clubes nessas transações, o que contribuiu para essa prática.

⁷⁷ - Importante estudo acerca da formação e do comportamento das torcidas organizadas de futebol encontra-se em *Torcidas organizadas: lazer e estilo de vida na metrópole*, de Luiz Henrique de Toledo, Universidade de São Paulo, Departamento de Antropologia, São Paulo, 1984. (Dissertação de Mestrado) Sobre a questão da violência, consultar Capinussu, José M. *Comunicação e transgressão no esporte*. São Paulo: Ibrasa, 1997. 167 p. Consultar ainda Elias, N. & Dunning, Eric. *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*. Madrid: fondo de cultura económica S.A., 1992. 349 p. Ver também o artigo de Murad, Maurício. “Futebol e violência no Brasil” in *Pesquisa de Campo* N.º s 3 e 4 do Núcleo de Sociologia do Futebol, Departamento Cultural, Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), 1996. P.89-103 ; Betti, Mauro. *Violência em campo: dinheiro, mídia e transgressão às regras no futebol espetáculo*. Ijuí, RS: Ed. Unijuí, 1997. 152 p. e Carvalho, A. Melo de. *Violência no esporte*. Lisboa: Livros Horizonte, LDA., 1985. 248 p.

Até os dias de hoje, a venda do jogador frequentemente ocorre com a participação de empresários privados ou empresários do passe, que atuam como intermediários, lucrando na negociação juntamente com os dirigentes. O jogador muitas vezes também demonstra o interesse em se transferir para receber os 15% sobre o valor de mercado do seu passe, em conformidade com a antiga Lei do Passe.

Em razão da falta de conscientização de muitos jogadores acerca dos seus direitos e, do fato de os dirigentes tomarem a frente das negociações e não divulgarem claramente o valor de mercado do passe, esses jogadores têm recorrido a procuradores e a empresários privados para administrar suas carreiras.

Com o processo de abertura política, a campanha pelas eleições diretas e a eleição para presidente pelo voto popular na década de 80, a sociedade civil engajou na luta por maior liberdade, autonomia e democratização em suas diversas instituições e segmentos. A partir de 1985, com a democratização do país, o futebol passa a figurar nas agendas do jornalismo, dos sindicatos de jogadores de futebol, das universidades e no Congresso Nacional.

Nos clubes de futebol, onde eram visíveis as resistências e oposições a uma abertura da estrutura de poder, destaca-se o movimento “democracia corinthiana”,⁷⁸ ocorrido na década de 80, com o objetivo de discutir o valor atribuído ao jogador de futebol no interior dos clubes, como desrespeito e exclusão em relação às decisões profissionais, além de outras questões sociais.

Acerca desse movimento, um informante-chave e ex-jogador do Corinthians apontou a abertura e o apoio concedidos aos jogadores pelo então vice-presidente, Adilson Monteiro Alves, como algo fundamental para o sucesso deles, o que dificilmente partiria de outro dirigente que não fosse de oposição.

⁷⁸ - Tratou-se de um movimento polêmico que ocorreu no Sport Club Corinthians Paulista (SCCP), em 1983, no bojo de um conjunto de discussões iniciadas em 1981 e que perdurariam até 1985. Foi idealizado e criado por um grupo de jogadores (Sócrates, Juninho, Wladimir, Casagrande, Solito, Zé Maria, Mauro, etc.) e liderado por um então vice-presidente de futebol do clube, Adilson Monteiro Alves, um dirigente de oposição e com visão aberta e democrática. O jogador Sócrates transformou-se na principal figura do movimento. O termo “democracia corinthiana” surgiu, inicialmente, como nome de uma chapa da situação, em abril de 1983, para concorrer à eleição dos novos administradores do Corinthians. Essa chapa foi liderada, na época, por Waldemar Pires e derrotou a chapa de oposição que era liderada por Vicente Matheus, um “folclórico” e “carismático” dirigente do clube. O termo também figurou como o nome dado ao jornal oficial do clube em 1984, provavelmente em razão da vitória da chapa da situação. Entretanto, em razão da repercussão que atingiu na época, pelo fato de questionar o autoritarismo, até hoje a “democracia corinthiana” está diretamente relacionada com o movimento em favor da democratização e profissionalização do futebol nos clubes. C.f. Santos, Luis Tolosa. *Futebol-empresa e a “democracia corinthiana”: uma administração que deu dribling na crise*. Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Departamento de Ciências Sociais do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 1990. P. 15, 16, 88-113. (Dissertação de Mestrado)

Segundo Caldas (1994), a experiência da “democracia corinthiana” influenciou os jogadores, os torcedores e outros grandes clubes no país e os sindicatos dos atletas profissionais de São Paulo e do Rio de Janeiro, que aumentaram o número de jogadores associados. Isso também ganharia força em 1983 por meio de um documento elaborado por Adilson Monteiro Alves, por Sócrates e pelo jornalista Juca Kfourri, sob o título “Profissionalismo no Futebol e a Estrutura Atual”, em que colocaram em questão o autoritarismo e as práticas típicas dos dirigentes do futebol brasileiro desde 1933, quando da profissionalização dos jogadores, até os dias de hoje.⁷⁹

Acerca da relação sindicato-jogador profissional, o informante-chave entrevistado, atual presidente do Sindicato dos Atletas Profissionais do Estado de São Paulo (SAPESP), apontou que os jogadores que têm procurado a entidade são aqueles do interior ou dos clubes considerados pequenos, pois se incluem entre os 60% ou 70% que recebem de um a dois salários mínimos. Os jogadores dos grandes clubes ainda não se conscientizaram o suficiente da importância da sua profissão.

A necessidade de recorrer a estratégias de *marketing* e a publicidade tornou-se mais evidente com a aprovação em 1983, da lei que permitia o uso da publicidade nos uniformes do futebol profissional. Mas, se por um lado, elas representavam a possibilidade de redenção econômica dos clubes, por outro, afluíam as resistências de dirigentes que viam em tais iniciativas uma agressão às camisas dos times, as quais, simbolizavam culturalmente a paixão dos torcedores, principalmente nos clubes de massa. Em verdade, alguns dirigentes entendiam, no caso de São Paulo, que essas estratégias seriam viáveis para os clubes do interior, nos quais a pressão da torcida não era um fator relevante, uma vez que a maioria dos torcedores desses clubes têm como primeira paixão um grande clube da capital.

Tal iniciativa, mesmo consubstanciada em lei, acabou não atingindo o grau de importância econômica para os clubes nos anos que se sucederam. Apesar da tendência em modernizar a estrutura e a organização do futebol brasileiro, não se verificaram mudanças radicais ao longo da década 80. Uma primeira tentativa foi a criação, em 1987, de uma liga de treze clubes da elite do futebol brasileiro, denominada “clube dos 13”, para disputar a chamada “Copa União”, cujas negociações para um acordo de patrocínio ou

⁷⁹ - C.f. Caldas, Waldenyr. *Aspectos sociopolíticos do futebol brasileiro*. Op. cit. p.47.

comercialização das camisas para a empresa Coca-Cola foram marcadas por atitudes e comportamentos típicos de falta de visão empresarial e profissional por parte dos dirigentes de alguns clubes.

Esse movimento, ao mesmo tempo em que apontava uma saída para a crise financeira dos clubes de elite, refletia o continuísmo de uma estrutura arcaica das entidades organizadoras e dos clubes brasileiros em contraposição à organização empresarial e moderna dos clubes na Europa. A “Copa União” não teve continuidade no ano seguinte, embora o “clube dos 13” permaneça até hoje.

Assim, uma dicotomia entre os princípios tradicionais e conservadores da entidade organizadora do futebol nacional, a CBF, e uma liga de clubes que pretendia autonomia, independência e profissionalismo marcou o cenário na época. Estabeleceu-se uma tensão entre o legal e o ilegal, uma vez que a liga era considerada oficialmente “ilegal”, pois a legislação não permitia que os clubes se isolassem da CBF, sob pena de sofrer punições desta, bem como por parte da FIFA.

Além disso, essa situação teria como consequência a diminuição da margem de poder das federações estaduais em relação a essa liga de clubes, fato que contribuiu ainda mais para acirrar as tensões entre a mudança ou a permanência da estrutura de poder e da organização do futebol brasileiro, embora no plano interno dos clubes o modelo arcaico também se fizesse representar.

As pressões dos clubes, os debates e o desejo dos torcedores por uma organização do futebol brasileiro levou a CBF a negociar com o “clube dos 13”, a forma de disputa do campeonato brasileiro, sem abalar o seu lugar de poder e sem cercear a liberdade e a autonomia da liga no processo (Helal, 1997: 90, 91).

A década de 90 iria aprofundar a crise financeira dos clubes, provocando uma corrida ao mercado do futebol. A comercialização da camisa ou seu patrocínio, enquanto fonte de receita para os clubes, abriu espaço para novas estratégias de *marketing* no futebol. Se o patrocínio da Coca-Cola ao “clube dos 13”, em 1987, significou o ponto de partida para a consolidação do futebol como um produto rentável para as empresas e para os clubes, bem como a ênfase na transmissão de jogos ao vivo pela televisão, com cotas que atraíam o interesse desses últimos, os patrocínios e parcerias com as empresas constituiriam um novo “filão de negócios”.

Mas a interferência da CBF no final do campeonato brasileiro de 1987, mudando as regras após o acordo com o “clube dos 13”, ocasionou um rompimento com as emissoras de televisão, e o movimento dos clubes perdeu sua força em razão do poder dos dirigentes da CBF e de alguns clubes.

Assim, se o mercado, a comercialização de uniformes, a luta pela autonomia e organização do futebol eram realidades cada vez mais urgentes em busca de uma modernização, esta encontrava seu maior obstáculo na mentalidade dos dirigentes da própria CBF e de alguns clubes que, de um lado, admitiam o caos financeiro e viam na comercialização sua solução, mas, de outro, não associavam a essa comercialização uma visão moderna e empresarial em termos gerenciais.

As relações futebol-empresa intensificaram-se, proporcionando uma nova era nos negócios do futebol. Em 1993, a filial de uma grande multinacional italiana, a Parmalat do Brasil S.A., fechou um acordo com o Palmeiras, que incorporou, além da comercialização da camisa, investimentos no departamento de futebol do clube e uma gestão conjunta ou partilhada. Tal acordo denominou-se parceria de co-gestão. Essa parceria provocou tensões e divisões internas no clube em relação à participação da empresa na gestão do futebol, demonstrando claramente as resistências e insatisfações de uma parcela de dirigentes.

A partir dessa experiência pioneira, dirigentes de outros clubes colocaram em questão essa parceria e seus efeitos. Muitos, em razão da necessidade de novas fontes de receita, acabaram optando pelos patrocínios, os quais praticamente não interferem na gestão e são acordos mais curtos.

Os problemas básicos do futebol brasileiro têm-se reproduzido historicamente. Mack (1980) localizou esses problemas na confederação, nas federações e nos clubes, e entende que a permanência dos mesmos tem acirrado a crise administrativa atual:

- Inexistência de profissionalismo;
- Folhas de pagamentos superiores aos retornos financeiros;
- Investimentos elevados, em jogadores, com alto risco de perdas;
- Dificuldade em se levantar a situação financeira da entidade;
- Ênfase no lado emotivo e sensacionalista do clube em detrimento do equilíbrio financeiro;

- Uso de cargos de direção para fins políticos, financeiros, etc;
- Alta burocracia;
- Paternalismo;
- Administrações improvisadas.

No meu entender, todo um conjunto de elementos geradores da crise generalizada do futebol brasileiro configura um quadro que alterna desorganização com interesses econômicos e políticos. Helal (1997: 55) lembra que tais elementos podem assim ser sintetizados: a) a legislação que impediu a autonomia das entidades organizadoras e administrativas; b) os interesses pessoais e políticos dos diretores da CBF, federações e clubes; c) a queda de público; d) o caos financeiro dos clubes; e) o fato de amadores serem dirigentes a administrar um setor que tende a profissionalizar cada vez mais os jogadores e consolidar-se como um grande negócio; f) campeonatos desorganizados e sem atrativo; e g) o êxodo de talentos para o exterior e a moderna e consistente do futebol europeu.

Ressaltam-se, ainda, as constantes críticas da imprensa e dos torcedores ao calendário dos campeonatos e jogos, os constantes embates entre federações e clubes, o maior poder de umas federações sobre outras (o caso de São Paulo e do Rio de Janeiro sobre as demais), a omissão ou falta de austeridade do governo no que se refere ao recolhimento de impostos como o INSS e o IR sobre as milionárias transações de jogadores e outros negócios, que resultam em lucros oriundos do “caixa 2”, bem como sobre os altos salários de jogadores, gerando a prática de sonegação, etc.

No caso específico dos clubes, os principais obstáculos às mudanças são: a) os interesses pessoais dos dirigentes, em sentido econômico, político-eleitoreiro e de prestígio social. A instrumentalização política do futebol faz-se presente na medida em que dirigentes, além de jornalistas, técnicos e jogadores, usando do seu prestígio e populismo político, têm sido candidatos às câmaras de vereadores, às Assembléias Legislativas e ao Congresso Nacional; b) atitudes de paternalismo para com os jogadores, clientelismo e troca de favores, paixão ou passionalidade no contexto de uma atividade em crescente profissionalização; c) o amadorismo ou a falta de qualificação profissional para acompanhar as tendências do setor, num sentido gerencial e econômico, em moldes empresariais, requeridas pela globalização do futebol; d) a visão tradicional em detrimento

de uma visão moderna e de futuro; e) não responder pelos atos cíveis, penais ou criminais contra o patrimônio dos clubes, contra jogadores e contra o Estado; e f) a concentração do poder nas mãos de alguns dirigentes e a burocracia na gestão, provocando o fechamento para o mercado, para modernização e profissionalização.

4.2 - A Noção de Globalização

A partir dos anos 80, um processo ou movimento de feição mundial denominado “globalização”, assumiu centralidade crescente no debate de economistas, intelectuais e outros profissionais, acerca das tendências da economia mundial, dos negócios, dos meios de comunicação, do meio ambiente, das relações sociais, da política, da cultura, do esporte, etc.

No meu entender, o termo globalização, apesar de apresentar uma notável imprecisão conceitual, transformou-se na década de 90 num espaço explicativo de muitos fenômenos. Desse modo, mesmo sem apresentar um estatuto teórico que lhe atribua um conceito acabado e permanecendo como um modismo, o termo adquiriu uma enorme força política, econômica e cultural nessa última década. Tais argumentos constituem condição suficiente para realizar estudos mais rigorosos e críticos do assunto, contribuindo para evitar a sua própria banalização e vulgarização no social.

Acompanhamos neste final de século, mais precisamente no período do pós-80, uma intensa expansão e modificação nas esferas econômica e cultural das sociedades que têm como ordem econômico-social o capitalismo e, recentemente, dos países do leste europeu, que estão em vias de capitalização. A economia mundial capitalista tem sido objeto de rápidas e importantes transformações que configuram avanços significativos no progresso tecnológico e na acumulação de capitais, consolidando um processo histórico de internacionalização simultâneo da vida econômica, política, social e cultural.

De acordo com a visão marxista, as principais características definidoras do sistema capitalista seriam: a propriedade privada dos meios de produção, sua base jurídica e filosófica; a existência do trabalho assalariado livre, o qual não existia no sistema feudal; e a busca do lucro e a ânsia de acumular capital.

Estas características concorrem, segundo Marx, para a formação de um mercado mundial burguês, como se pode perceber num trecho do *Manifesto do Partido Comunista de 1848*, descrito abaixo:

*“A necessidade de um mercado constantemente em expansão impele a burguesia a invadir todo o globo. Necessita estabelecer-se em toda parte, explorar em toda parte, criar vínculos em toda parte. Por meio da exploração do mercado mundial, a burguesia deu um caráter cosmopolita à produção e ao consumo em todos os países. (...) Em lugar do antigo isolamento local e da auto-suficiência das nações, desenvolvem-se, em todas as direções um intercâmbio e uma interdependência universais. E isso tanto na produção material quanto na produção intelectual. As criações intelectuais de nações individuais tornam-se propriedade comum de todas. A estreiteza e o exclusivismo nacionais tornam-se cada vez mais impossíveis; e das numerosas literaturas nacionais e locais surge uma literatura universal.”*⁸⁰

Portanto, não constitui novidade o fato de a globalização ultrapassar a simples interação entre agentes econômicos, como as grandes empresas, no contexto nacional e internacional. Desta forma, Marx representa também um teórico da modernidade, especialmente na identificação das origens econômicas destrutivas do chamado progresso moderno.

Em Weber, o processo de desenvolvimento do capitalismo é simultaneamente um processo de “racionalização”. Genericamente, o termo “racionalização” indica a conformação ou redução às leis da razão. Enquanto conceito e processo, a racionalização se apresenta de forma complexa, face aos diferentes significados e direções que assume, fundamentando-se, de modo especial, numa das noções-chaves da sociologia compreensiva de Weber: a “ação social”.⁸¹

A racionalidade enquanto forma de uso da razão e da experiencição humanas, torna-se um traço desta ação, na medida em que se incorpora nas instituições sociais, interpretações culturais e estruturas da personalidade. A racionalização nos seus diversos sentidos e direções é, portanto, o termo usado por Weber para designar o processo através do qual essa incorporação opera.

⁸⁰ - Conforme Marx, K. & Engels, F. *Cartas Filosóficas e o Manifesto do Partido Comunista de 1848*. São Paulo: Editora Moraes, 1987. P. 106. Tradução: Editorial Vitória.

⁸¹ - C.f. Weber, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília, DF: EdUnB, 1994. P. 33. Tradução: Regis Brabosa e Karen Elsabe Barbosa.

A sociologia tem demonstrado uma racionalização progressiva da sociedade industrial, na medida em que a razão e a contabilidade racional dominam cada vez mais os espaços da cultura. Desta forma, a racionalização tem sido a mola propulsora da abrangência e expansão das estruturas do capitalismo como processo civilizatório. Também, em alguns países floresceram em grande escala, o Taylorismo, o Fayolismo, o Fordismo, o Toyotismo, a flexibilização, a produtividade, a lucratividade e a acumulação, tudo isso articulado aos padrões da racionalidade capitalista.

O capitalismo na organização capitalista puramente racional, equivale à procura do lucro, de um lucro sempre renovado, da rentabilidade. No entanto, isso não é novidade alguma, se não considerarmos como essa racionalidade opera por meio do poder econômico. Afinal, o próprio Weber (1987) diz que, *“onde a apropriação capitalista é racionalmente efetuada, a ação correspondente é racionalmente calculada em termos de capital.”*⁸²

É o que pode ser extraído nas entrelinhas do trecho abaixo, em que Weber (1968) reúne o conjunto de características da expansão capitalista moderna:

“O capitalismo existe onde quer que se realize a satisfação de necessidades de um grupo humano, com caráter lucrativo e por meio de empresas, qualquer que seja a necessidade de que se trate. (...) Geralmente, a condição prévia para a existência do capitalismo moderno é a contabilidade racional do capital, como norma para todas as grandes empresas lucrativas que se ocupam da satisfação das necessidades cotidianas. Por seu turno, as condições prévias destas empresas são as seguintes: 1. Apropriação de todos os bens materiais de produção (a terra, aparelhos, instrumentos, máquinas, etc.) como propriedades de livre disposição por parte das empresas lucrativas autônomas; 2. A liberdade mercantil, isto é, a liberdade do mercado, com referência a toda irracional limitação do comércio; 3. Técnica racional, isto é, contabilizável até o máximo, e, portanto, mecanizada, tanto na produção quanto na troca; 4. Direito racional, isto é, direito calculável. Para que a exploração econômica capitalista proceda racionalmente precisa confiar em que a justiça e a administração seguirão determinadas pautas; 5. Trabalho livre, isto é, que existam pessoas, não somente no aspecto jurídico, mas no econômico, obrigadas a vender livremente sua atividade num mercado; 6. Comercialização da economia, sob cuja denominação compreendemos o uso geral de títulos de valor para os direitos de participação nas empresas, e, do mesmo modo, para os direitos patrimoniais. Em suma: possibilidades de uma orientação exclusiva, na satisfação das necessidades, num sentido mercantil e de rentabilidade. Desde o momento em que a comercialização se agrega às demais

⁸² - C.f. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Livraria e Editora Pioneira, 1987. Tradução: M. Irene de Q. F. Szmrecsanyi e Tamás J. M. Szmrecsanyi. Op. Cit. P.5.

*notas características do capitalismo, ganha importância um novo elemento não citado aqui: o da especulação.*⁸³

Segundo Turner (1994), em Weber a força globalizadora do capitalismo foi traduzida numa teoria da racionalização global. O trecho abaixo pressupõe claramente a tendência desse processo global:

*“A combinação do ascetismo e do racionalismo ocidental produziu uma força irresistível, que lenta mas seguramente irá converter o mundo num sistema social regulado e organizado, no qual haverá pouco espaço para a tradição, a magia ou o carisma. O desencantamento do mundo tornará a princípio tudo sujeito a um cálculo racional”.*⁸⁴

Portanto, à luz da teoria weberiana, no que se refere à gênese do capitalismo moderno, ocorre simultaneamente um processo de desencantamento do mundo via racionalização das ações, relações sociais, instituições, organizações e formações sociais. A expansão capitalista tende a influenciar e modificar outras esferas, como a cultura, a política, etc., bem como formas de organização das atividades produtivas, da vida sócio-cultural, ou mesmo extinguir padrões de sociabilidade não-capitalistas, como o tradicional e o carismático.

Diversos autores atuais desenvolveram pontos de vista para a abordagem do fenômeno da globalização, alguns dos quais apoiando-se nas contribuições de Marx e de Weber, como Ianni (1992, 1995, 1996), Turner (1994) e Featherstone (1994), por exemplo. Discorreram sobre o tema da globalização, em sentido econômico, político e cultural, Baumann e colaboradores (1996), Rattner (1995), Sklair (1995), Guilhon (1996), Ortiz (1994), Chesnais (1996), Wallerstein (1994), Muniz Sodré (1997) e outros.⁸⁵

⁸³ - Consultar Weber, Max. *História geral da economia*. 1ª.ed. São Paulo: Ed. Mestre Jou, 1968. Tradução: Calógeras A. Pajuaba. P. 250-251.

⁸⁴ - Para uma análise mais detalhada dessa teoria e da relação entre a Sociologia e a globalização, consultar Turner, Bryan S. “As duas faces da sociologia: global ou nacional?”. In Featherstone, Mike. (org.). *Cultura global: nacionalismo, globalização e modernidade*. Petrópolis: Vozes, 1994. P.375. Tradução: Atilio Brunetta

⁸⁵ - As obras consultadas sobre o assunto, dentre outras, foram: Baumann, Renato. (Org.). *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus: SOBEET, 1996. 292 p.; Ianni, Otávio. *Teorias da Globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995. 228 p.; Ianni, Otávio. *Na era do globalismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996. 342 p.; Ianni, Otávio. *Sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.; Featherstone, Mike. (org.). *Cultura global: nacionalismo, globalização e modernidade*. Petrópolis: Vozes, 1994. 437 p. Tradução: Atilio Brunetta.; Rattner, Hjenrique. “Globalização: em direção a um mundo só?” In *Estudos Avançados* 25. P 65-76. São Paulo: IEA/USP, set/dez, 1995; Sklair, Leslie. *Sociologia do sistema global*. Petrópolis: Vozes, 1995. 286 p. Tradução: Reinaldo Endlich Orth.; Guilhon Albuquerque, José A. *As perspectivas da globalização e as opções do Brasil*. Working Papers. Núcleo de Política e Relações Internacionais (NURPRI). Universidade de São Paulo - USP, 1996.; Ortiz, Renato. *Mundialização e cultura*. 2ª. ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994. 234 p. e Chesnais, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

No entanto, curiosamente, o termo “globalização” é polissêmico ou pouco definido, e na sua discussão, como movimento, existem mais pontos polêmicos e divergências do que certezas e convergências. Portanto, tem sido comum colocar em questão não só a sua conceituação, mas a sua própria existência como processo.

No plano conceitual, a opção do presente estudo aponta para algumas visões que não se restringem apenas à ótica econômica, a qual lhe deu origem, uma vez que o esporte, além de ser um filão de negócios nos tempos atuais, também está circunscrito às esferas social, cultural e política.

Na perspectiva econômica, no entender de Coutinho (1996), por exemplo, a globalização é um movimento específico e um estágio mais avançado do processo histórico de internacionalização do capital. Sua natureza e especificidades têm um conteúdo objetivo, qual seja: a) aceleração intensa e desigual da mudança tecnológica entre as economias centrais (difusão do paradigma tecnológico informacional); b) reorganização dos padrões de gestão e de produção de tal forma que se articulem com a regionalização; c) policentrismo econômico que substitui a bipolaridade nuclear do pós-guerra entre os Estados Unidos e a Ex-União Soviética, provocado pela difusão desigual da revolução tecnológica e afirmando os desequilíbrios comerciais e de balanço de pagamentos; c) aumento significativo do número de oligopólios globais, e d) ausência de um padrão monetário estável, no contexto de taxas cambiais. A globalização, portanto, constitui uma revolução financeira, tecnológica e industrial sem fronteiras definidas. A sua expansão conflui para todas as esferas ou áreas sociais, apoiando-se na acumulação de capitais e na modernização científica e tecnológica.⁸⁶

Para Ortiz (1994), todos fazemos parte de um único mundo. Estamos interconectados pelas estruturas criadas pela economia do mercado capitalista, pelas suas redes de comunicação e informação, enfim, pela cultura global de massa, pelo capital financeiro, pela ciência e tecnologia, etc. No entanto, ele alerta que o conceito de “globalização”, seja na perspectiva econômico-financeira ou cultural, seja na perspectiva política ou outra, pode levar ao equívoco de que exista a inclusão de todos no processo, ou uma homogeneização entre países, entre pessoas ou entre as próprias pessoas de um país.

⁸⁶ - C.f. Coutinho, Luciano. “A fragilidade do Brasil em face da globalização”. In Bauman, Renato. *O Brasil e a economia global*. Op. cit. p. 224-225.

Isto serviria para mascarar as grandes desigualdades de poder e riqueza entre grupos sociais e países.

Autores como Ortiz (1994) e Chesnais (1996), por exemplo, optaram pelo emprego do termo “mundialização” (do capital, da cultura, etc), ao invés de “globalização”.⁸⁷

Ianni (1997), por exemplo, em oposição aos críticos que negam a existência de uma economia completamente globalizada, sugere que a sociedade global já é uma realidade tanto em termos econômicos como políticos, sociais e culturais⁸⁸. Para esse autor, o movimento do capital confere-lhe o poder para mudar, criar e recriar formas de vida e trabalho, de ser e pensar, seja em âmbito local ou regional, seja em âmbito nacional ou internacional.⁸⁹

Nessa linha de abertura, Muniz Sodré (1997) distingue duas dimensões para a globalização: uma forma real, em que a globalização e o mercado favorecem as desigualdades econômicas e políticas; e uma forma mediática ou das representações simbólicas, em que a globalização e o mercado constituem significantes que articulam a construção sócio-lingüística dissimuladora da centralidade do capital financeiro e das suas imagens virtuais.⁹⁰

Para Rattner (1995), ela se projeta ainda na difusão de padrões transnacionais de organização econômica e social, de consumo, enfim, de um estilo de vida decorrente das pressões competitivas de mercado.⁹¹

No plano da sua compreensão, enquanto processo, Guilhon de Albuquerque (1996), por exemplo, sugere a existência de três grandes perspectivas em torno da globalização, que se baseiam em julgamentos de valor negativo, positivo e neutro.⁹²

A visão negativa ou crítica coloca em questão os resultados do processo. Aponta, por exemplo, a pauperização ou exclusão social de alguns setores da população, com algumas tendências associadas ao movimento de globalização: a terceirização, a

⁸⁷ - Consultar Ortiz, Renato. *Mundialização e cultura*. 2ª. ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994. 234 p. e Chesnais, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

⁸⁸ - Ver Ianni, Otávio. *A sociedade global*. Op.cit. P. 39.

⁸⁹ - Ver Ianni, Otávio. *A sociedade global*. Op.cit. P p.47.

⁹⁰ - C.f. Muniz Sodré. “O discurso da neobarbárie”. In Moraes, Dênis de. (Org.). *Globalização, mídia e cultura contemporânea*. Campo Grande: Letra Livre, 1997. P. 115-134.

⁹¹ - Para melhor compreensão desse ponto de vista, consultar Rattner, Henrique. “Globalização: em direção a um mundo só?” In *Estudos Avançados* 25. P. 65-76. São Paulo: IEA/USP, set/dez,1995, p. 69.

⁹² - Sobre essa divisão e sua caracterização mais detalhada, consultar Guilhon de albuquerque, José A. *As perspectivas da globalização e as opções do Brasil*. Working Papers. Núcleo de Política e Relações Internacionais (NURPRI). Universidade de São Paulo - USP, 1996.

especialização crescente, a difusão e introdução de novas tecnologias, a robótica, a ditadura do mercado, etc. Tal perspectiva tende a opor-se e a rejeitar a globalização e seus efeitos, mantendo-se num lugar de crítica e buscando respaldo em vários partidos de esquerda no mundo.

A perspectiva positiva acerca do processo de globalização, segundo Guilhon de Albuquerque (1996), está intimamente ligada à visão neoliberal. Essa visão, como se sabe, faz uma apologia do mercado, ao elegê-lo como o melhor indicador ou parâmetro da produção e do consumo. A especialização crescente, a eficiência e a eficácia produtiva, além da pouca interferência dos governos, têm sido suas principais características. Desta maneira, os neoliberais acreditam que a globalização é um processo positivo, com vantagens, sem fronteiras, e que as distorções e crises existentes na economia atual resultam da interferência dos governos nas economias nacionais e não são causadas pelo mercado.

A perspectiva neutra ou realista, por sua vez, segundo Guilhon de Albuquerque (1996), tende a analisar o processo de globalização e seus efeitos sem colocar em questão se isso é positivo ou negativo, como as duas anteriores. Adota-se uma posição de neutralidade em relação à globalização e seus efeitos sobre a economia e suas conseqüências para as nações como um todo.

Cabe ressaltar que, embora elucidativa para efeito didático, a divisão acima é parcial. Seus limites encontram-se nos julgamentos de valor que sugere, os quais deixam à margem a dinâmica do processo como um todo, a exemplo da sua ocorrência, seus efeitos, fatores motivadores e o próprio papel dos atores econômicos e políticos, o que demandaria uma abordagem mais aprofundada. De qualquer forma, a perspectiva crítica do conceito de globalização é a que melhor atende minhas expectativas, no que se refere a este estudo.

4.3 - A Dinâmica do Processo de Globalização

Considerando principalmente a simultaneidade do processo de globalização, nos aspectos econômicos, sociais, políticos e culturais, percebe-se uma marcha acelerada e um crescente interesse das empresas multinacionais em direção aos grandes mercados consumidores como o Brasil. Sob o comando da economia global e sua variável

consumidores como o Brasil. Sob o comando da economia global e sua variável fundamental, isto é, a revolução científico-tecnológica, a cultura global assume importância chave.⁹³

A cultura global transformou-se num produto e reflete uma extensão do inter-relacionamento ou intercâmbio que resulta, dentre outros fatores, de um aumento significativo do número de agências e instituições internacionais, das crescentes formas globais de comunicação, da aceitação do horário global unificado, do desenvolvimento das competições esportivas e das suas premiações em escala global, etc.

Sklair (1995) apresenta uma concepção desse sistema global, segundo a qual a sua base consiste em práticas transnacionais que atuam em três esferas: econômica, política e cultural.⁹⁴ Nesse sistema, o capitalismo globalizado define a empresa transnacional como o principal lugar de práticas econômicas transnacionais; a classe capitalista transnacional como o principal lugar de práticas políticas transnacionais; e o principal lugar de práticas ideológico-culturais transnacionais encontra-se na ideologia-cultura do consumismo e nos meios de comunicação de massa.

Vimos nos anos 80 uma mudança significativa nos objetivos da mídia eletrônica e nas suas respectivas inovações. Tal perspectiva é também explicada por Sklair (1995), a partir dos avanços tecnológicos, da competição internacional e, conseqüentemente, da redução relativa dos preços na produção e consumo de eletrônicos. Surgiram daí as chamadas corporações transnacionais (CTNs) dos EUA, da Europa e do Japão, como controladores da maior parte da mídia eletrônica, por meio do desenvolvimento de estratégias globais para o estabelecimento e a ampliação de suas várias práticas hegemônicas, que teriam sido impossíveis tecnicamente e, em alguns casos, até inimagináveis algumas décadas atrás.

Estas transformações provocaram uma intensificação na difusão de mensagens dando origem a um novo estágio global na história das comunicações, como um resultado do sistema capitalista global. Segundo Sklair (1995), essa nova relação qualitativa no

⁹³ - Adota-se aqui o entendimento de "cultura global", expresso como um processo global de construção das culturas e subculturas, através da produção, difusão e generalização de um imaginário em escala global, de novos padrões, valores e instituições, expressos por indivíduos, grupos, classes, coletividades, povos, etc, com a utilização de formas globais de comunicação (mídia impressa e eletrônica, publicidade em geral). Consiste, ainda, num produto da economia política mundial do capitalismo, bem como no resultado dos seus efeitos tecnológicos e de comunicação, que gera homogeneidade e desordem cultural e favorece a ação das chamadas culturas transnacionais ou terceiras culturas, que se direcionam para além das fronteiras nacionais. Consultar Featherstone, Mike (Org.). *Cultura global*. op. Cit. P.7,12, 434 - 5.

⁹⁴ - C.f. Sklair, Leslie. *Sociologia do sistema global*. Petrópolis: Vozes, 1995. Tradução: Reinaldo Endlich Orth. 286 p.

âmbito cultural, do consumo e o exercício do controle da mídia tem como indicador o aumento fenomenal nos anos 80 do patrocínio comercial daquilo que eram considerados eventos puramente culturais como óperas, exposições em museus e esportes. A comercialização dos Jogos Olímpicos por algumas das maiores CTNs do mundo também constitui um caso paradigmático de referência.⁹⁵

Assim, a globalização, muito mais que uma realidade econômica ou política, apresenta-se como um horizonte, uma rede de significados dentro da qual devemos interpretar novas e velhas formas de relações sociais. Assim, neste estudo, a globalização, no plano objetivo, é um instrumento metodológico ou um novo paradigma para pensar o mundo do esporte, em especial o futebol. A relação futebol-empresa é, por assim dizer, uma área cinzenta ainda a ser explorada nos seus vários ângulos, e os efeitos da globalização econômica na cultura e no esporte apresentam-se como um dos horizontes importantes para o seu entendimento.

Na América Latina, esse processo apresenta-se muito mais posicionado pela absorção de marcas, tecnologias e estilos de vida dos países ricos, articulando poder e prestígio nas mãos de atores sociais globais, a exemplo das grandes empresas e dos grandes bancos que hoje vêm-se apropriando do futebol.

Um dos efeitos subjacentes à globalização cultural ou, mais especificamente, à unificação de culturas sobre o futebol brasileiro é a tentativa de desenraizamento das tradições arraigadas. Ele constitui um elemento de modernização das estruturas e relações sociais no futebol, face às relações com as empresas.

O desenraizamento aqui, portanto, assume a conotação de um processo que se opõe às tradições, especialmente dos dirigentes do futebol. Entendo que esse processo encontra como obstáculo as ideologias, ações sociais e o *habitus* da cultura do poder do futebol, cujas tradições, como já vimos, engendraram-se nos planos histórico, social e político.

Acredito que as relações-futebol empresa reforçam essa tentativa de desenraizamento cultural, na medida em que os interesses empresariais estão centrados no retorno financeiro que o futebol brasileiro proporciona. O que exige uma gestão econômica racional no contexto da acumulação de capitais.

⁹⁵ - C.f. Sklair, Leslie. *Sociologia do sistema global*. Op. cit. p. 91.

A emergência dessa gestão econômica e empresarial do futebol, por assim dizer, pode resultar em novas formas de mercantilização, de espetacularização, por meio da mídia, além do consumo e da racionalização administrativa na dinâmica do poder nos clubes.

Nesse sentido, creio que a individualização, a despersonalização, a exploração e o consumo da imagem dos grandes talentos esportivos, pelos meios de comunicação de massa, vêm-se intensificando no contexto do futebol mundial e também no Brasil.

Se, para alguns, a origem dessa unificação de culturas que a globalização vem operando está na “americanização”, ou seja, na dominação econômica e política dos Estados Unidos, outros discordam. Hobsbawn (1995), por exemplo, entende que o futebol tornou-se um fenômeno de exceção a essa regra, subjugando-se, de certa forma, apenas à esfera da dominação política daquele país. A condição de esporte de massa, a sua força cultural e a influência global britânica foram fatores determinantes nesse sentido.⁹⁶

Esse ponto de vista reforça a idéia da força das tradições existentes no futebol brasileiro, preservadas até os dias de hoje especialmente por aqueles que dirigem os clubes. Dessa maneira, julgo que os padrões do capitalismo global interferem no esporte mundial, em geral, e no futebol brasileiro, em particular. Vejamos então como esse processo vem ocorrendo, bem como suas conexões com as relações futebol-empresa.

4.4 - Mercantilização e Consumo

A mercantilização do esporte, especificamente do futebol e de seus grandes talentos, está circunscrita às relações entre o esporte e o consumo na sociedade. No contexto da globalização, há uma conexão entre duas culturas: a cultura de mercado e a cultura de consumo.

Mas, apesar de funcionalizadas pela lógica do capital, “cultura do mercado” e “cultura de consumo” têm significados diferentes. A primeira atribui aos itens consumidos ou mercadorias, não só um valor material para satisfazer necessidades humanas, mas também um valor simbólico. A segunda refere-se ao encorajamento, ao impulso ou à criação de um desejo de consumo além daquilo que as pessoas necessitam para a vida.

⁹⁶ - Acerca desta e de outras intrigantes questões da história mundial neste século, consultar Hobsbawn, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Cia. das Letras, 1995. P. 196-197. Tradução: Marcos Santarrita.

Nesse caso, a ação da publicidade e da propaganda, associando um ídolo do futebol a marcas, produtos e serviços de uma empresa, por exemplo, atua como coadjuvante do mercado e do consumo.

Acredito que essa intensificação do setor de publicidade e da propaganda, no caso do esporte, em especial do futebol mundial, confirma a idéia de Bourdieu (1983,1992) sobre o que chamou de “mercado dos bens simbólicos”.⁹⁷ Isso sugere que a relação esporte e sociedade também se revela pela história das mudanças no sistema de produção de bens simbólicos e na própria estruturação desses bens no contexto autônomo das suas relações de produção, circulação e consumo no mercado.

O desenvolvimento de um sistema de produção de bens simbólicos, como o setor do esporte, é paralelo a um processo de demanda de um determinado público consumidor, em que diferentes categorias de produtores destinam seus produtos. Estes bens simbólicos apresentam-se segundo uma dupla face: mercadorias e significações.⁹⁸ Tal fato é típico do futebol, no caso específico da comercialização dos seus grandes jogadores, que têm um valor comercial e um valor simbólico, em razão do seu talento no mercado do futebol.

Assim, nas duas últimas décadas pode-se dizer que o esporte de modo geral tem sido submetido aos padrões crescentes da comercialização. No futebol brasileiro, temos percebido a intensificação de três fenômenos: (a) a mercantilização das práticas esportivas e dos seus talentos; (b) a espetacularização, ou seja, a produção e o consumo de eventos esportivos; e (c) uma racionalização crescente, no sentido de garantir a eficiência, a calculabilidade, a previsibilidade e o controle sobre essa comercialização e consumo.

Com base nesses fenômenos, observa-se que os meios de comunicação de massa (*mass media*)⁹⁹ vêm exercendo um papel estratégico ao figurar como grande filão do *marketing* esportivo e seus efeitos na comercialização do futebol e de seus grandes talentos.

A mercantilização e o consumo, portanto, assumem um significado chave no processo de globalização do futebol mundial. Existe, por assim dizer, uma elite de

⁹⁷ - Para maiores detalhes sobre esses termos e sua compreensão, consultar os estudos: Bourdieu, Pierre. “Como é possível ser esportivo?” In *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983. P. 136-153. Tradução: Jeni Vaitsman; e Bourdieu, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1992. P.99-181. Tradução: Sergio Miceli, Sílvia de Almeida Prado, Sonia Miceli e Wilson Campos Vieira.

⁹⁸ - C.f. Bourdieu, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Editora Perspectiva, 1992. P.99-181. Tradução e: Sergio Miceli, Sílvia de Almeida Prado, Sonia Miceli e Wilson Campos Vieira.

⁹⁹ - Na teoria da comunicação convencionou-se chamar *mídia* aos meios de comunicação e *mass media* aos meios de comunicação de massa. Por isso há em muitos livros, por exemplo, os termos mediologia, mediático, mediatizar, mediatização, etc., a fim de demonstrar que o nosso acesso ao objeto a ser conhecido nunca é imediato, havendo sempre algo entre nós e este objeto.

jogadores em escala mundial que, independentemente da sua nacionalidade ou país de origem, passam a atuar como defensores ou competidores num circuito de marcas, produtos e empresas multinacionais e transnacionais.

Sob essa perspectiva, a mercantilização de jogadores é também acompanhada da própria mercantilização da sua imagem no mercado, de tal forma que, além de representar um capital econômico, traduz-se ainda como um “capital simbólico”, nos dizeres de Bourdieu (1989), ou como “mercadoria”, nos dizeres de Marx (1975). Dessa maneira, essa intensificação da mercantilização e da espetacularização do futebol, levou ao deslocamento do eixo do jogo competitivo para o eixo da competição empresarial.

Um dos grandes traços da sociedade atual é a competitividade. A globalização acentua esse caráter, com ênfase na esfera econômica, tendo em vista a concorrência por mercados consumidores para as marcas, produtos e serviços das empresas capitalistas. Essa competição, além da constituição de um novo mercado, em razão da produção de equipamentos esportivos, artefatos, grandes eventos, consumo da imagem, etc., requer uma difusão dos padrões organizacionais das empresas capitalistas.

A constituição desse mercado de bens simbólicos e sua regulação pelas empresas, por assim dizer, acirram o processo de instrumentalização do futebol atingindo o próprio corpo dos jogadores, os quais são objetos das transmissões de espetáculos esportivos pela televisão.

Um dos processos resultantes da constituição do corpo em mercadoria é a individualização dos agentes sociais, especialmente os grandes atletas, devido ao seu talento e visibilidade na mídia. Em termos econômicos, a individualização ainda reflete um modo de sociabilidade puramente impessoal. Desta forma, as relações sociais têm sido balizadas pela despersonalização dos grandes talentos, considerados peças descartáveis no circuito do movimento do capital. Há uma correspondência de papéis sociais e não entre pessoas, o que confirma a lógica da produção e da ordem social.

Numa análise dessa questão, concordamos com Baudrillard (1995) que tomou o fenômeno do consumo dos objetos como uma atividade típica e sistemática da sociedade e da cultura, tendo como base a ação dos *mass media* (mídia de massa), em especial da televisão. O corpo é visto como um dos alvos principais do consumo na sociedade

capitalista.¹⁰⁰ Desse modo, o corpo físico e o talento de um jogador de futebol inserem-se não só no campo de significações do consumo, mas num campo de investimento econômico, resultando em novas formas de mercantilização.

No mercado do futebol, no que se refere à produção e ao consumo de espetáculos, os torneios internacionais ganham maior projeção que os torneios regionais. No mercado europeu discute-se atualmente as competições continentais e, recentemente, na América do Sul, algumas equipes de ponta demonstram interesse na Copa Mercosul, que proporciona ganhos financeiros superiores aos do Campeonato Brasileiro e da Copa do Brasil, por exemplo. Para os grandes empresários e investidores que pretendem direcionar estratégias globais para suas marcas, produtos e serviços, tais competições tornam-se muito mais atrativas.

Atualmente, os campeonatos locais têm sido desqualificados por muitos clubes, tanto do ponto de vista financeiro quanto do excesso de jogos na temporada, provocando baixas rendas, desgaste físico, contusões nos jogadores. Do mesmo modo, eles têm desestimulado as empresas investidoras.

Apesar disso, as emissoras de televisão ainda respondem com a maior parcela de investimentos. A televisão vem desempenhando um papel fundamental na conquista da escala global pelo futebol, nos acordos de transmissões dos jogos dos campeonatos mais ricos do mundo, inclusive contribuindo significativamente para o inflacionamento nos salários e no valor do passe de grandes talentos. A mercantilização de um jogador de talento, por exemplo, significa também milhões de minutos de audiência de uma emissora em escala mundial, o que entra no valor real do passe desse jogador no mercado do futebol.

No Brasil, a relevância da televisão no mercado do futebol e o seu papel de fonte geradora de recursos para os clubes em troca das transmissões de jogos tem resultado em alguns acordos prejudiciais aos clubes. Assim, a programação dos jogos e sua excessiva oferta nas emissoras convencionais e nas televisões a cabo, além da imposição de horários que nem sempre atendem ao torcedor, geram distorções e disfunções, como o esvaziamento dos estádios.

Enfim, os padrões do capitalismo global interferem na esfera do futebol no Brasil, de modo geral, e dos clubes, de modo especial. Ao se impor a lógica do capital, produzem-

¹⁰⁰ - Interessante análise da problemática do consumo nas sociedades contemporâneas foi realizada por Baudrillard, Jean. *A sociedade de consumo*. Rio de Janeiro: Elfos; Lisboa: Edições 70, 1995. 213 p.

se ações voltadas para o mercado e para o consumo. Retomam-se, portanto, alguns indicadores típicos da chamada “indústria cultural”, como critérios ou padrões da produção, circulação e consumo de imagens, símbolos, ações e comportamentos próprios à economia de mercado.¹⁰¹

Cabe ressaltar que apesar da atualidade e revisitação do conceito de “indústria cultural”, ainda que na forma como o descreveram Adorno e Horkheimer, ele apresenta-se desgastado ou banalizado em muitos livros. Desse modo, Muniz Sodré (1996) propõe a noção de “tecnocultura” para designar uma nova *instância de produção de bens simbólicos ou culturais*, bem como *a impregnação da ordem social pelos dispositivos de estetização ou culturalização da realidade*,¹⁰² no contexto da articulação do fenômeno do funcionamento das instituições sociais com os meios de comunicação, como vem ocorrendo na sociedade global.

4.5- A Racionalização do Futebol

A argumentação anterior sobre os efeitos da globalização, fundamentalmente no plano econômico, é acompanhada de um processo de racionalização destinado, conforme

¹⁰¹ - O conceito de *indústria cultural*, na sua acepção original, foi inventado há mais de meio século, conforme a teoria crítica da sociedade, elaborada pela chamada “Escola de Frankfurt”. Suas primeiras referências aparecem na obra “*Dialética do Esclarecimento*” de Max Horkheimer e de Theodor Adorno, em que esses autores descrevem em fragmentos uma crítica da razão instrumental. Nessa visão, a introdução do conceito de indústria cultural surgiu como tentativa de crítica ao mesmo tempo ideológica e não-econômica da sociedade e da cultura, chamando atenção para a produção simbólica e as formas de entretenimento, as quais se submetem à lógica da produção industrial em grande escala, em detrimento de seus próprios valores. Em relação a esse impasse, Gabriel Cohn, por exemplo, acrescenta que na indústria cultural nem a indústria é inteiramente indústria (não se trata simplesmente de “cultura industrializada”) nem a cultura é inteiramente cultura (porque fica comprometido o que tem de autônomo na sua produção). Na indústria cultural, portanto, o que aparece como cultura circula como mercadoria e este aviltamento é uma tendência. Entende esse autor, ainda, que esse conceito foi criado como uma resposta direta ao de *cultura de massa*, no sentido de que a cultura não pertence às massas, mas à racionalidade burguesa. Enfim, a indústria cultural constitui um sistema simbólico multidimensional no qual, o que está em jogo são os critérios da produção, da circulação, do consumo, da, do controle, da calculabilidade racional e seus efeitos no receptor ou consumidor e não os critérios propriamente estéticos, simbólicos e valorativos intrínsecos à cultura. Daí resulta que na relação entre a cultura e os negócios, a posição do indivíduo é precária, é ilusória em razão da padronização do modo de produção. Consultar Adorno, Theodor e Max Horkheimer. *Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991. P. 113-156. Tradução: Guido Antonio de Almeida. Para uma interpretação da teoria sobre a indústria cultural, consultar Cohn, Gabriel. *Comunicação e indústria cultural*. São Paulo: Companhia Editora nacional, 1971. Ver também Cohn, Gabriel. “A atualidade do conceito de indústria cultural”. In Moreira, Alberto (Org.). *Sociedade global: cultura e religião*. Petrópolis: vozes; São Paulo: Universidade São Francisco, 1998. P.11-26.

¹⁰² - C.f. Muniz Sodré. *Reinventando a cultura*. Petrópolis: Vozes, 1996. p.7.

os termos de Weber (1994), a assegurar a previsibilidade e a calculabilidade de modo racional.¹⁰³

Considerando a plena adaptação do futebol aos interesses econômicos e políticos dos seus dirigentes e, recentemente, das empresas, também se faz acompanhar dessa racionalização. Acredito que esse processo tende a ocorrer na gestão dos clubes com o desenvolvimento das suas relações com as empresas.

Mas vejamos antes o que vem a ser racionalização. O conceito de racionalização é ambíguo e engloba concepções diferentes. O seu caráter de ambigüidade está na equiparação de conceitos próximos ou afins, como razão, racionalidade e racionalismo, dos quais é reflexo. Daí a dificuldade de atribuir ao termo uma definição. A conotação mais geral do termo é a de redução do desperdício e da ineficiência na organização financeira, comercial e industrial. Isso sugere adequação de meios e fins, recursos maiores em planejamento, controle e critérios racionais de utilidade, etc.

Na teoria weberiana, a ação social determinada de modo racional com relação a fins é a essência desse processo. Assim, em lugar de processos tradicionais, baseados na rotina, em regras de experiência empírica e da improvisação, típicas das ações dos dirigentes de clubes, faz-se uso de métodos que são fruto do estudo científico e que objetivam o ajuste ótimo dos meios aos fins, assegurando assim um resultado máximo ou contábil.

Weber (1968) observa que no Ocidente o capitalismo existe onde quer que se realize a satisfação de necessidades de um grupo humano, com caráter lucrativo e por meio de empresas, qualquer que seja a necessidade a que se trate. Desse modo, em última instância, o fato que produziu o capitalismo foi a contabilidade racional do capital, como uma norma para as grandes empresas que se ocupam da satisfação das necessidades cotidianas.¹⁰⁴ Então, a racionalização das condutas e uma ética econômica racionalista foram os fatores complementares a esse espírito racional.

Nesse sentido, a racionalização atua como uma forma de repressão do pensamento na área da consciência, de tal forma que a emoção e a paixão tendem a ser substituídas pelo espírito racional.

¹⁰³ - C.f. Weber, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília, DF: EdUnB, 1994. P. 18-19. Tradução: Regis Brabosa e Karen Elsabe Barbosa.

¹⁰⁴ - C.f. Weber, Max. *História geral da economia*. 1^o ed. São Paulo: Ed. Mestre Jou, 1968. Tradução: Calógeras A. Pajuaba. P. 249-250.

Segundo Outhwaite & Bottomore (1996), o interesse de Weber era especificar e explicar o caráter distinto da racionalização do Ocidente. Desta maneira, ele distinguiu seis processos culturais e sociais, os quais se referem ao desencantamento e a intelectualização do mundo, a ética da impessoalidade, a importância crescente pelo conhecimento técnico especializado em áreas como a economia, e educação, a calculabilidade das ações, o desenvolvimento progressivo de meios de controle racionais e, por fim, a tendência ao deslocamento da orientação da ação tradicional para a ação puramente instrumental.¹⁰⁵

Assim, todos esses processos e também atividades estão assentados na racionalidade formal e estimulam a calculabilidade da ação. Aliás, em relação ao esporte, o próprio Weber (1981) com base na ética única da racionalidade do lucro atribuído ao protestantismo, como forma de demonstrar o desenvolvimento do capitalismo ocidental moderno, entendeu também que:

*“O esporte tinha que servir a uma finalidade racional: ao restabelecimento necessário à eficiência do corpo. Mas era-lhe suspeito como meio de expressão espontânea de impulsos indisciplinados, e, enquanto servisse apenas como diversão ou para despertar o orgulho, os instintos, ou o prazer irracional do jogo, era evidentemente condenado.”*¹⁰⁶

Também Lyotard (1990) pressupõe a existência de uma política “racional” no esporte, na medida em que a busca do melhor resultado é calculada em termos de probabilidades, comparação e mensuração, sem, porém, implicar na destruição do adversário, pois isso não permite o jogo. Há subjacente a esta política uma preocupação com o negócio e com a transação mercantil.¹⁰⁷

Muitas das críticas que o esporte atual tem recebido encontram seus fundamentos nesse modelo metódico e racional da organização e da produção da atividade. A própria técnica e a tática têm sido disciplinadas e racionalmente calculadas. No futebol profissional, por exemplo, as relações trabalhistas entre jogador e os clubes, bem como entre os técnicos ou treinadores e os clubes, fundamentam-se, respectivamente, na qualidade técnica individual e nos resultados obtidos.

¹⁰⁵ - C.f. Outhwaite, W. & Bottomore, T. *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996. Tradução: Eduardo Francisco Alves e Álvaro Cabral. P. 642.

¹⁰⁶ - C.f. Weber, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Op. cit. P.120.

¹⁰⁷ - Lyotard, Jean-François. *Economia libidinal*. México: Fondo de Cultura Económica, S.A., 1990. P. 212. Título original francês: *Economie Libidinale*.

Os patrocínios e as parcerias empresariais tendem a intensificar essa racionalização na gestão econômica dos negócios do futebol. Eles são estabelecidos por temporadas, geralmente, anuais, ou pelo tempo de disputa de um campeonato, com uma calculabilidade racional fixada e um retorno de investimento previstos em função desse tempo.

A calculabilidade ou contabilidade racional é, portanto, uma ação econômica previsível. Ela atua na organização racional do trabalho e também de maneira direta sobre os seus fatores técnicos, pelo fato de o capitalismo racional basear-se nos meios técnicos de produção.

Ianni (1995), por exemplo, caracteriza bem essa simultaneidade, conforme o trecho abaixo:

*“Juntamente com as relações, os processos e as estruturas próprias do capitalismo, ocorre o desenvolvimento de formas racionais de organização das atividades sociais em geral, compreendendo as políticas, as econômicas as jurídicas, as religiosas, as educacionais e outras.”*¹⁰⁸

Na perspectiva de uma marcha global, as diversas esferas da vida social são burocratizadas e organizadas em termos do cálculo racional, contabilidade, eficiência, produtividade e lucratividade. O mercado, a empresa, a cidade, o Estado, as atividades intelectuais e esportivas também são racionalizadas. As condições e os produtos são, simultaneamente, o desenvolvimento das ciências e suas tecnologias diversas.

A modernização das estruturas tornou-se um fator de grandes implicações sociais e culturais. A irreversibilidade dessas mudanças interfere nas organizações sociais tradicionais, transformando o cotidiano das pessoas, da família, da religião, das práticas sociais, do esporte, etc. A sociabilização dos atores, por exemplo, passa a ser modificada a partir de novas formas de gestão.

Conforme as contribuições teóricas de Weber, o capitalismo é um processo civilizatório gerado no Ocidente e difundido progressivamente pelo mundo. Essa mundialização típica do Ocidente, em marcha no século XX, adquire hoje a peculiaridade de uma racionalidade global.

Nessa nova perspectiva de racionalidade, a força do capitalismo traduz-se no predomínio das chamadas tecno-estruturas. Estas reúnem profissionais especializados e

¹⁰⁸ - Ianni, Otávio. *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995. P.113.

qualificados para planejar estratégias de preços e cuidar de que os consumidores sintam-se persuadidos a comprar produtos e serviços.

Segundo Ianni (1995), as tecno-estruturas podem ser compreendidas como organizações sistêmicas que expressam a forma de racionalidade predominante no capitalismo, seja forma instrumental seja técnica. Operando em esferas como a economia, a política e a indústria cultural, esta última típica do esporte, combina cientistas e técnicos especializados em *marketing*, cujos conhecimentos se traduzem em diagnósticos e prognósticos, ou planos, programas e projetos, sempre em conformidade com os problemas suscitados por organizações públicas, privadas, nacionais, regionais e mundiais.

Na década atual, com a abertura econômica, a proliferação dos mercados, a ênfase no consumo, na qualidade dos produtos, marcas e serviços, além da visão voltada para os clientes ou consumidores, a globalização dos negócios passa a exigir um maior controle e retorno para os investimentos e maiores lucros nas vendas. Nos patrocínios e nas parcerias, tais ações passam a exigir uma intermediação de interesses entre os clubes e as empresas, no que se refere à gestão do futebol. E esse fato pode gerar resistências locais.

Sob esse ponto de vista, o ingresso no milionário mercado do futebol é um dos principais atrativos aos investimentos empresariais. Cabe ressaltar, no entanto, que essa intensificação da instrumentalização econômica do futebol e de seus talentos não necessariamente significa uma modernização na estrutura dos clubes. Mesmo com os patrocínios e parcerias, com os contratos com a televisão e com a venda de jogadores para o futebol do exterior, o futebol brasileiro ainda não pode ser equiparado ao europeu em termos de organização e gestão. O modelo tradicional de organização dos clubes tem se constituído num dos obstáculos principais nessa direção.

No capítulo a seguir, discuto de modo específico as relações futebol-empresa no seu conceito, estratégias e táticas, como uma nova era na gestão dos negócios do futebol.

CAPÍTULO V – OS NOVOS “CARTOLAS” DO FUTEBOL

5.1 - A Grande Jogada das Empresas

Os efeitos do poder econômico sobre o esporte tanto nos países capitalistas centrais quanto no Brasil têm sido pouquíssimo estudados, dando margem hoje a um posicionamento decisivo: no atual processo de globalização capitalista, em que a concentração econômica dos países centrais impera em praticamente todos os setores das economias dos países periféricos, por meio da emergência de estruturas globais de poder, como é possível a esfera do esporte tornar-se exceção?

O processo de globalização da economia expandiu os negócios pelo mundo, e atualmente percebe-se um envolvimento acentuado das grandes empresas no esporte. O futebol mundial vem passando também por um processo de globalização que pode ser identificado, mundialmente, por meio do investimento das empresas em confederações, federações, clubes e atletas. Como molas propulsoras dessa mudança, os patrocínios e as parcerias empresariais vêm estabelecendo novas bases econômicas na gestão desse esporte.

Os patrocínios têm sido fundamentais no financiamento do esporte nesse final de século. O esporte passou a depender cada vez mais de investimentos externos privados. Aliás, os grandes eventos esportivos mundiais apresentam grande repercussão social pelo fato de serem organizados por estratégias de *marketing*.

Na década de 80, essas iniciativas cresceram de forma acelerada, e na década de 90 as cifras demonstram bem o peso da sua importância no mundo. Conforme Cornwell (1995), houve um aumento significativo da quantidade do dinheiro utilizado nos patrocínios ao esporte em escala mundial, na medida em que os valores cresceram de US\$ 2,3 bilhões em 1989, atingindo US\$ 9,6 bilhões em 1993. Segundo Stotler (1997), em 1995 essa projeção atingiu os US\$ 13,2 bilhões. Desse último montante, nos Estados Unidos os patrocinadores investiram US\$ 5,4 bilhões; na Europa, o valor foi de US\$ 3,6 bilhões; no Pacífico, US\$ 2,5 bilhões; na América Central e na América do Sul, US\$ 700 milhões; no restante do globo, US\$ 1 bilhão.¹⁰⁹

¹⁰⁹ - Autores citados por Silva, Alfredo José. “Os objetivos do patrocínio ao desporto”. In *Desporto*. Jan/Fev/Mar., 1999. P. 46.

O patrocínio representa, por assim dizer, uma forma de comprar e explorar uma associação a um evento, a uma equipe ou a um atleta de renome, com o propósito específico de *marketing* e comunicação. Desta forma, ele define-se como um evento ou ferramenta da comunicação empresarial, juntamente com a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, etc. O seu objetivo principal é dinamizar as mensagens apelando muitas vezes para componentes emocionais, a fim de fixar uma imagem ou veicular informações. Essa estratégia, portanto, identifica-se com os termos descritos por Weber (1994) relativos à ação social afetiva.¹¹⁰

A dinâmica do patrocínio baseia-se então numa relação de troca entre um anunciante (patrocinador) que visa associar a sua marca ao espírito dos consumidores num evento esportivo, equipe ou atleta (patrocinado). Assim, essa relação biunívoca caracteriza-se pela troca de rendimentos ou receitas diretas e imediatas, como dinheiro, bens e serviços fornecidos pela empresa, e oportunidades de comunicação e visibilidade, fornecidos pelos patrocinados.

Vale lembrar também que boa parte do dinheiro gasto em patrocínios esportivos direciona-se às equipes profissionais e aos eventos mundiais de maior destaque, a exemplo da Copa do Mundo de Futebol, dos campeonatos europeus de futebol e dos Jogos Olímpicos. Afinal, esses eventos são os que atraem o interesse do maior número de pessoas no mundo todo, como espectadores diretos ou como espectadores indiretos (telespectadores), por meio da televisão, do rádio, da imprensa e da Internet.

Segundo Pozzi (1998), essa trajetória da relevância do esporte na mídia pode ser percebida, por exemplo, no caso da evolução dos custos dos direitos de transmissão dos Jogos Olímpicos, que passaram de US\$ 2,2 mil, pagos pela BBC de Londres, em 1948, para o montante de US\$ 3,6 bilhões pagos pela NBC, também de Londres, até 2008.¹¹¹

Essa valorização pode ser verificada em relação aos direitos de TV da Copa do Mundo de Futebol, que passaram de US\$ 320 milhões pelos 64 jogos na França, em 1998, para cerca de US\$ 1,2 bilhões em 2002 (Japão e Coréia do Sul) e US\$ 1,3 bilhões em 2006 (ainda sem sede definida).¹¹²

¹¹⁰ - C.f. Weber, Max. *Economia e sociedade*. Op. cit. p. 15.

¹¹¹ - C.f. Pozzi, Luis F. *A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo*. Op. cit. p. 50.

¹¹² - Idem.

O futebol europeu também se inclui no circuito desses grandes negócios. Em 1987, os clubes italianos assinaram com as TVs um contrato de US\$ 706 milhões por três anos. Na Espanha, os grandes clubes arrecadaram até US\$ 60 milhões por ano com a televisão, dos quais 90% destinaram-se à contratação de grandes jogadores, muitos deles do futebol brasileiro.

Considerado como o mais rico do mundo, o futebol inglês atravessou na década de 80 uma crise maior do que a crise que o futebol brasileiro vem atravessando atualmente. Com a criação da Liga de Clubes, que permitiu aos clubes assumir a organização e dos seus campeonatos e torneios em lugar das federações, as negociações de contratos com patrocinadores e com a televisão ganharam forte impulso.

Pozzi (1998) lembra que o futebol-empresa daí resultante produziu um aumento na média de público nos jogos, e aos clubes isso permitiu que reformassem os estádios e lançassem ações na bolsa de valores. O Manchester United, por exemplo, tem um faturamento anual de US\$ 90 milhões, enquanto clubes como o Grêmio, de Porto Alegre, este considerado como um modelo de administração no Brasil, arrecadam cerca de cinco vezes menos (US\$ 20 milhões).¹¹³

Esse potencial de negócios que envolve o futebol mundial e brasileiro tem atraído outras empresas interessadas em patrocínios. Apesar disso, a dinâmica das relações futebol-empresa nessa década, demonstra que não há ainda um investimento maciço das empresas nacionais e principalmente de grandes empresas internacionais no futebol brasileiro. Fatores internos como a desorganização dos campeonatos e a falta de profissionalismo da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), das federações estaduais e dos próprios clubes constituem os maiores obstáculos a esse choque capitalista.

¹¹³ - C.f. Pozzi, Luis F. *A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo*. Op. cit. p. 50.

5.2 - O Patrocínio no Futebol Brasileiro

Vimos que as primeiras iniciativas de relações envolvendo o futebol e as empresas no Brasil tiveram origem no chamado “futebol de fábrica”. O interesse empresarial pelo futebol foi observado, por exemplo, no caso do Bangu, clube originário de uma fábrica de tecidos.

Mesmo com a profissionalização dos jogadores na década de 30 e o desenvolvimento posterior dessa nova era ao longa da década de 40, as relações entre os clubes e as empresas não avançaram. As décadas de 50 e 60 marcaram um período de romantismo no futebol, reforçando os laços da “paixão clubística” e pelos grandes ídolos, o que impedia a comercialização de muitos deles. O jogadores se identificavam com os clubes e as vendas iam de encontro a essas tradições, embora pudessem resultar em lucros.

A importância comercial do futebol brasileiro assumiria novos contornos nas décadas de 70 e 80, respectivamente com a conquista da Copa do Mundo de 1970 pelo Brasil e com a evasão de talentos para o exterior. Helal (1997) e Mack (1980), por exemplo, demonstraram que na Europa, desde a década de 70, os países passaram a organizar o futebol em moldes empresariais, enquanto no Brasil isso não acontecia.¹¹⁴ A agenda dos negócios reduzia-se apenas à mercantilização de jogadores e à rendas dos jogos, que a cada dia se esgotavam.

Os anos 80 foram marcados por uma intensa crise econômica e administrativa dos clubes, em razão do êxodo crescente de jogadores para o futebol europeu, muito mais profissional, organizado e sério. Tal êxodo, mesmo gerando lucros para os clubes brasileiros, não eram suficientes para pagar os altos salários e os endividamentos contraídos pelas administrações, levando os mesmos a um estado de falência.

Os patrocínios ao esporte no Brasil iniciaram-se na década de 80, primeiramente no voleibol e, somente em 1983, no futebol, após a deliberação N.º 2/83, que aboliu o artigo 183 do Decreto-Lei N.º 228, de 25/8/77, do CND, que proibia a publicidade na camisa dos clubes.¹¹⁵ O grande evento da época foi o patrocínio nacional da Coca-Cola a treze grandes clubes participantes da chamada Copa União, que posteriormente formariam o “clube dos

¹¹⁴ - Consultar Helal, Ronaldo. *Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil*. Rio de Janeiro: vozes, 1997, e Mack, Ricardo. *Futebol-Empresa: a nova dimensão para o futebol brasileiro*. Rio de Janeiro: Palestra Edições, 1980.

¹¹⁵ - Até o ano de 1982, a legislação não permitia a propaganda e a venda de espaço nas camisas dos clubes para fins de marketing e comercialização.

13”, caracterizando a elite do futebol brasileiro. Aliás, elite que se encontrava em meio a uma crise administrativa que gerou o caos financeiro dos clubes.

Na presente década, o futebol brasileiro ingressou definitivamente na marcha global das empresas, que não só estão buscando novos mercados consumidores para seus produtos e serviços, mas atuando no mercado específico do futebol.

Segundo Brunoro & Afif (1997), as empresas atuam no *marketing* esportivo das mais variadas formas dirigindo suas estratégias aos seguintes segmentos:¹¹⁶

- 1.º) patrocínio de um ou mais clubes;
- 2.º) patrocínio de publicidade estática;
- 3.º) patrocínio de jogos pela TV;
- 4.º) patrocínio de eventos.

Considerando essas formas básicas, os exemplos mais comuns no futebol brasileiro, atualmente, são: patrocínio de uma equipe (Tam: São Paulo, Unicolor: Santos, etc.); patrocínio de várias equipes (Coca-Cola, na Copa União de 1987); união entre publicidade e ação esportiva (Seleção Brasileira de futebol e Brahma, a N.º 1) e a Co-gestão (Palmeiras-Parmalat).

Devido ao sigilo desses contratos de patrocínio e parcerias, pouco se sabe acerca da sua dinâmica no futebol brasileiro, o que nos leva a fazer, dentre outros, alguns questionamentos sobre o que de fato vem movendo o interesse das empresas no futebol, como: a) O interesse econômico das empresas reside na visibilidade no seu mercado consumidor específico usando o futebol ou no mercado específico deste? Pretendem interferir na estrutura e na organização do futebol nos clubes?

5.3 - As Parcerias do Poder

A mentalidade empresarial e o alto grau de organização e do futebol europeu davam mostras de que ser o melhor no campo de jogo não implicava ser o melhor no campo profissional, financeiro ou administrativo. Poucos clubes no Brasil têm centros de

¹¹⁶ - C.f. Brunoro, J.C. & Afif, Antonio. *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Ed. Gente, 1997. P.35.

treinamento e uma estrutura de profissionais nos seus quadros técnico-administrativos, pautando-se pela escolha baseada na experiência prática e nas tradições. Por outro lado, algumas empresas sentiram a necessidade de uma participação mais efetiva do que o patrocínio puro e simples.

Assim, a possibilidade de uma gestão empresarial dessa estrutura do futebol brasileiro iria ocorrer, inicialmente, a partir das empresas investidoras. Dessa maneira, os patrocínios e as parcerias passaram a fazer parte da agenda dos grandes clubes.

A partir daí podemos perceber dois desdobramentos: a) o estabelecimento de um campo de relações de troca entre as empresas capitalistas e o futebol profissional, em função de interesses de mercado e, conseqüentemente, b) a constituição de um novo campo de relações de poder colocando em relação de oposição as estratégias empresariais racionais de gestão, próprias das grandes empresas capitalistas, e o modelo tradicional dos clubes.

O primeiro desdobramento vincula-se diretamente ao fato de o futebol brasileiro ocupar um setor privilegiado e crescente nos negócios do ramo do entretenimento, que movimenta uma grande massa de recursos financeiros. É impossível calcular a quantidade de dinheiro que movimenta os negócios envolvendo futebol no país.

Nessa ótica, a própria CBF, por exemplo, fechou o maior contrato de patrocínio da história do esporte brasileiro com a Nike, uma empresa transnacional de material esportivo, cedeu os direitos exclusivos para essa empresa não só explorar o uniforme da seleção de futebol, como também conferiu-lhe poder político-administrativo de interferir na marcação de jogos amistosos em função dos seus interesses comerciais. Revelações recentes em torno de algumas cláusulas desse sigiloso contrato de patrocínio Nike-CBF demonstram claramente a ingerência da empresa na estrutura de poder da CBF.¹¹⁷

Sobre o volume de negócios embutido no futebol brasileiro, um trecho do jornal *Folha de S.Paulo*, no caderno de esportes, tece o seguinte comentário:

¹¹⁷ - No dia 31 de janeiro de 1999, o jornal *Folha de S.Paulo*, no eu caderno de esportes, denunciou a ingerência e os escândalos decorrentes do referido contrato ao citar algumas de suas cláusulas. O contrato de patrocínio estabelecido por dez anos, que rendeu à CBF o total de US\$ 165.000.000,00 é o ponto fundamental de crítica, na medida em que confere à empresa poder sobre a CBF, conforme demonstram as cláusulas. C.f. *Folha de S.Paulo*, Caderno de Esportes, sob o título "Contrato dá à Nike poder sobre a CBF", domingo, 31 de janeiro de 1999, p. 1. Tais denúncias levaram a CBF a apresentar um balanço contábil, que apresentou um déficit de US\$ 14.000.000,00, o que foi outro ponto de críticas, uma vez que não há coerência entre este e o contrato com a Nike, considerado o maior contrato de patrocínio da história do esporte brasileiro. Diante de tal balanço, segundo informações recentes, o governo federal encaminhou a abertura de um

*“É impossível saber. As rendas das bilheterias são inconfiáveis. Os supostos contratos de patrocínio idem. Os contratos com as TVs idem. Os contratos com os jogadores não revelam a quantia real que eles receberão. A venda de jogadores – que poderia gerar uma razoável entrada de divisas para o país – é feita de maneira a evitar o pagamento de impostos. A Previdência é sonogada”.*¹¹⁸

Também, em relação à crise financeira dos clubes brasileiros, sugere a necessidade de uma mudança na situação atual, considerada ineficiente e anacrônica no contexto do futebol, bem como uma redefinição do papel do Estado:

“O futebol brasileiro, como um todo, não está conseguindo gerar dinheiro para seu custeio. O fato é óbvio, mas obscurecido pela fé cega e pela atomização do torcedor – quase sempre um perdedor conformado –, pelos que se locupletam com a estrutura coronelista de clubes, federações e CBF, pela cumplicidade com a televisão e pela subserviência da imprensa esportiva em geral.

A modernização do futebol é igual à modernização do país. Ela requer uma redefinição de papéis, públicos e privados. Do jeito que está, o futebol será sempre fonte inesgotável de dinheiro (ilegal, por um lado, beneficiário da legislação arcaica e da falta de interesse do Estado, por outro) para poucos.

*O Estado precisa reconhecer o valor estratégico do futebol, tanto do ponto de vista econômico, pois o futebol pode gerar muito mais dinheiro do que movimentava hoje em dia, inclusive para o Tesouro, quanto do ponto de vista institucional”.*¹¹⁹

O segundo desdobramento do processo de instrumentalização econômica do futebol são as relações entre empresários e dirigentes. Nessa nova arena, os atores, dirigentes e empresários passam a lutar não só pelo poder econômico, mas também pelo “poder simbólico”. Este, segundo Bourdieu (1989), confere uma autoridade simbólica àquele que o detém.¹²⁰

As empresas que inicialmente investiram no futebol brasileiro limitaram-se a estampar suas marcas no uniforme dos jogadores nos patrocínios. Às vezes, o diretor ou gerente de *marketing* da empresa sequer conhecia o presidente do clube patrocinado. Afinal, no patrocínio não há um envolvimento maior da empresa na do patrocinado.

processo de sindicância para apurar as razões desse déficit, considerando-o incoerente diante do montante recebido no patrocínio.

¹¹⁸ - C.f. Folha de S.Paulo. 9 de Janeiro de 1997, p.3-8. Ler o artigo de Matinas Suzuki - “O futebol brasileiro na era da globalização - 1”.

¹¹⁹ - Idem.

¹²⁰ C.f. Bourdieu, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil S.A. p.14 - 15. Discuto essa questão com mais detalhes, no Capítulo VI, no Modelo de Bourdieu.

Da necessidade desse maior envolvimento e dos interesses no mercado do futebol por parte das empresas surgiram as parcerias, dentre as quais a co-gestão esportiva. Segundo Tragtemberg (1989), a noção de co-gestão refere-se ao equilíbrio de poderes, no qual está incorporada a co-decisão.¹²¹

A parceria pioneira, a mais conhecida e a mais ousada tentativa de profissionalização e de modernização da gestão do futebol brasileiro, pela iniciativa privada, na década de 90, foi a co-gestão esportiva entre a empresa de laticínios Parmalat do Brasil S.A., filial da multinacional italiana Parmalat, e a Sociedade Esportiva Palmeiras (SEP), da capital paulista.¹²²

Ao longo de sete anos de parceria, a empresa fez do clube o seu maior objeto de propaganda no Brasil. O seu faturamento bruto saltou de R\$ 220 milhões em 1992, início da parceria, para mais de R\$ 1 bilhão em 1998.¹²³

A participação da empresa na gestão do departamento de futebol do clube foi a principal inovação da parceria, sendo por isso denominada “Co-gestão”. Esta funcionou a partir da presença de um diretor de esportes contratado pela empresa, de um dos vice-presidentes do clube e de um diretor de futebol profissional contratado pelo clube, este visto também como uma inovação, se considerarmos a estrutura tradicional e seus dirigentes nomeados.

A empresa implantou conceitos como o controle orçamentário e a gestão de recursos, visando uma racionalização econômica, nos dizeres do conceito usado por Weber (1994), para caracterizar os fins econômicos das empresas capitalistas.

O investimento em jogadores, além de colocar o Palmeiras nas principais finais de campeonatos da década, dentre os quais a conquista da Taça Libertadores da América, em 1999, retornou aos cofres da empresa com sobras, em razão da comercialização de muitos jogadores. Esse fato, demonstra que a estratégia de *marketing* ultrapassou o campo da comunicação empresarial e virou um negócio, pois, do total de R\$ 35 milhões investidos em sete anos no clube, a empresa recebeu R\$ 30 milhões líquidos, o que equivale a uma margem de lucro de 85%.¹²⁴

¹²¹ - C.f. Tragtemberg, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Cortez, 1989. P. 42-43.

¹²² - A segunda co-gestão esportiva no Brasil ocorreu entre essa mesma empresa e o Juventude, um clube da cidade de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul, iniciando-se em 1993.

¹²³ - Esses números foram publicados no jornal *Gazeta Mercantil*, de 16 de junho de 1999, p.C-6.

¹²⁴ - C.f. o jornal *Gazeta Mercantil*, de 16 de junho de 1999, p. C-6.

A parceria de co-gestão palmeiras-parmalat permanece até hoje e constitui um modelo que assinala duas etapas, o “antes” e o “depois”, nos negócios e na do futebol dos clubes no Brasil.

Com base nessa parceria, outros acordos foram fechados. Em fevereiro de 1997, por exemplo, época da realização da coleta de dados da pesquisa de campo desse estudo, o Banco Excel-Econômico estabeleceu um acordo com o Sport Club Corinthians Paulista (SCCP), em moldes semelhantes à co-gestão, porém sem obter o mesmo êxito obtido pela parceria Palmeiras-Parmalat. Antes, o São Paulo Futebol Clube (SPFC) havia firmado um contrato de patrocínio com a empresa Transportes Aéreos Marília (TAM).

Que tensões, conflitos e resistências teriam ocorrido ao longo da convivência entre esses clubes e as empresas, que permitiram a continuidade ou o fim dos acordos?

Pretendo responder a essa questão a partir da pesquisa de campo.

5.4 - Os Novos Donos da Bola

Em abril de 1999, o SCCP cedeu a marca e o departamento de futebol para um grupo privado norte-americano, a Hicks, Muse, Tate & Furst Incorporated, criando uma nova marca chamada de “Corinthians Licenciamentos Ltda”, ingressando definitivamente na era do clube-empresa, como prevê a Lei Pelé.

Na constituição da nova marca e da cessão do controle do departamento de futebol, a empresa ficou com 85% das cotas, enquanto o clube deteve os 15% restantes. Segundo o acordo, a empresa será responsável pela de todas as receitas e despesas do departamento de futebol e investirá R\$ 28 milhões para o clube quitar suas dívidas, e aproximadamente R\$ 25 milhões destinados à folha de pagamentos. A compra de jogadores fica por conta da empresa. Na venda de jogadores, ela recebe 85% e o clube 15%. As demais receitas como bilheterias, cotas de jogos amistosos, publicidade na camisa e contratos de TV, também são da empresa.

Apesar de todas as operações comerciais pertencerem à empresa, a autonomia do departamento de futebol do clube foi mantida.¹²⁵

¹²⁵ - Os números e informes acerca desse acordo foram publicados no jornal *Folha de S.Paulo*, de 29 de Abril de 1999. C5-6.

Atualmente, sabemos que outros grupos como o Bank of America fez um acordo similar com o Clube de Regatas Vasco da Gama (CRVG), do Rio de Janeiro, para explorar a marca até 2008, e a multinacional suíça International Sports Leisure (ISL), vem mantendo entendimentos com o Clube de Regatas do Flamengo (CRF), também do Rio de Janeiro, acenando com uma proposta de R\$ 85 milhões já nesse primeiro ano de parceria.

Essas tendências demonstram que não há como negar o potencial de negócios envolvidos no futebol dos grandes clubes brasileiros e que a aprovação da Lei Pelé poderá favorecer novos investimentos. Se, por um lado, ela obriga os clubes a transformar-se em empresas, por outro, as empresas vêm-se tornando donos ou “cartolas” desse futebol milionário.

De qualquer forma, os limites desse estudo encontram-se apenas no questionamento das relações futebol-empresa, a partir da pesquisa de campo que realizamos em três clubes da capital paulista, em 1997.

Enfim, considerando a dinâmica dos patrocínios e das parcerias, e os objetivos e interesses empresariais, o que teria mudado na gestão dos clubes pesquisados? A gestão do futebol nos clubes, na forma como tem sido conduzida, favorece o incremento das relações futebol-empresa? O que seria então desejável nessa gestão para se adequar a essas relações? Afinal, as empresas têm a pretensão de um envolvimento na gestão, como nas parcerias, ou permanecem apenas fazendo dos clubes um objeto da comunicação empresarial, como no caso dos patrocínios?

5.5 - Estratégias e Táticas

Pozzi (1998) lembra que os principais objetivos de um patrocinador esportivo podem ser classificados em estratégicos e táticos. Dentre as estratégias, distingue-se o *marketing no esporte*, segundo o qual, além da busca pelo reconhecimento público da empresa ou de um produto, há o reforço da imagem junto ao público, a identificação da empresa com segmentos de mercado específicos (identificação dos interesses empresariais como o estilo de vida do público-alvo) e o envolvimento da empresa com a comunidade. Outras características são gerar formadores de opinião e líderes influentes na comunidade dos negócios, desenvolver canais de distribuição para estreitar laços de comunicação,

usando legitimamente o patrocínio, oferecer oportunidades e comodidade no entretenimento, criar vantagens como a exclusividade no seu setor, e superar restrições ou proibições legais, como a indústria do cigarro, que figura nos patrocínios esportivos de forma eficiente e criativa.¹²⁶

Constituem objetivos táticos a aquisição de exposição de mídia (propaganda e publicidade relacionados ao evento e sua transmissão pela mídia) e aumentar as vendas e a lucratividade. Tais objetivos podem ser interpretados, à luz de Marx (1975), pelas formas misteriosas que assume a mercadoria; conforme Weber (1994), pela ética racional das empresas e suas ações predominantemente racionais com relação a fins; ou ainda, como capital simbólico resultante do capital econômico, tidos como objetos de disputa no que Bourdieu (1983) denomina “campo esportivo”, como veremos ao longo desse estudo.

Considerando esses objetivos do patrocínio, a parceria, por sua vez, além de incorporá-los, aprofunda suas relações com os clubes, seja com o investimento em jogadores, seja com a participação maior ou menor na gestão do futebol, podendo modificá-la.

Passo agora à Parte II, relativa ao problema, às teorias e à pesquisa do estudo.

¹²⁶ - C.f. Pozzi, Luis F. *A grande jogada*. Op. cit. p. 144 - 147.

PARTE II
ABORDAGEM TEÓRICA E METODOLÓGICA

CAPÍTULO VI – OS MODELOS TEÓRICOS

6.1 - Modelo de Análise

Na elaboração do modelo de análise do presente trabalho levei em consideração os seguintes elementos:

1.º) A compreensão particular do método enquanto um caminho percorrido pelo pesquisador, tendo como ponto de partida a teoria e como objetivo a captação da realidade ou empiria. Ao se colocar nesse caminho, o sujeito intelectual faz uso das técnicas que melhor atendem às suas expectativas para realizar a tarefa de explicação e compreensão da realidade social estudada. Os dados, informações ou resultados daí obtidos servem para realimentar ou especificar melhor a teoria ou teorias tomadas como ponto de partida;

2.º) A centralidade do objetivo e das hipóteses deste trabalho, nas mudanças provocadas na estrutura de poder dos clubes de futebol, face às relações futebol-empresa, especialmente via patrocínios e parcerias, a partir de uma formulação teórica da gênese da referida estrutura;

3.º) Os resultados específicos obtidos a partir de entrevistas realizadas na cidade de São Paulo, junto aos principais atores envolvidos nas relações futebol-empresa;

4.º) A recorrência às contribuições teóricas de Marx, Weber e Bourdieu, como as que melhor atenderam nossas expectativas para a interpretação do fenômeno do poder na do futebol nos clubes, face às relações destes com as empresas e às suas especificidades.

Tendo adotado como ponto de partida a elaboração do processo de gênese da estrutura de poder do futebol brasileiro, procurei descrevê-lo nos seus aspectos históricos, culturais, sociais e políticos, criticando a do futebol, numa dimensão macro. Este momento, serviu como contraponto para a análise posterior acerca das relações futebol-empresa, numa dimensão micro, centrada nos seus efeitos nos clubes.

Entendo que a opção pela formulação de uma gênese e uma posterior abordagem das relações futebol-empresa permitiu a análise e a interpretação da realidade social de forma mais abrangente, pelo fato de implicar uma inter-relação que não amarrou o meu posicionamento de pesquisador e não impediu a utilização de outros recursos que

concorreram para a captação do fenômeno e das suas nuances, principalmente no caso específico deste trabalho, em que a literatura é precária.

Esta tentativa representou um esforço de objetivação, a fim de evitar uma interpretação linear, mecanicista e determinista, na medida em que procurei exibir um conjunto de circunstâncias empíricas específicas que estão presentes numa totalidade. Fez parte desse esforço analisar a dinâmica das mudanças ocorridas na estrutura interna sem afastá-las da dinâmica social que as determina historicamente.

A conexão entre esses dois momentos dá-se por meio da crítica à do futebol nos clubes, que permeia todo o estudo. Procurei explicitá-la ao referir-se ao modo tradicional como tem sido conduzida, por engendrar ideologias, ações e práticas que não condizem com as tendências modernizantes do futebol brasileiro e mundial, como o amadorismo, o paternalismo e a própria “paixão clubística”. Esse modelo tem sido uma das maiores resistências às mudanças na estrutura de poder e nos padrões de gestão do futebol nos clubes, bem como às recentes mudanças na legislação (Lei Pelé).

Essas tradições arraigadas e historicamente determinadas podem ser interpretadas tanto como ideologias quanto como ações sociais, ou ainda como um *habitus* próprio ao futebol brasileiro, que está inserido num “campo esportivo”, em que atores com interesses comuns e contraditórios relacionam-se e lutam pelo poder econômico e simbólico. Nessa luta incluem-se as empresas investidoras, suas estratégias e táticas.

Nessa perspectiva, no plano teórico recorri a três enfoques sociológicos, buscando uma complementação conceitual. Desse modo, na perspectiva marxista, apoiei-me nos conceitos de ideologia e de mercadoria. Na visão weberiana, centrei minhas preocupações no conceito de ação social, na tipologia da dominação e no conceito de racionalização, o qual já discuti no último capítulo da gênese. Por fim, busquei em Bourdieu as noções de *habitus*, poder simbólico e “campo esportivo”.

A partir da articulação entre estes modelos teóricos de referência e a análise das entrevistas realizadas na pesquisa, reforço minha posição de crítica ao sistema da cartolagem. Busco aqui as conexões entre a teoria e a empiria, demonstrando as oposições que emergem a partir do impacto de um modelo de tendências modernas, empresariais e profissionais das empresas, sobre o modelo típico dos clubes.

Entendo que dessa oposição de modelos resultam tensões, contradições, mudanças e resistências na estrutura de poder dos clubes. Porém, sustento que não se verificam mudanças radicais nessa estrutura, face às resistências dos dirigentes.

Portanto, num plano macro de interpretação, é elucidativo o caráter geral dos conceitos de Marx e de Weber para a compreensão do exercício do poder e da instrumentalização do futebol pelos dirigentes e pelas empresas. Assim, por meio do recorte da estrutura de poder do futebol nos clubes, face às relações destes com as empresas, procurou-se dar visibilidade a um ângulo da relação existente entre esse esporte e a sociedade brasileira. Num plano micro, as preocupações com as formas cotidianas das ideologias e ações sociais no interior dos clubes foram interpretadas com base nas noções de Bourdieu.

Assim, é a partir dos movimentos externos e internos, relacionados a uma totalidade maior, que se pretende entender “se” e “como” a estrutura do poder do futebol nos clubes transforma-se, mantém-se ou é construída e, especificamente, o significado que as ideologias, ações sociais e o *habitus* dos indivíduos assumem nesse contexto particular e específico.

Enfim, os elementos componentes do presente modelo de análise permitem-nos entender a escolha metodológica não só como um ato de decisão intelectual, que parte de enfoques teóricos conhecidos, mas também como uma adequação à trajetória possível e realizável dos interesses do pesquisador diante das especificidades do objeto observado.

6.2 - Modelos Interpretativos

6.2.1 - O Modelo Marxista

Recorrendo a uma interpretação do modelo marxista, entendo que, a partir da associação entre o esporte e a economia, ou seja, numa perspectiva de negócio, pode-se apontar no caso do futebol profissional a existência de um processo de instrumentalização, que incorpora duas formas complementares:

- a) O esporte como um fenômeno que utiliza o capital e o trabalho. Com respeito a isso, o futebol é visto como um espaço de aquisição de riquezas, de exploração e de dominação do jogador pelos clubes e seus dirigentes;
- b) O esporte como um prestador de serviços. Nesse caso, o futebol e os jogadores são usados para fins comerciais pelas empresas.

6.2.1.1 - A Mercadorização do "Pé-de-Obra"

Acerca da primeira forma, na perspectiva da utilização do capital e do trabalho, tanto o futebol quanto os jogadores nas suas relações trabalhistas com os clubes têm sido instrumentalizados em sentido econômico e ideológico, por meio das tradições, do amadorismo, do paternalismo e da "paixão clubística" dos dirigentes.

Sabe-se que o movimento corporal humano expresso através do gesto esportivo de "jogar futebol" representa um produto não material, o que atribui à mercadorização do jogador e do futebol uma marca peculiar. Isto quer dizer que a atividade de jogar, o desempenho e o talento do jogador, da mesma forma que uma obra de arte não se objetivam e não se reproduzem de maneira totalmente independente do seu criador, à medida em que sua produção é simultânea ao seu consumo, tanto pelo seu executor ou produtor, como por aqueles que observam ou controlam essa produção. Desse modo, o gesto técnico de um jogador não é totalmente abstraído deste.

Cabe ressaltar, no entanto, que uma das características inerentes ao esporte profissional é o predomínio do trabalho sobre o conteúdo lúdico, o que de certo modo diferencia a prática desinteressada da prática profissionalizada. No entanto, apesar dessa característica, não se pode situar a atividade esportiva no mesmo espaço do trabalho produtivo propriamente dito, embora os meios de comunicação de massa, principalmente a televisão, contribuam para essa objetivação.

Deve ficar claro que, mesmo sob a forma profissional, a atividade esportiva envolve uma relação mais sutil com o tempo, com o espaço e com a própria utilização da força de trabalho, envolvendo elementos de prazer e paixão, diferentemente daquela que se estabelece entre o trabalhador e a máquina, a qual concorre para a produção de um trabalho excedente com finalidade de *mais-valia* para o capitalista ou proprietário dos meios de produção.

De qualquer forma, o espetáculo esportivo para se converter em mercadoria exige profissionais especializados em diversos setores, dentre os quais incluem-se os atletas profissionais que vendem sua força de trabalho. Nesse caso, observa-se que a intencionalidade e posse do movimento corporal humano são também apropriados pelos interesses do capital, que passam a ser seus novos detentores. Verifica-se, portanto, uma perda da autonomia dos atletas que produzem a mercadoria “esporte-espetáculo”.

Assim, tal qual o trabalhador executa suas tarefas em função da necessidade de produção e circulação de bens para o mercado, regulada por relações de poder, também o atleta subordina e expõe sua atividade aos interesses de determinados agentes. No caso dos clubes de futebol, tal subordinação dá-se em função dos interesses dos dirigentes.

Na conversão do esporte profissional na mercadoria “esporte-espetáculo”, que resulta na objetivação do valor-de-uso do jogo esportivo, transformando-o num valor-de-troca; o rendimento esportivo e a competição inerentes ao esporte correspondem a equivalentes trocados no mercado. No caso do futebol, o jogador é convertido numa mercadoria ou numa reserva de mercado para os clubes, transformando-se num “pé-de-obra” ou trabalhador da bola, no contexto das relações capitalistas de produção. Desde a sua formação, seja nas escolinhas, para os mais privilegiados, seja por meio das chamadas

“peneiras”,¹²⁷ para os mais pobres, existem interesses econômicos de dirigentes e empresários privados.

Neste processo, sob o signo da mercadoria (Marx, 1975), o jogador transformou-se num patrimônio dos clubes. Cabe aqui uma breve análise das relações de trabalho do jogador de futebol profissional, para se compreender os mecanismos de exploração típicos dos dirigentes, face a uma legislação do Estado: a Lei N.º 6.354, de 2 de setembro de 1976 (Lei do Passe), em vigor por mais de 20 anos no Brasil e extinta pela aprovação recente da Lei Pelé, em abril de 1998.

A Lei do Passe tem se constituído, até então, como um indicador comum de praticamente todas as manifestações de trabalho assalariado no futebol profissional no Brasil. Entretanto, a referida lei não preconizou no seu espírito avanços nas relações trabalhistas jogador-clubes, mas interesses econômicos que ainda predominam no futebol.

Em verdade, apesar de ser uma atividade profissionalizada e que proporciona um salário aos jogadores em função do seu desempenho e talento, o futebol não oferece plenas condições de trabalho para a grande maioria deles. Essa ausência de condições de trabalho e a realidade dos números salariais são referências fundamentais para desmistificar a idéia de que a maioria dos jogadores de futebol profissional no Brasil vive em situação privilegiada. Mas, o que caracteriza a dinâmica das relações entre clubes e jogadores que traduz essa realidade ?

Obviamente, poderíamos analisar essa questão por meio de referências como a de que o futebol possibilita a ascensão econômica pelo desempenho e talento, sem a necessidade de formação escolar (exige-se apenas que o jogador seja alfabetizado), ou de que o sonho de inúmeros garotos pobres é ser jogador de futebol, além do grande número de jogadores e de praticantes espalhados pelo país, etc. Porém, a raiz do problema encontra-se também nas relações clube-jogador, que pretendo aqui discutir.

Sabe-se que a dinâmica do processo de exploração no futebol tem seu início, de fato, no período em que o jogador ainda não ascendeu à equipe profissional.¹²⁸ Nesse período já se registra uma forte vinculação ou dependência do jogador em relação ao clube,

¹²⁷ - Seleção a que se submetem os candidatos ao plantel de um time grande, indicados por olheiros de peladas e de jogos do subúrbio, do interior. C.f. Maranhão, Haroldo. *Dicionário de futebol*. Rio de Janeiro: Record, 1998. P.203.

¹²⁸ - No futebol as categorias de acesso são denominadas júnior ou amadora.

que tende a aumentar à medida em que o jogador se aproxima do profissionalismo, o que ocorre normalmente aos 20 anos de idade.

Tal vinculação é assegurada por um mecanismo, segundo o qual todo jogador que participar de uma competição oficial por uma equipe só poderá atuar por outra após o prazo de dois anos. Desse modo, a mudança de clube é vedada e punida com a suspensão do jogador por dois anos, sem poder jogar. Para um jogador que pretende profissionalizar-se, ficar esse tempo parado significa desemprego.

Ao assinar o contrato com o clube, o jogador não é mais dono do seu trabalho (desempenho), do seu corpo e de si mesmo, obrigando-se a participar de uma relação desigual, uma vez que a referida lei favorece mais o empregador (clube) do que o empregado (jogador).

Somente quando o jogador atinge 24 anos de idade ou 4 anos de futebol profissional é que o clube estipula, em conformidade com seus interesses, o valor do seu passe. A fixação do valor do passe significa de certo modo uma forma de obrigar o jogador a aceitar a proposta salarial do clube. Se o jogador não a aceitar, seu passe será encaminhado à Federação de Futebol do seu estado e lá será registrado. Nessa condição, o clube desobriga-se do pagamento dos salários do jogador, que apenas fica à espera que algum outro clube interessado ou empresário compre seu passe. Para não ficar sem salário, sem jogar e impossibilitado de exercer o seu ofício, o jogador acaba por aceitar a proposta do clube, muitas vezes abaixo da desejada. Com isso, o contrato estabelece uma relação de permanência do jogador no clube, ou de passe junto a um empresário privado.

A Lei do Passe, no artigo 2.º, define como *empregado* o atleta profissional que praticar o futebol sob a subordinação da associação desportiva ou clube (*empregador*), mediante remuneração e contrato de trabalho. Ao empregado, nesses termos legalmente definidos, algumas normas protetoras da referida lei são elencadas, em conformidade com a configuração jurídica do direito do trabalho, a saber: a) a *personalidade*, na medida em que o jogador empregado obriga-se, *pessoalmente*, a executar a função assumida de jogar futebol, não podendo fazer-se representar por outro; b) a *onerosidade*, na qual se caracteriza a remuneração ajustada entre as partes, de obrigação do empregador, sendo de todo inadmissível a prestação de serviços; c) a *continuidade*, uma vez que a lei protege aqueles que prestam serviços continuados, e não os que praticam o futebol de forma

eventual ou esporádica. A *vinculação* das partes tem de ser durável; d) a *exclusividade*, por meio da qual o empregado não pode vincular-se, concomitantemente, a outra associação desportiva ou clube; e e) a *subordinação*, que se verifica pela hierarquia às determinações do empregador, desde que elas não firam o contrato, as leis e os bons costumes.¹²⁹

Os termos jurídicos do contrato, portanto, apresentam uma rigidez no sentido da adesão do jogador ao clube, sendo que os jogadores não têm participação alguma na organização administrativa do clube nem possuem força de ação e pressão sindicais, embora a sindicalização esteja prevista no artigo N.º 577 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Especificamente em relação ao passe do jogador e sua condição de mercadoria, fica claro que o jogador encontra-se numa posição insustentável na relação com o clube. Se quiser sair do clube e ser adquirido por outro clube ou empresário, depende de uma baixa cotação do seu passe no mercado. Muitas vezes, na renovação de contrato, o jogador é levado a fazer uma proposta baixa em termos salariais e a optar por não receber as chamadas “luvas”,¹³⁰ para ter facilitada sua transferência ou até mesmo ganho de passe livre. Nessa situação, em razão da sua baixa proposta, o jogador corre o risco de o clube aceitá-la.

Uma outra situação é a do jogador que deseja permanecer no clube com um bom salário e, para tanto, propõe um salário mensal e luvas maiores que a proposta oferecida pelo clube. O risco é o de não haver acordo e o jogador ter seu passe preso à Federação, ficando sem emprego, sem salário e sem poder mudar de clube. A alternativa que resta ao jogador é aceitar a proposta do clube.

Segundo Marx (1975), na sociedade capitalista burguesa o capital pressupõe o trabalho assalariado e vice-versa, de tal forma que ambos condicionam-se e reproduzem-se mutuamente. O salário do trabalhador aparece como preço do trabalho, consistindo numa determinada quantidade de dinheiro com que se paga determinada quantidade de trabalho,

¹²⁹ - C.f. Reis, José Veillard. *Manual dos direitos e deveres do jogador de futebol*. Rio de Janeiro: Palestra Edições, 1985. P.11.

¹³⁰ - O termo “luvas” refere-se à soma a ser paga pelo clube ao jogador no final do contrato. Ela é incorporada ao chamado “salário variável” do jogador e é acertada ou não no contrato entre as partes, e entra no cálculo do valor do passe do jogador. Por sua vez, o valor do passe é estabelecido após 4 anos de futebol profissional ou 24 anos de idade, considerando a média entre a proposta salarial do clube e a contra-proposta do jogador. O produto dessa média e um fator ou peso definido na tabela da federação resulta no valor do passe. C.f. Reis, José Veillard. *Manual dos direitos e deveres do jogador de futebol*. Op.cit. p.24.

em que a posição do capitalista é receber o máximo possível de trabalho pelo mínimo possível de dinheiro.¹³¹

O pressuposto-chave do trabalho assalariado é a força de trabalho. Esta é vendida por determinado espaço de tempo, o que indica se o seu valor é diário, semanal, mensal, etc. O salário nominal ou estimado em valor, portanto, equivale a uma soma que o trabalhador recebe num espaço de tempo estipulado, e depende do preço e da quantidade de trabalho realizada. Então, o salário pode ser medido pela duração e pelo produto do trabalho.

No fetichismo da mercadoria, Marx (1975) demonstra que esta é a forma geral do trabalho e, em consequência disso, a relação dos homens entre si como possuidores de mercadorias é a relação dominante. Desse modo, ele entende que:

“A mercadoria é misteriosa simplesmente por encobrir as características sociais do próprio trabalho dos homens, apresentando-as como características materiais e propriedades sociais inerentes aos produtos do trabalho, por ocultar, portanto, a relação social entre os trabalhadores individuais dos portadores do trabalho total, ao refleti-la como relação social existente, à margem deles, entre os produtos do seu próprio trabalho. Através dessa simulação, os produtos do trabalho se tornam mercadorias, coisas sociais, com propriedades perceptíveis e imperceptíveis aos sentidos.”¹³²

Sob esse prisma, a força de trabalho surge no mercado como uma mercadoria especial, à medida em que é a única capaz de criar valor. Para Marx (1975), por força de trabalho ou capacidade de trabalho compreende-se *“o conjunto de faculdades físicas e mentais, existentes no corpo e na personalidade viva de um ser humano, as quais ele põe em ação toda vez que produz valores-de-uso de qualquer espécie”*.¹³³

A mercadoria incorpora um duplo caráter: valor-de-uso e valor-de-troca. A noção de valor-de-uso identifica-se com a noção de utilidade. Sua utilidade consiste em satisfazer necessidades humanas. Desse modo, o trabalho, enquanto criador de valor-de-uso, como trabalho útil, é indispensável à existência do homem. A mercadoria, como objeto útil,

¹³¹ - C.f. Marx, Karl. *O capital*: livro 1 - O processo de produção do capital. 3.^a ed. V.2. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira S.A.A., 1975. P. 583-673. Tradução: Reginaldo Sant'anna.

¹³² - C.f. Marx, Karl. *O capital*: livro 1 - O processo de produção do capital. 3.^a ed. V.1. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira S. A., 1975. P.81. Tradução: Reginaldo Sant'anna.

¹³³ - *Ibidem.*, p. 187.

apresenta o trabalho humano em termos qualitativos ou dispêndio humano produtivo de cérebro, músculos, nervos, mãos, etc.

Portanto, o trabalho contido na mercadoria, do ponto de vista do valor-de-uso, só interessa qualitativamente. Na ótica da grandeza do valor, só interessa quantitativamente e após ser convertido em trabalho humano puro.

A forma do valor ou valor-de-troca, por sua vez, pressupõe que alguma outra mercadoria se contrapõe como equivalente. O trabalho humano ou força humana de trabalho agrega valor, mas não é valor. Torna-se ou converte-se em valor quando se apresenta na forma de um objeto.

Assim, o valor de uma mercadoria só adquire sentido por que todas as demais mercadorias exprimem seu valor através do mesmo equivalente. Daí, a realidade do valor das mercadorias só pode ser expressa pela totalidade de suas relações sociais, pois tal realidade nada mais é do que a “existência social” delas, tendo a forma do valor, portanto, de possuir validade social reconhecida. Do mesmo modo, a forma do valor que torna os produtos do trabalho uma simples massa de trabalho humano sem diferenciações mostra, por meio de sua própria estrutura, que é a expressão social do mundo das mercadorias, evidenciando que o caráter social específico desse mundo é constituído pelo caráter humano geral do trabalho.¹³⁴

Marx (1975) ilustra esses elementos do fetichismo da mercadoria no seguinte trecho:

*“Se as mercadorias pudessem falar, diriam: o nosso valor-de-uso pode interessar aos homens. Não é nosso atributo material. O que nos pertence como nosso atributo material, é nosso valor. Isto é o que demonstra nosso intercâmbio como coisas mercantis. Só como valores-de-troca estabelecemos relações umas com as outras.”*¹³⁵

Enfim, o valor ou valor-de-troca constitui uma propriedade ou atributo das coisas e implica necessariamente em troca. A riqueza, contudo, é um valor-de-uso e um atributo do homem. Deduz-se, então, que o homem é rico, e um bem tem valor enquanto tal.

Analogamente, no futebol, interessa o lucro que advém da conversão do jogador em mercadoria, estabelecida, como já visto, desde sua seleção na “peneira” e, posteriormente, num contrato. Saliente-se, porém, que as relações trabalhistas entre clube e jogador, ao

¹³⁴ - C.f. Marx, Karl. *O capital*: livro 1, V.1. Op. cit. p. 41-93.

¹³⁵ - *Ibidem.*, p.92.

mesmo tempo que se dinamizam em conformidade com o processo de produção do capital, também ocorrem em situações tipicamente pré-capitalistas. A explicação dessa inflexão encontra-se no caráter das especificidades da mercadoria, força de trabalho da categoria jogador de futebol, cujo valor-de-uso e valor-de-troca adquirem ou perdem sentido em razão da Lei do Passe.

As relações de produção capitalistas implicam na existência do mercado, no qual a força de trabalho é negociada por certo valor. Torna-se típico no modo de produção capitalista, o trabalhador livre para vender a sua força de trabalho. Contudo, para Marx:

“(...) a força de trabalho não foi sempre uma mercadoria, o trabalho não foi sempre trabalho assalariado, isto é, trabalho livre. O escravo não vendia sua força de trabalho ao escravista, do mesmo modo que o boi não vende seu trabalho ao lavrador. O escravo é vendido de uma vez para sempre, com sua força de trabalho, a seu amo. É uma mercadoria que pode passar das mãos de um dono às mãos de outro. Ele é uma mercadoria, mas sua força de trabalho não é uma mercadoria que lhe pertença. O servo da gleba só vende uma parte da sua força de trabalho. Não é ele que obtém um salário do proprietário do solo, pelo contrário, é o proprietário do solo que recebe dele um tributo. Mas o trabalhador livre se vende a si mesmo e, ademais, vende-se em partes. Leilão 8, 10, 12, 15 horas de sua vida, dia após dia (...) ao proprietário de matérias-primas, instrumentos de trabalho e meios de vida, isto é, ao capitalista.”¹³⁶

Quando o jogador se encontra sem contrato, desempregado, sem salário e impedido de procurar outro clube e, portanto, fora do mercado, sua força de trabalho ou sua capacidade de trabalho não é mais uma mercadoria que possui duplo caráter – valor-de-uso e valor-de-troca – que ao mesmo tempo satisfaz suas necessidades e dignifica seu proprietário (clube ou empresário) e é-lhe útil para ser vendido em troca de um salário para que possa reproduzir-se socialmente e perpetuar-se no mercado. Nesse caso, a relação social de produção passa do trabalho assalariado a serviço ou, como dizem alguns críticos da Lei do Passe, à “escravidão”.

Essa dinâmica objetiva uma reprodução da força de trabalho do jogador, pelo clube ou pelo empresário do passe. Sabe-se que o trabalho do jogador, seu desempenho e talento, é altamente produtivo e rentável para dirigentes e empresários.

¹³⁶ - C.f. Marx, Karl. *Trabalho assalariado e capital*. In Marx, K., Engels, F. Obras escogidas de Marx & Engels. Madrid: Fundamentos, 1975. V.1. P.75.

Nesse processo ocorre também uma reprodução do capital a partir da materialização do futebol como espetáculo e do próprio jogador como mercadoria através dos meios de comunicação de massa. Portanto, através da ciência e da tecnologia das transmissões via satélite, video-tapes e da própria comercialização do futebol enquanto espetáculo, a natureza não material do esporte e do gesto técnico do jogador cedem lugar aos interesses do capital.

Nesta perspectiva, apesar de relacionar-se com o público na condição de um ator ou artista, o jogador (empregado) nada mais é do que um trabalhador produtivo, obrigado a colocar suas qualidades físicas (força, velocidade, resistência, etc.) e sua técnica (talento) na prática do futebol, em favor de empresários e dirigentes de clubes (empregadores) de forma contínua.

Na medida em que os homens trabalham uns para os outros, o trabalho assume um caráter social. Porém, esse caráter é encoberto pela aparência material, de tal forma que o processo de produção domina o homem e não o contrário. Desse modo, uma relação social definida, estabelecida, entre os homens acaba por assumir a forma de uma relação materializada, em que as mercadorias parecem ter vida própria e independente de quem as produziu, adquirindo assim um caráter misterioso, que objetifica e coisifica as relações sociais. Aliás, vimos que para Marx (1975) não há uma relação direta estabelecida entre os homens no processo de trabalho, mas relações materiais entre pessoas e relações sociais entre coisas.¹³⁷

Seguindo ainda essa linha de raciocínio, as mercadorias espetáculo de futebol, jogo e jogador tornam-se coisas. O jogador, enquanto mercadoria, representa a coisificação do ser humano, que será colocada no mercado do futebol. Cabe ressaltar no entanto que a mercadoria jogador de futebol é um investimento com retorno duvidoso no mercado. Mas, fica claro que o empresário ou o clube por meio dos seus dirigentes dependem dessa mercadoria. Embora possam até lutar contra tal situação, os objetivos do sistema capitalista tornam-se implacáveis, exigindo a mercantilização dos jogadores e o lucro no mercado ou a quebra dos dirigentes e empresários do passe.

Nas relações entre dirigentes e jogadores nos clubes, quando o jogador deixa de vender sua força de trabalho ele passa a ser um objeto dessas relações. Isso explica o fato

¹³⁷ - C.f. Marx, Karl. *Trabalho assalariado e capital*. In Marx, K., Engels, F. Obras escogidas de Marx & Engels. Madrid: Fundamentos, 1975. V.1. p.82.

de os jogadores não serem consultados sobre uma negociação ou mudança de clube. Todo processo é realizado entre os donos do capital (dirigentes de clubes ou empresário do passe), ficando o jogador à margem das decisões, de tal forma que as relações sociais de produção estabelecidas pela Lei do Passe determinam em grande parte a consciência do jogador e seu próprio destino.

A adesão do jogador ao clube é obrigatória em razão da Lei do Passe. A rescisão contratual é unilateral, ou seja, é um direito pertencente ao clube. Nesse caso, por justa- causa, a lei prevê quatro situações que conferem ao clube tal direito: a) ato de improbidade; b) grave incontinência de conduta; c) condenação a pena de reclusão, superior a dois anos, transitada em julgado; e d) eliminação imposta pela entidade de direção máxima do futebol nacional e internacional (CBF e FIFA).¹³⁸

A lei, por outro lado, não confere ao jogador igual direito de rescisão unilateral, por justa causa, nas hipóteses em que é lesado por alguns dirigentes, e também nos casos em que as cláusulas contratuais não são observadas, como no caso de atraso no pagamento da remuneração, que não constitui apenas uma obrigação do clube, mas também direito do jogador; além de outras situações de que se tem notícia.

O jogador só será “proprietário de si mesmo” a partir do momento em que for proprietário do seu próprio passe, algo que pouquíssimos conseguem.¹³⁹ Em conformidade com a lei, o passe é arbitrado na federação estadual, e o jogador inicialmente tem direito a 15% sobre o valor do passe. Ao atingir 28 anos de idade, passa a ter direito a 30%; aos 29 anos, 45%; aos 30 anos, 60%; aos 31 anos, 75% e, aos 32 anos, 90%. Ao completar 32 anos, se o jogador tiver 10 anos de contratos contínuos com o mesmo clube, ficará totalmente livre. Desse modo, somente quando se aproxima do final da sua curta carreira é que o jogador tem a possibilidade de adquirir seu próprio passe.

Com respeito a isso, as relações de trabalho no futebol profissional pressupõem uma espécie de “imobilização” da força de trabalho do jogador, que se assemelha ao núcleo central de uma relação de “trabalho escravo”, como nos primórdios da história da formação social brasileira.

¹³⁸ - C.f. Reis, José Veillard. *Manual dos direitos e deveres do jogador de futebol*. Op. cit. p. 145.

¹³⁹ - Adota-se aqui o conceito jurídico de “passe”, expresso em “a quantia devida por uma associação desportiva a outra, pela cessão do atleta durante a vigência do contrato ou depois do seu término, observadas as normas desportivas pertinentes” ou ainda “passe é o mesmo que atestado liberatório. O documento esportivo comprovante da desvinculação de atleta à associação desportiva à qual pertenceu”. C.f. Reis, J.V. *Direitos e deveres do jogador de futebol*. Op.cit. p.39.

No caso específico do jogador de futebol, não se pode afirmar que exista, necessariamente, uma relação de “trabalho escravo”. Na verdade, a metáfora da “escravidão” do jogador tem sido usada para caracterizar a relação de vínculo ou adesão do jogador ao clube, considerando o que exige a Lei do Passe, acerca do seu tempo de permanência nesse clube. Essa questão é fundamental para compreender a sua submissão aos interesses econômicos de dirigentes e empresários, sob pena de ser excluído do mercado do futebol.

Assim, falando das situações dentro de um processo de “imobilização” da força de trabalho no futebol, tem-se: a) passe pertencente a um clube; b) passe pertencente a um empresário em particular; c) passe pertencente a uma empresa ou grupo de empresas (situação recente no mercado); e d) passe pertencente ao próprio jogador (situação rara).

Em relação a “c”, tal situação vem-se intensificando com as relações entre os clubes e as empresas. Desse modo, as empresas também contribuem para a instrumentalização econômica do futebol e do jogador.

Paradoxalmente, o futebol é um setor de atividade em que os jogadores tentam profissionalizar-se cada vez mais, enquanto a dos clubes esse processo não tem ocorrido. Uma das principais dificuldades teóricas na discussão dos problemas da gestão nos clubes encontra-se na identificação de um tipo estrutural que a defina. Da pesquisa realizada resultaram depoimentos em torno do seu caráter escravocrata, de coronelismo, de paternalismo, de amadorismo, de pré-capitalização, e até de capitalização, bem como do seu ranço arcaico e tradicional.

Uma das fontes básicas desse dilema encontra-se na indefinição das relações sociais de produção que não se apresentam claramente formuladas em termos da compra e da venda de jogadores. O surgimento de tipos intermediários de inserção nesse processo, como o procurador, o empresário privado ou do passe,¹⁴⁰ e, recentemente, a empresa ou grupos de empresas privadas interessadas em ampliar seus negócios no futebol, configura a emergência de um mercado livre.

¹⁴⁰ - Refere-se ao empresário que vive da mercantilização de jogadores (compra e venda) ou da mercadoria-jogador de futebol.

6.2.1.2 - A Instrumentalização Ideológica

Numa leitura de Marx, podemos afirmar que as ideologias constituem um processo de produção das idéias da classe dominante num dado momento histórico. Dessa maneira, a produção da ideologia dá-se no contexto do modo de produção, que consiste naquilo que os homens produzem, tanto no sentido material quanto simbólico, bem como na forma como produzem. A produção simbólica origina-se ou emana da práxis concreta dos homens, ou seja, de seu comportamento material (Marx, 1989).¹⁴¹

Assim, com base nas contribuições de Marx:

1.º) A produção ideológica está vinculada à produção material ou ao sistema produtivo, os quais decorrem da divisão do trabalho social. Por se tratar de uma produção de idéias e de representações pelos homens neste sistema, consiste numa produção simbólica. Portanto, não é uma produção autônoma ou desvinculada deste sistema;

2.º) A ideologia, enquanto produção simbólica, é antes de mais nada um processo de produção das idéias da classe dominante neste sistema;

3.º) A produção dessas idéias se dá num determinado momento histórico, nas artes, na religião, na política, na educação e, no caso específico desse estudo, do esporte (futebol), etc. Sob essa ótica, ela é uma expressão do processo ideológico num dado momento histórico e numa dada sociedade;

4.º) A ideologia é uma inversão do real, uma ilusão, um falseamento, uma deformação e uma aparência das contradições sociais da realidade, que constituem sua natureza intrínseca. Assim, aparenta não estar vinculada às relações sociais e não estar a serviço da classe dominante, tanto em seus aspectos materiais quanto em seus aspectos simbólicos.

Nessa perspectiva geral, pode-se concluir que a ideologia da classe dominante também se manifesta no esporte e, de modo específico no futebol, tanto como produção quanto como produto.

¹⁴¹ - C.f. Marx, Karl. & Engels, Friedrich. *A ideologia alemã*. São Paulo: Martins Fontes, 1989. Tradução: Luís Cláudio de Castro e Costa. 97 p.

Esta estruturação teórica é útil, inicialmente, para a compreensão do paternalismo, do amadorismo e da “paixão clubística” dos dirigentes, enquanto ideologias. Entendo que esses componentes da tradição dos clubes são ideologias historicamente determinadas. Acredito que as mesmas expressam mecanismos de defesa, mascaramentos, resistências e ocultações das relações sociais nos clubes de futebol.

Uma das principais inversões ou ilusões é a de que o futebol proporciona a ascensão social para todos os jogadores, encobrendo o fato de a maioria viver em condições sub-humanas nos clubes do país. Sabemos que uma minoria recebe altos salários e melhores condições de trabalho. Os interesses dos dirigentes dos clubes são camuflados pela veiculação de idéias paternalistas nas suas relações com os jogadores, bem como da paixão e dedicação que têm pelo clube.

Considerando que os dirigentes compõem a classe dominante nos clubes e exercem o seu poder, de modo específico, sobre os jogadores, com base na teoria marxista, eles produzem historicamente idéias, representações e uma consciência que a princípio estão vinculadas à atividade material e à comercialização do futebol e desses jogadores. Essas idéias e representações são, por assim dizer, a expressão consciente – real ou imaginária – de suas relações, da sua atividade, da sua produção, dos seus interesses, da sua organização social e política nos clubes de futebol.

Analogamente, esta estrutura tende a ser reproduzida ou intensificada pelas relações futebol-empresa, por meio da veiculação e produção de idéias e representações acerca do moderno, do profissional e do modelo empresarial, em oposição às ideologias típicas do poder nos clubes, como veremos a seguir.

6.2.1.3 - A Instrumentalização Empresarial

Discuto nesse tópico o caráter de prestador de serviços do esporte, especialmente do futebol, à luz das categorias marxistas, mercadoria e ideologia. Em outras palavras, abordo a instrumentalização do produto futebol e dos jogadores pelas empresas.

Esse ponto de vista de análise encontra respaldo na relevância do futebol profissional no Brasil. O grande público que atrai para os estádios, o grande número de espectadores nas transmissões de jogos pela televisão, o grande volume de dinheiro

envolvido e as negociações de jogadores, etc., despertam interesses naqueles que dirigem o futebol e nas empresas. O time de futebol é hoje um produto, um bem, uma mercadoria a serviço das empresas, num mercado livre.

Diante disso, o esporte subordina-se cada vez mais aos interesses do capital. Atualmente, percebe-se uma “comercialização” global que usa o esporte para fins de propaganda, por meio de estratégias mercadológicas. Tal subordinação manifesta-se, ainda, na dependência do atleta profissional em relação às leis de demanda do mercado consumidor. Desta maneira, nos contratos de patrocínio, em geral, e nos casos de patrocínios individuais, em particular, os grandes ídolos esportivos são exigidos não só pelo talento ou desempenho, mas também pela visibilidade e relação positiva que transmitem nos meios de comunicação.

No futebol, o uso de placas nos estádios, nos centros de treinamento e, especialmente, nas camisas das equipes, para a alocação de propagandas do nome das empresas ou de suas marcas, tem sido a principal estratégia mercadológica. Geralmente, o lucro resulta da visibilidade nos meios de comunicação, principalmente na televisão e, em consequência disso, das vendas de marcas, produtos e serviços das empresas investidoras.

Assim, a competitividade no futebol profissional tende a refletir uma competição entre negócios empresariais numa luta por parcelas no mercado. Com isso, os investimentos têm sido freqüentes e vultosos, principalmente nos grandes clubes. A concorrência e a busca de vantagens econômicas no mercado podem desse modo levar tanto a uma composição de poder entre empresários e dirigentes de clubes quanto a oposições e antagonismos, na medida em que o futebol é uma importante fonte de acumulação de capital.

Com a expansão dos negócios, muitos jogadores de talento valorizaram-se no mercado nacional e internacional. O jogador, ainda que subordinado ao poder dos dirigentes dos clubes, passa então a ter um novo patrão: a empresa capitalista.

Diante disso, os patrocínios e as parcerias inscrevem-se no mercado do futebol e constituem uma relação de troca entre o dinheiro e a imagem ou visibilidade. Os espetáculos futebolísticos passam a ser medidos pelo volume de negócios e por estratégias mercadológicas.

As empresas despertam o seu interesse na compra e venda de jogadores para obter lucros diretos. Surge também o interesse na gestão do futebol, a fim de adequá-la às estratégias e táticas pragmáticas e racionais das empresas nas relações capitalistas, em oposição às ideologias gerenciais da tradicional dos clubes.

O futebol, enquanto fenômeno cultural, traduz uma ludicidade, uma sociabilização e uma comunicação, os quais, na prática puramente esportiva, permitem ao homem a satisfação pessoal e a auto-superação de suas capacidades humanas. No entanto, ao assumir a forma de espetáculo, praticado com interesses essencialmente comerciais, para a reprodução do capital, vimos que o futebol transforma-se numa mercadoria que possui um valor-de-troca. Assim, configura-se o fenômeno da sua mercadorização.

Tal fenômeno representa a própria expressão da instrumentalização do futebol, concorrendo para um processo de desenraizamento cultural que já foi constatado em outros setores da cultura. No Brasil, além do futebol e do carnaval, incluem-se aqui as festas populares. Bosi (1987), por exemplo, observa que *“a festa, exibida mas não partilhada, torna-se espetáculo. Nesse exato momento, o capitalismo se apropriou do folclore, ocultando o seu teor original de enraizamento”*.¹⁴²

A instrumentalização, portanto, consiste numa secundarização do valor-de-uso ou valor cultural do futebol em relação à sua comercialização ou troca. Na forma de espetáculo, o futebol reduz-se à lógica capitalista.

Essa espetacularização do futebol propiciou o surgimento de um mercado consumidor que exige cada vez mais profissionais com conhecimentos especializados para desempenhar determinadas funções. No início, essas exigências sucumbiram à experiência na função, como no caso de treinador, a qual ainda hoje é exercida tradicionalmente por ex-jogadores e, no caso dos dirigentes, os quais herdaram o amadorismo e o improviso presentes na prática desse esporte.

Com o aumento da circulação do capital e dos avanços da ciência e da técnica no setor esportivo, novos profissionais passaram a ser requisitados para trabalhar nos clubes, como psicólogos, nutricionistas, fisiologistas, administradores ou gerentes de *marketing*, etc. Essas profissões, portanto, tiveram sua origem ligada ao processo de transformação do futebol em negócio e já trazem em si a marca do mercado. Dessa maneira, passou-se a

¹⁴² - Consultar Bosi, Alfredo. *Cultura brasileira: temas e situações*. São Paulo: Ed. Ática, 1987. P. 11.

exigir uma qualificação científica, em razão da complexidade crescente da atividade e das exigências de rendimentos e resultados, necessárias à inserção do futebol no mercado.

Com as relações futebol-empresa, o futebol passa a assumir a função de prestador de serviços. Cabe lembrar que nessa instrumentalização crescente é preciso considerar a relevância do futebol e o seu tempo de exposição junto aos meios de comunicação de massa, o grande interesse que desperta junto ao povo brasileiro, o volume de dinheiro que movimenta e sua capacidade de veiculação de mensagens, até mesmo daquelas que não se relacionam diretamente com a prática esportiva ou são prejudiciais a ela, como o cigarro e a bebida.

A comercialização em torno do futebol, bem como dos milhões que envolvem a compra e venda de jogadores de talento, aumentou não só o número de pessoas envolvidas na sua dinâmica, como praticantes, técnicos, telespectadores, espectadores, lojas de produtos esportivos, produtores e organizadores de espetáculos futebolísticos, empresários privados (empresários do passe), etc., mas o próprio desenvolvimento da mídia de massa e do potencial de negócios a explorar.

Em síntese, podemos considerar aqui três elementos fundamentais na instrumentalização do futebol:

- a) O futebol consolida-se pela forma mercadoria. Dirigentes de clubes e empresas também contribuem para essa concretização, face aos interesses econômicos em jogo;
- b) O espetáculo futebolístico envolve a atuação de agentes diversos que desempenham funções diversificadas, que vão desde a sua produção e organização, ação dos meios de comunicação de massa, empresas de *marketing esportivo* (publicidade e propaganda), até o interesse de empresas investidoras no processo de *marketing no esporte*, o que constitui uma verdadeira “indústria cultural” esportiva.
- c) O desempenho ou talento dos jogadores não só no campo de jogo, mas também no campo da comunicação empresarial, atuando como objetos de divulgação de marcas, produtos e serviços para as empresas.

Nessa perspectiva, as relações futebol-empresa contribuem para a “fetichização”¹⁴³ do futebol pelo mercado consumidor. Os jogadores de talento são “coisificados”, tornando-se produtos descartáveis e “alienados”¹⁴⁴ do produto do seu ofício, o qual é apropriado pelo mercado, embora sejam remunerados pelas empresas.

Também, tanto os espectadores quanto os telespectadores ficam à mercê dos apelos emocionais das mensagens estampadas nos uniformes dos jogadores, das placas publicitárias nos campos, etc. Sua emoções e sua “paixão” pelo futebol são então colocadas à prova em relação a atributos quantitativos, como coisas, marcas, produtos e serviços das empresas.

As constantes pressões exercidas pelos meios de comunicação na divulgação e veiculação de mensagens, as estratégias e táticas das empresas demonstram haver uma gestão econômica planejada, além de padrões administrativos que vão de encontro ao amadorismo e improvisado dos dirigentes.

Há aqui um choque entre ideologias do poder entre as empresas e os clubes. Dirigentes e empresários tornam-se parceiros na exploração e instrumentalização do futebol, em razão dos interesses comuns na acumulação capitalista e na sua reprodução. No entanto, no que se refere à veiculação e à produção de idéias e representações, pode-se afirmar que há uma oposição acerca do moderno, do profissional e do modelo empresarial, em relação às ideologias típicas do poder nos clubes, como o tradicional, o amador e o modelo paternalista e a “paixão clubística”. Essa identificação assume coerência com a própria noção de poder em Marx, a qual está fundamentada na dominação de classes. Os dirigentes valem-se dessas ideologias, especialmente no que se refere a sua dominação sobre o jogador de futebol nos clubes, embora não se possa afirmar que os jogadores constituam uma classe no sentido *lato* do termo.

¹⁴³ - O fetichismo da mercadoria refere-se ao modo pelo qual as formas econômicas do capitalismo ocultam as relações sociais a ela subjacentes. C.f. Marx, Karl. *O capital*: livro 1, V.1. Op. cit. p.79-93.

¹⁴⁴ - Acerca da alienação, encontramos diversas acepções, não só no contexto do chamado marxismo ortodoxo e das correntes daí derivadas, como em outras interpretações teóricas. No entanto, há um sentido comum em todas elas, que será aqui considerado. Refiro-me à acepção normalmente tomada como negativa do termo, segundo a qual um indivíduo, um grupo, uma instituição ou uma sociedade torna-se alheio ao resultado da sua própria atividade, por meio da imposição da coisificação e da despersonalização.

6.2.2 - O Modelo Weberiano

6.2.2.1 - Tradição e Ação Social

O ponto de partida da análise do problema em foco encontra-se nas noções de tradição e de ação social. Pretendo compreendê-las, a fim de discutir o modo tradicional de do futebol no Brasil, bem como das ações dos dirigentes e dos empresários em relação à gestão dos negócios e do poder nos clubes.

De modo genérico, a noção de tradição sugere um modo de comportamento ou padrão produzido por um grupo como tal, distinto de um indivíduo, e serve para intensificar a consciência de um grupo e sua coesão.

Segundo Miranda Netto (1987), o termo enfatiza as idéias de continuidade, estabilidade e venerabilidade, além de acentuar o conjunto de sabedoria coletiva de um dado grupo. Para tanto, o peso da tradição, sua autoridade, deriva da crítica implícita daqueles que preferem confiar em seu próprio conjunto de razões. Para o mesmo autor, a tradição também pode freqüentemente ser vista como a fonte da legitimidade, pois pode ser a base de muitas formas de autoridade, a exemplo do patriarcado. A noção também tem sido largamente utilizada em obras contemporâneas, sendo entendida como um acúmulo de experiência pragmática rejeitada pelos autores que abordam as questões relativas às mudanças sociais e institucionais, como a modernização. Dessa forma, pode constituir um critério ou contraponto de oposição entre o racionalismo e a ideologia.¹⁴⁵

Para Outhwaite, W. & Bottomore, T. (1996), o termo detém um lugar especial entre os costumes, convenções, idiossincrasias e estilos que constituem os pilares das culturas humanas. Sob esse ponto de vista, a tradição sugere um conjunto de costumes que possuem considerável profundidade ou enraizamento no passado e uma ligação com o sagrado.¹⁴⁶

Embora as tradições identifiquem-se também com as idéias de transmissão ou depósito de costumes, erra-se ao se pensar nelas como referências estáticas, imóveis e extremamente conservadoras. Portanto, apesar da sua fidelidade ao antigo e ao consagrado, a reverência ao parentesco, à religião, à classe social e ao sagrado, a tradição não se

¹⁴⁵ - C.f. Miranda Netto et. alii. *Dicionário de Ciências Sociais*. 2.ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1987. P.1254.

¹⁴⁶ - C.f. Outhwaite, W. & Bottomore, T. *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996. Tradução: Eduardo Francisco Alves e Álvaro Cabral. P. 777-778.

harmoniza, necessariamente, com as preferências do conservador contemporâneo pelo alto grau de individualismo, o mercado livre, o liberalismo, a propriedade privada e o lucro irrestritos.

Boudon, R. & Bourricaud, F. (1993), por sua vez, referem-se ao binômio tradição-modernidade apontando seu uso freqüente entre os autores que tratam das questões ligadas ao desenvolvimento econômico e político das sociedades, embora essa oposição perca o sentido por causa da indefinição de muitas sociedades consideradas tradicionais ou modernas. De qualquer forma, se a noção de sociedade tradicional perde o seu sentido, a noção de tradição apresenta um, ou mesmo vários, cuja análise é elucidativa aos estudos sociológicos.

Nessa linha de pensamento, tradição identifica-se com um grande número de condutas sociais muito diferentes e que podem produzir-se nas sociedades mais diversas e, eventualmente, mais modernas. Os autores entendem que, cada vez que nos prendemos ou cedemos a uma determinada maneira de ser, de fazer ou de sentir, unicamente sob o pretexto de que “sempre se agiu assim” ou “sempre se fez assim”, pode-se falar em tradição.¹⁴⁷

Porém, alertam os autores, a concepção corrente do termo tradição, que se apoia em aspectos estritamente reprodutivos, como a experiência, a soberania ou o uso do costume, deve ser substituída por uma concepção que considere também os aspectos seletivos, avaliativos e evolutivos das práticas e condutas sociais.

Assim, a tradição não é um passado ou uma idéia estática, irredutível à razão e à reflexão, que oprime e pressiona o ser humano, mas um processo através do qual se constitui uma experiência viva, adaptável e contínua na história.

Esses critérios conceituais, apesar de úteis, fornecem uma visão ampla da noção de tradição, o que dificulta a captação dos aspectos internos aos grupos, exigindo uma avaliação das correlações de forças que compõem esses grupos.

Por outro lado, deve-se considerar a diversidade de atores que se movimentam na cena do poder. A identificação e diferenciação desses atores, que os agrupa em torno de determinadas práticas conforme seus interesses e conveniências, servem para caracterizar seu prestígio social, econômico e político.

¹⁴⁷ - C.f. Boudon, R. & Bourricaud, F. *Dicionário crítico de sociologia*. São Paulo: Editora Ática S. A., 1993. Tradução: Maria Leticia Guedes Alcoforado e Durval Ártico. P. 583-588.

Weber (1994), em sua tríplice classificação das formas de legitimidade, entende por tradição uma ordem vigente desde sempre.¹⁴⁸ Desse modo, ele assinala um caráter sagrado ou arraigado da tradição.

Um segundo conceito fundamental presente na Sociologia Compreensiva de Weber é o de ação social, que consiste numa orientação condicionada às expectativas ou sentidos comportamentais dos outros. Segundo o autor a ação social pode ser determinada:¹⁴⁹

a) de modo racional referente a fins - por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como “condições” ou “meios” para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso;

b) de modo racional referente a valores - pela crença consciente no valor –ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado;

c) de modo afetivo, especialmente emocional - por afeto em estados emocionais atuais;

d) de modo tradicional - por costume arraigado.

Ainda que sejam construções ideais-típicas (o que nos dizeres weberianos equivale a sua não-existência real ou em estado puro, ou ainda, de domínio total de um tipo sobre outro) considerando esses quatro tipos, interessa-nos aqui especialmente as ações sociais racionais referentes a fins, as ações sociais de cunho afetivo e as ações sociais de cunho tradicional.

Acredito que no interior dos clubes as ações sociais dos dirigentes estejam circunscritas predominantemente às tradições existentes no modo de administrar o futebol nos clubes e, portanto, sejam ações tradicionais. No bojo destas tradições estão também as ações afetivas, especialmente a “paixão clubística”, e as ações sociais racionais com relação a fins e, com menor peso, as ações sociais de modo racional com relação a valores.

¹⁴⁸ - C.f. Weber, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília, DF: EdUnB, 1994. P. 15. Tradução: Regis Brabosa e Karen Elsabe Barbosa.

¹⁴⁹ - *Ibidem*, p.14-15.

Nessa perspectiva, vimos que as relações futebol-empresa, na instrumentalização do futebol, são acompanhadas de um processo de racionalização. Desse modo, entendo que tal processo resulta de um choque de ações sociais. Baseados nos fundamentos da economia de mercado, as ações das empresas tendem a orientar-se racionalmente para os fins econômicos, os quais podem encontrar nos clubes uma aceitação, em razão de interesses comuns no mercado. No entanto, podem encontrar resistências nas ações sociais tradicionais e afetivas dos dirigentes, especialmente se tais interesses ameaçam as tradições administrativas, como a autonomia, a hierarquia verticalizada e fechada dos clubes.

Cabe salientar que, considerando o momento de crise administrativa dos clubes e os endividamentos dela resultantes, o que Weber (1994) denomina escassez de meios disponíveis para satisfazer determinadas necessidades, as ações sociais dos dirigentes em relação às expectativas das empresas, assume a forma de ações racionais referentes a fins. Esse pode resultar, em compensação, na salvaguarda das próprias tradições e da afetividade típicas que permeiam os clubes.

Weber (1994) observa que a grande maioria das ações cotidianas habituais aproxima-se do tipo tradicional fundado por costume estabelecido. Nos clubes, as relações interpessoais podem favorecer esse aspecto cotidiano, como o caráter amador e paternalista de determinados dirigentes.

Weber vê na ação social afetiva, de modo especialmente emocional, uma ação conscientemente orientada pelo “sentido”, podendo ser uma reação desenfreada a um estímulo não-cotidiano. Pode ser também uma sublimação (elevação ou exaltação), quando a ação condicionada aparece como uma descarga consciente do estado emocional. Desse modo, a “paixão clubística” dos dirigentes assume um estado consciente, mesmo não sendo um estímulo cotidiano.

Assim, o sentido da ação afetiva não está no resultado que a transcende, mas sim na própria ação em sua peculiaridade. Quem age de modo afetivo satisfaz necessidades de entrega, de gozo, de felicidade ou de descarga desse estado afetivo.¹⁵⁰ A ação de abnegação e dedicação do dirigente ao clube baseadas no sentido da “paixão” tem aqui a sua explicação.

¹⁵⁰ - C.f. Weber, Max. *Economia e sociedade*. Op. cit. p.15.

6.2.2.2 - O Modelo Tradicional dos Clubes

A partir do conceito de dominação de Weber (1994), interpreto aqui o modelo de gestão tradicional, supostamente predominante nos clubes. A noção de “dominação” é entendida por ele como a *“probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis”* e a noção de “poder” como *“toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade.”*¹⁵¹

Nesse sentido, embora pense as noções de “dominação” e “poder” em termos de probabilidade, ele atribui maior precisão ao primeiro termo, por considerar o conceito de “poder” como sociologicamente amorfo, isto é, sem visibilidade, sem natureza, caráter ou organização definidos. Dominação não significa, porém, toda espécie de possibilidade de exercer “poder” ou “influência” sobre outras pessoas. A relação de dominação baseia-se em diversos motivos de submissão, desde o hábito inconsciente até considerações de ordem puramente racionais, referentes a fins, econômicos ou não.

Ao conceituar e caracterizar a dominação tradicional como aquela *“baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade...”*,¹⁵² ele fundamenta-se nas ordens e poderes senhoriais tradicionais “existentes desde sempre”, não se obedecendo a estatutos mas à pessoa indicada pela tradição.

Para Weber (1994), é impossível, no caso do tipo puro de dominação tradicional, “criar” deliberadamente um novo direito ou novos princípios administrativos mediante estatutos. Desse modo, vale a tradição, pois, criações efetivamente novas só podem legitimar-se, portanto, com a pretensão de terem sido vigentes desde sempre ou reconhecidas em virtude do dom de “sabedoria” e, do mesmo modo, meios de orientação para decisões jurídicas também acompanham a tradição de casos e sentenças existentes anteriormente.¹⁵³

A natureza dessa forma de dominação determina-se por aquilo que habitualmente o senhor e seu quadro administrativo podem fazer, sem provocar resistências. Tais

¹⁵¹ - C.f. Weber, Max. *Economia e sociedade*. Op. cit. p.33.

¹⁵² - *Ibidem*, p. 141.

¹⁵³ - *Ibidem*, P. 148.

resistências, quando surgem, dirigem-se contra a pessoa do senhor (ou servidor) que desrespeitou os limites do poder, não contra o sistema como tal. Além disso, o arbítrio na tradição baseia-se na ausência de limitações, e suas ações, em termos materiais, podem estar vinculadas ou não à tradição.

Em relação ao quadro administrativo, a dominação tradicional reflete uma realidade típica dos clubes de futebol no Brasil. Relembrando Weber (1994), o que se segue falta ao quadro administrativo desse tipo de dominação:¹⁵⁴

- a) “competência” fixa segundo regras objetivas;
- b) hierarquia racional fixa;
- c) nomeação regulada por contrato livre e ascenso regulado;
- d) formação profissional (como norma);
- e) (muitas vezes) salário fixo e (ainda mais freqüentemente) salário pago em dinheiro.

A respeito do item “a”, em lugar da competência objetiva fixa existe a concorrência entre encargos e responsabilidades atribuídos pelo senhor a seu arbítrio, mas que possam assumir um caráter duradouro e muitas vezes acabam sendo estereotipados pela tradição. Nesse caso, tal concorrência é criada, particularmente em face à disputa por oportunidades de emolumentos (retribuições, gratificações, pagamentos ou recompensas) devidos, tanto aos encarregados ou membros do quadro administrativo, quanto ao próprio senhor quando se recorre a seus serviços. Considerando tais interesses, constituem-se, freqüentemente, as competências ditas objetivas e, com isso, a existência da autoridade.

Segundo Weber (1994), a ausência da idéia de “competência” é revelada facilmente por meio do exame dos títulos dos funcionários, sendo difícil encontrar como “duradoura” e fixa uma esfera de atividade, racionalmente delimitada, como caráter de “competência objetiva” no sentido que lhe atribuímos (formação específica ou especialização para o cargo ou função).

¹⁵⁴ - C.f. Weber, Max. *Economia e sociedade*. Op.cit . p. 149.

De acordo com o ponto de vista weberiano, a concorrência e os compromissos entre interesses em tornam-se estereotipados pela tradição, não constituindo competências objetivas para o cargo ou função desempenhada.

No que se refere à cúpula do poder, nos clubes de futebol, há o presidente (dirigente maior) e os dirigentes de futebol (vice-presidente, diretores, gerentes e supervisores). Alguns são proprietários ou administradores de empresas fora do contexto do clube e até apresentam títulos ou formação adequada ou em áreas afins. Entretanto, paradoxalmente ou contraditoriamente, reproduzem os estereótipos típicos da tradição, diante do embate direto entre os interesses dos pares, por emolumentos como “bichos” – prática de premiação ou gratificação devida aos jogadores e à comissão técnica –, por uma vitória ou empate do time, que é distribuída pelos dirigentes e também apropriada por eles,¹⁵⁵ e demais lucros advindos das rendas dos jogos, venda e empréstimo de jogadores, patrocínios e parcerias empresariais e contratos de transmissão de jogos pela televisão.

Além disso, como emolumentos, ressalta-se o estereótipo tradicional típico dos dirigentes de clubes, qual seja, o prestígio social e político resultante da aparição na mídia, do reconhecimento dos associados e pares, bem como a possibilidade de ingresso na política partidária, devido à popularidade perante os torcedores do clube, considerados eleitores de muitos dirigentes.

Com relação ao item “b”, a ausência de uma hierarquia racional fixa preconiza que a determinação de uma decisão final de um assunto ou de uma queixa cabe tanto ao senhor quanto aos encarregados do quadro administrativo, podendo, portanto, ser regulada pelo

¹⁵⁵ - No passado, quando do amadorismo dos jogadores de futebol, o termo “bicho” surgiu como sinônimo do estímulo em dinheiro para os jogadores pobres ou de modesta condição social, bem como para atraí-los. O dinheiro recebido pelos jogadores relacionava-se com os códigos do “jogo do bicho”. Desse modo, recebiam um cachorro (5 mil réis, na moeda da época), um coelho (10 mil réis), um galo (50 mil réis), uma vaca (100 mil réis), e assim por diante. Ver Rosenfeld, Anatol. *Negro, macumba e futebol*. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1993. P. 85. O termo refere-se também: a) à remuneração extra contratual de jogadores de um time por vitória ou empate; b) à recompensa em dinheiro a titulares, a reservas e à comissão técnica de clube ou seleção pela conquista de torneio ou campeonato; c) ao prêmio em dinheiro ou gratificação; d) ao jogador que é a estrela do time e garantia do bicho, ou e) ao jogador arreado, que não se enturma socialmente com os companheiros. C.f. Maranhão, Haroldo. *Dicionário de futebol*. Rio de Janeiro: Record, 1988. P. 41-42. Para efeito de compreensão, apesar da existência de mais de um significado para o termo, adota-se a idéia de prêmio ou gratificação em dinheiro para jogadores e comissão técnica de um time em razão de um resultado de vitória ou empate num jogo ou na conquista de uma competição. Além da curiosa relação do termo com o “jogo do bicho” no Brasil, curiosamente alguns banqueiros ou controladores desse jogo dedicaram-se e ainda se dedicam ao carnaval, atuando como dirigentes ou beneméritos de conhecidos clubes e associações esportivas, contribuindo não só para a perpetuação do termo “bicho”, na liguagem do futebol, como também para a reprodução do próprio tradicionalismo na gestão dos clubes. Consultar também Feijó, Luiz César S. *A linguagem dos esportes de massa e a glria no futebol*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, UERJ, 1994. P. 81-82.

arbítrio do senhor, em razão do seu poder absoluto ou pela tradição e seus estereótipos, no caso do quadro administrativo.

Nos clubes de futebol, essa tese de Weber é contrariada em parte, pois há uma hierarquia verticalizada e centralizada na figura do presidente, que detém o poder absoluto para tomar decisões e de obter a obediência dos demais, mas isso depende muito do modo mais autoritário ou mais democrático com que exerce esse poder, bem como do apoio dos seus aliados. No entanto, existem casos em que as grandes decisões de ordem administrativa, negócios envolvendo compra, venda e empréstimo de jogadores, renovação de contratos de jogadores, etc., são tomadas tanto pelo presidente quanto pelos diretores por ele nomeados, os quais são de sua inteira confiança. Tais decisões dependem ainda da anuência de um órgão fiscalizador das finanças do clube, denominado Conselho de Orientação e Fiscalização (COF), considerado uma espécie de Tribunal de Contas, conforme dispõe o estatuto de alguns clubes.

Cabe salientar, contudo, que a hierarquização nos clubes é verticalizada e centralizada na figura do presidente, o qual detém o poder absoluto de provocar a obediência dos demais, mas essa faculdade depende muito do modo mais autoritário ou democrático com que exerce esse poder, bem como do apoio dos seus aliados.

Sobre a característica “c”, nomeação regulada por contrato livre e o ascenso regulado, isso se refere à regulação pelo arbítrio do senhor, em função do recrutamento patrimonial ou extra-patrimonial dos encarregados do quadro administrativo.

Em relação a esse ponto, nos clubes alguns dirigentes são nomeados livremente pelo presidente ou por outros dirigentes, posicionando-os na hierarquia. Não são contratados como um empregado qualquer, que assina um contrato de trabalho e tem um salário.

Conforme o estatuto dos clubes, na estrutura geral do quadro administrativo, há ainda uma espécie de poder legislativo, que se compõe da Assembléia Geral e principalmente do chamado Conselho Deliberativo, composto por conselheiros com grande poder de influência, ex-dirigentes vitalícios que elegem novos “vitalícios” para colocação na hierarquia. A questão da ascensão aos cargos de maior importância no departamento de futebol (diretor, gerente e supervisor) é, portanto, regulada pela nomeação por parte do

presidente e pelos dirigentes “favoritos” ou de sua “confiança”, podendo ainda contar com a indicação dos conselheiros em determinados casos.

Os cargos de presidente e vice-presidente de clube dependem de eleições entre os associados. Para concorrer a esses cargos, os postulantes organizam-se em chapas. Em muitos clubes exige-se um perfil conforme a tradição: conselheiros vitalícios, dirigentes de futebol com patrimônio ou com grande poder de influência, conselheiros que sejam grandes empresários com patrimônio (dinheiro e posses) para colocar à disposição do clube, parentes do atual presidente ou de outro dirigente ilustre do clube.

6.2.2.3 - O Patrimonialismo

Na dominação tradicional, o quadro administrativo compõe-se de pessoas “tradicionalmente” ligadas a um senhor, seja pelo que Weber (1994) denomina de “recrutamento patrimonial”, uma espécie de cooptação pelo patrimônio, ou pelo “recrutamento extra-patrimonial”, que se baseia na confiança ou no favoritismo do senhor.

Contudo, a tradição orienta-se muito mais por um pacto de fidelidade ao senhor e por relações de confiança entre membros “favoritos” do quadro administrativo do que por relações patrimonialistas.

Nos clubes percebe-se que o presidente e os diretores normalmente são empresários da indústria e do comércio ou proprietários de bens imóveis (recrutamento patrimonial ou cooptação), e muitos colocam seu capital ou suas empresas como garantias a serviço do clube. Também, a cooptação advém do favoritismo (troca de favores) e ainda, da identidade cultural desse clube, como no caso do Palmeiras, onde há um predomínio da colônia italiana em suas raízes, que estabelecem laços de fidelidade e relações de confiabilidade de natureza familiar e étnica, ou seja, acompanhando as tradições da família italiana.

Weber (1994) também chama atenção para o patrimonialismo, considerando-o toda dominação que, originariamente orientada pela tradição, exerce-se em virtude do pleno direito pessoal, e *sultanista*, toda dominação patrimonial que, por meio de suas formas de, encontra-se, em primeiro lugar, na esfera do arbítrio livre, desvinculado da tradição.¹⁵⁶ Em

¹⁵⁶ - C.f. Weber, Max. *Economia e sociedade*. Op.cit .p. 152.

geral, nos clubes não se encontra a forma sultanista do patrimonialismo, em razão da sua total desvinculação à tradição. Nesse sentido, o recrutamento patrimonial, tende a apoiar-se na tradição do sistema.

Neste sentido, Weber (1994) observa que o patrimonialismo inibe a economia racional não apenas por sua política financeira, mas também pela peculiaridade geral de sua, em razão das dificuldades ou resistências que o tradicionalismo opõe ao planejamento racional e à calculabilidade para fins de aproveitamento econômico, da ausência típica de um quadro de funcionários com qualificação formal, do amplo espaço deixado à arbitrariedade material e vontade puramente pessoal do senhor e do quadro administrativo, esfera onde a corrupção, a sonegação de impostos, a extorsão e os lucros corroboram com a irracionalidade e, por último, do rompimento entre os interesses e sua satisfação, com a racionalidade formal orientada pelo ordenamento jurídico.

Acerca desse conjunto de critérios que se contrapõem aos mecanismos do mercado, com base na irracionalidade da tradição, podem-se encontrar as mesmas situações nos clubes de futebol. O arbítrio livre e a vontade pessoal do presidente e dos dirigentes de clubes com frequência conduzem à corrupção, à sonegação de impostos e à extorsão, ações essas que sempre foram questionadas pela crítica esportiva.

Assim, algumas práticas como o “homem da mala”, “ganhar no tapetão”, “a máfia da loteria”, “a máfia das arbitragens”, “virar a mesa”, além dos obscuros negócios envolvendo a compra e venda de jogadores e da possibilidade de modificação nos estatutos do clube, para fins políticos, constituem algumas atividades estereotipadas pela tradição.¹⁵⁷

Há ainda uma apropriação dos departamentos de futebol dos clubes, como se fossem verdadeiros “feudos” onde a tradição concede poder de mando aos dirigentes. Desse modo repete-se no futebol a presença de dirigentes nos vestiários antes dos jogos e sua tentativa de interferir na escalação da equipe, muitas vezes entrando em conflito com o trabalho do técnico ou do treinador.

¹⁵⁷ - O termo “homem da mala” ficou conhecido na linguagem do futebol por corporificar a figura do dirigente ou cartola que oferece dinheiro (bicho extra) a um determinado clube, de forma sigilosa, para ganhar ou perder um jogo e favorecer o clube desse cartola. C.f. Feijó, Luiz Cesar S. *A linguagem dos esportes de massa e a gíria no futebol*. Op. cit. p.114. O termo ‘ganhar no tapetão’ ou simplesmente “tapetão” refere-se à justiça desportiva. Não ganhou no tapete (campo), ganhou no tapetão (justiça desportiva). C.f. Maranhão, Haroldo. *Dicionário de futebol*. Op. cit. p.242. Significa, por exemplo, ganhar no tribunal de justiça desportiva local ou da CBF, através do voto, uma determinada causa, como, por exemplo, os pontos de uma partida ou de um jogo. Do mesmo modo, o termo “virar a mesa”, muito usado no caso de anular uma decisão legal, na qual um determinado clube foi desclassificado ou conduzido a uma divisão inferior no ranking ou hierarquia dos clubes.

No entanto, o conceito de “feudo” no contexto do futebol e sua identificação como um espaço de poder nos clubes devem ser examinados em conexão com a idéia de “patrimônio”, de autonomia dos clubes e “associações” esportivas, além da identidade cultural do clube, a linha de pensamento da e ao tratamento dado ao jogador de futebol.

Por fim, na sua forma patrimonialista, a dominação tradicional pressupõe uma ação irracional em relação à economia de mercado, pelo fato de a impossibilidade do processo de racionalização econômica calcular com exatidão não só as cargas tributárias, mas também o grau de liberdade das atividades aquisitivas privadas. Nessa dinâmica, a atuação dá-se sobre as formas da gestão econômica, em primeiro lugar e de modo muito geral mediante um certo fortalecimento das idéias tradicionais. O desenvolvimento do mercado pode vir a ser dificultado em detrimento das relações econômicas tradicionais, uma vez que o uso do dinheiro orienta-se para fins e privilégios individuais. E isso tem ocorrido nos clubes.

6.2.2.4 - O Amadorismo

A característica “d”, formação profissional (como norma), citada como inexistente no quadro administrativo tradicional, refere-se à ausência de qualificação requerida ou formação profissional, mesmo entre aqueles que são recrutados em termos de patrimônio ou de recrutamento extra-patrimonial, bem como entre os “favoritos” ou da “confiança” do senhor ou não.

No futebol, a falta dessa formação relaciona-se intimamente com a característica “a”, ausência de competência fixa segundo regras objetivas. Isso explica em parte o significado do termo “amadorismo” na gestão do futebol, como uma oposição da falta de profissionalismo dos dirigentes. Isso pode justificar as ações baseadas na experiência e no improviso, além do próprio compromisso dos dirigentes para com o patrimônio e as finanças do clube.

O amadorismo tem se reproduzido nos cargos de direção, supervisão ou gerência de futebol e na presidência dos clubes, pois esses são na verdade cargos representativos. Também, no escalão da comissão técnica, historicamente tornou-se um estereótipo da tradição a escolha ou indicação de ex-jogadores tomando-se por base sua experiência, para

ocupar o cargo de diretor técnico, auxiliar técnico ou preparador físico, o que exige um grau de instrução e uma formação acadêmica específica.

O elemento definidor do termo na tradição do futebol é a ausência de uma remuneração fixa, uma vez que são nomeados e não contratados formalmente como os demais empregados. A característica “e”, ausência de salário fixo e de salário pago em dinheiro, retoma a questão dos emolumentos, fundamentalmente a criação de “prebendas” ou “taxas”, provenientes das reservas de bens e dinheiro do senhor. O ascenso por idade ou por prestação de determinados serviços mensuráveis, a alimentação na mesa do senhor, oportunidades apropriadas de rendas, terras ou feudos, também constituem o que Weber (1994) denomina “prebendalismo”.

Nesse sentido, nos clubes, o presidente e os dirigentes de futebol não recebem um salário fixo mensal e sim emolumentos e prebendas, nos dizeres de Weber. Esse aspecto é típico do universo das tradições do futebol brasileiro, como o pagamento de “bichos” no lugar de salários entre os dirigentes. Portanto, não há nos clubes a figura do executivo remunerado, como ocorre nas empresas.

6.2.2.5 - Paternalismo, Associação e Paixão

Quanto ao paternalismo dos dirigentes, em especial para com os jogadores, as “prebendas” vão desde o pagamento de aluguéis em casas e apartamentos em bairros nobres das grandes cidades como São Paulo e Rio de Janeiro, pagamento de colégio particular e tratamento médico para os filhos dos jogadores, maiores salários, até freqüentar a casa um do outro. Aqui, os “emolumentos” e as “prebendas” (bichos) descritos na característica “a” elucidam bem esse comportamento paternalista dos dirigentes. Essas concessões fundamentam-se, portanto, em relações interpessoais que, mantidas pela tradição, contrariam as relações formais que ocorrem em outras organizações.

A compreensão dos clubes como associações e sua relação com a “paixão” dos dirigentes é importante no contexto da tradição existente no futebol. Recorrendo a Weber (1994), pode-se entender por “associação”:

*“Uma relação social fechada para fora ou cujo regulamento limita a participação quando a observação de sua ordem está garantida pelo comportamento de determinadas pessoas, destinado particularmente a esse propósito: de um dirigente e, eventualmente, um quadro administrativo que, dado o caso, têm também, em condições normais, o poder de representação”.*¹⁵⁸

Portanto, a situação em que se configura a dominação está ligada à presença efetiva de alguém mandando eficazmente em outros, mas não necessariamente à existência de um quadro administrativo nem à existência de uma “associação”; porém, certamente – pelo menos em todos os casos normais – à existência de um dos dois. Para Weber (1994), *“uma associação é sempre, em algum grau, associação de dominação, em virtude da existência de um quadro administrativo”*, referindo-se nesse caso a uma associação administrativa.

Apesar de entender que nem toda dominação serve-se de meios econômicos ou tenha fins econômicos, Weber acrescenta que qualquer forma de dominação sobre uma dada pluralidade de pessoas requer normalmente um quadro administrativo confiável para dirigir e executar ações, composto por pessoas identificáveis e com fidelidade em termos de obediência. Esse quadro pode estar vinculado à obediência do senhor ou senhores por costume ou de modo puramente afetivo, ou por interesses materiais ou por motivos ideais (racionais referentes a valores). A natureza desses motivos, segundo ele, determina o tipo de dominação.

Cabe ressaltar que, não se pode abstrair desse quadro administrativo a “paixão clubística”. Ela têm uma natureza “afetiva”, especialmente emocional, no que se refere aos interesses dos dirigentes na gestão dos clubes e pode não ter necessariamente relação com os fins econômicos. Desse modo, com base nas tradições do futebol brasileiro, concordamos com Santos (1990), que aponta, no caso dos clubes, uma visível convivência entre paixão e negócio.¹⁵⁹ Porém, se uma empresa capitalista propriamente dita for administrada de modo passional ou afetivo ela corre o risco de não ter êxito.

¹⁵⁸ - C.f. Weber, Max. *Economia e sociedade*. Op.cit .p. 30.

¹⁵⁹ - C.f. Santos, Luis Tolosa. *“Futebol Empresa e a Democracia Corinthians”*: uma que deu dribling na crise. Campinas, Universidade Estadual de Campinas, 1990. (Dissertação de Mestrado)

6.2.2.6 - O Modelo Moderno das Empresas

Ao tratar da dominação racional ou legal, Weber (1994) distingue algumas categorias fundamentais:¹⁶⁰

“1 - um exercício contínuo, vinculado a determinadas regras, de funções oficiais, dentro de,

2 - determinada *competência*, o que significa:

- a) um âmbito objetivamente limitado, em virtude da distribuição de serviços, de serviços obrigatórios,
- b) com atribuição dos poderes de mando eventualmente requeridos e,
- c) limitação fixa dos meios coercitivos eventualmente admissíveis e das condições de sua aplicação.”

“3 - O princípio da *hierarquia oficial*, isto é, de organização de instâncias fixas de controle e supervisão para cada autoridade institucional, com direito de apelação ou reclamação das subordinadas às superiores.” Nos clubes, essa hierarquia também existe, mas pode assumir em determinadas situações um rompimento do poder por parte de um dirigente que tem mais poder que o próprio presidente.

“4 - As *regras*, que podem ser *técnicas* ou *normas*. Na aplicação destas, para atingir racionalidade plena, é necessária, em ambos os casos, uma *qualificação profissional*. Normalmente, portanto, só estão qualificados à participação no quadro administrativo de uma associação os que podem comprovar uma especialização profissional, e só esses podem ser aceitos como *funcionários*. Estes constituem tipicamente o quadro administrativo de associações racionais, sejam estas políticas, hierocráticas, sejam econômicas (especialmente, capitalistas), ou outras.”

“5 - Aplica-se (em caso de racionalidade) o princípio da separação

¹⁶⁰ - C.f. Weber, Max. *Economia e sociedade*. Op. cit. p. 142-143.

absoluta entre o quadro administrativo e os meios de e produção. Os funcionários empregados e trabalhadores não estão de posse dos meios materiais de e produção, mas os recebem em espécie ou em dinheiro e têm responsabilidade contábil. Aplica-se o princípio da separação absoluta entre o patrimônio (ou capital da instituição empresa) e o patrimônio privado (da gestão patrimonial), bem como entre o local das atividades profissionais (escritório) e o domicílio dos funcionários.” Nos clubes de futebol, muitos jogadores moram nas concentrações do clube, quando estas existem.

“6 - Em caso de racionalidade plena, não há qualquer apropriação do cargo pelo detentor. O *direito ao cargo* serve apenas para garantir seu trabalho, que se vincula a determinadas normas.”

“7 - Aplica-se o princípio da *documentação* dos processos administrativos, mesmo nos casos em que a discussão oral é, na prática, a regra ou até consta no regulamento: pelo menos as considerações preliminares e requisitos, bem como as decisões, disposições e ordenações finais, de todas as espécies, estão fixadas por *escrito*. A documentação e o exercício contínuo de atividades pelos *funcionários* constituem, em conjunto, o *escritório*, como *ponto essencial* de toda moderna ação da associação.” O clube de futebol tem setores, como o seu departamento pessoal que se organiza dessa maneira.

“8 - A dominação legal pode assumir formas muito diversas (...)”. O tipo mais puro dentro do quadro administrativo é a burocracia, que também existe em alguns setores do clube, com base no estatuto.

Segundo Weber (1994), a dominação burocrática no quadro administrativo, na sua expressão moderna, realiza-se em conformidade com as seguintes características:

“a) Os funcionários ou ‘oficiais’ obedecem somente às obrigações objetivas de seu cargo”. Nos clubes de futebol, tem sido uma prática comum alguns dirigentes interferirem no trabalho dos técnicos e na escalação da equipe, por exemplo.

“b) Adota-se o princípio da nomeação de funcionários numa hierarquia rigorosa dos corpos (nomeação por contrato)”. Um rigor que, no caso dos clubes de futebol, nem sempre é seguido. Cabe lembrar que os diretores são nomeados pelo presidente.

“c) Exige competências funcionais fixas”. Nos clubes de futebol existem, ainda hoje, ex-jogadores sem formação, que atuam em alguns setores do clube, convidados e contratados pelos dirigentes, os quais também não têm tais competências para exercer o cargo.

“d) Exige a qualificação profissional, comprovada mediante prova e certificada por diploma, no caso mais racional”. Nos clubes, a fama e o prestígio de determinados contratados ocorre por relações clientelistas e não pela qualificação profissional. Os cargos importantes como diretor de futebol geralmente dependem da indicação do presidente do clube.

“e) Os funcionários são remunerados com salários fixos em dinheiro, na maioria dos casos com direito a aposentadoria; em certas circunstâncias (especialmente em empresas privadas), podem ser demitidos pelo patrão ou demitir-se. Seu salário está escalonado, em primeiro lugar, conforme sua posição na hierarquia (*status*) e, em segundo lugar, de acordo com a responsabilidade do cargo e o princípio da correspondência, à posição social”. Nos clubes, para os jogadores não existe aposentadoria; ela existe para outros funcionários que recebem um salário fixo, embora não exista qualquer garantia da sua permanência no cargo que ocupam. Mas os dirigentes, por sua vez, não são remunerados, apesar da existência *a priori* de uma hierarquia e de uma falsa correspondência entre a responsabilidade do cargo e a posição social na hierarquia do clube. Essa não-remuneração, como vimos, regulamentada pelo CND (Decreto-Lei N.º 3.199/41, artigo 50), consta do estatuto dos clubes.

“f) A maioria dos funcionários burocráticos exerce o seu cargo como profissão única ou principal”;

“g) Têm a expectativa de carreira: “progressão” por tempo de serviço ou eficiência, ou ambas as coisas, dependendo do critério dos superiores”;

“h) Trabalha-se em ‘separação absoluta dos meios administrativos’ e sem apropriação de cargo”. Não há recrutamento patrimonial ou cooptação a partir de bens.

“i) Os funcionários estão submetidos a um sistema rigoroso de *disciplina* e controle do serviço”.

Alguns traços da burocracia também existem na estruturação dos clubes e de seus departamentos. Porém, no setor do futebol profissional, ela cede lugar à tradição e, em alguns casos, ao carisma dos dirigentes.

Em suma, a burocrática significa uma “dominação” em virtude de conhecimento. Esse é seu caráter fundamental e, portanto, especificamente racional. Além da posição de poder devida ao conhecimento profissional, a burocracia (ou o senhor que dela se serve) tem a tendência de fortalecê-la ainda mais pelo saber prático de serviço: o conhecimento de fatos adquiridos na execução de tarefas ou obtidos via “dominação”.

Em posição superior à burocracia, em relação ao conhecimento –conhecimento profissional e do fatos, dentro do âmbito de seus interesses – é, em regra, somente o interessado privado com orientação aquisitiva, isto é, o empresário capitalista. Este, segundo Weber (1994), constitui a única instância realmente imune (pelo menos, relativamente) à dominação inevitável pelo conhecimento burocrático racional. Todos os demais estão sujeitos ao domínio burocrático.

6.2.2.7 - Tradicional *versus* Moderno

A oposição entre o tradicional e o moderno é um dos elementos cruciais para a compreensão das relações futebol-empresa. Se na empresa a “impessoalidade finalista”, na qual, os funcionários executam tarefas e ações de forma materialmente utilitarista, pragmática, racional, e de acordo com o dever e as obrigações, nos clubes há a influência da pressão de considerações de ordem pessoal, motivos, relações interpessoais e ações, dentre os quais, a “paixão clubística”, tipicamente enraizada nas tradições da cultura do futebol brasileiro.

As categorias da dominação de feição racional, “exercício”, “regras”, “funções”, “distribuição de serviços”, “âmbito objetivo limitado”, “atribuição de poder de mando”, “meios de coerção”, “competência objetiva” e “hierarquia funcional”, próprias às empresas, quando colocadas em oposição à dominação de feição tradicional, típica dos clubes, deparam-se com a ausência de competência fixa segundo regras objetivas, a falta

de uma hierarquia racional fixa, a nomeação é regulada por contrato livre e ascenso regulado com base nas tradições, não há formação profissional como norma e não se verifica, na maioria deles, a remuneração por salário fixo ou dinheiro para os dirigentes de futebol.

Na empresa, as ações racionais compõem a sua moderna. As obrigações objetivas, o rigor, a calculabilidade, a competência legal e a qualificação profissional colocam-na numa posição de modernização da sua estrutura de gestão em relação ao clube, onde o tradicionalismo predomina.

Vale a pena ressaltar aqui que não se trata de diferenciar os quadros de funcionários de um escalão mais baixo dos clubes, onde se detectam padrões de modernização através da racionalidade técnica e informacional que atingiu o Departamento Pessoal, as secretarias, os escritórios e outros setores. A questão reside no perfil e nas ações dos dirigentes dos clubes, ainda ligados a um forte ranço tradicionalista. Através desse paralelo, parece lógico que a gestão na empresa, predominantemente, apresenta-se mais profissional e moderna do que no setor de futebol dos clubes.

Entretanto, pode-se verificar em alguns clubes indícios característicos de dominação de feição “carismática”, seja no tradicionalismo ou na racionalização, ou em ambos os casos, através da “rotinização”.¹⁶¹ A noção de “carisma” consiste em:

*“Uma qualidade pessoal considerada extracotidiana (na origem, magicamente condicionada, no caso tanto dos profetas quanto os sábios curandeiros ou jurídicos, chefes de caçadores e heróis de guerra) e em virtude da qual se atribuem a uma pessoa poderes ou qualidades sobrenaturais, sobre-humanos ou, pelo menos, extracotidianos específicos ou então se torna como enviado por Deus, como exemplar e, portanto, como “líder”.*¹⁶²

A validade do carisma é avaliada pelos dominados ou adeptos. Desse modo, o quadro administrativo do senhor carismático não é um grupo de “funcionários profissionais”, e muito menos ainda tem formação profissional. Não é selecionado segundo critérios de dependência doméstica ou pessoal, mas segundo qualidades carismáticas típicas. Assim, ao “líder” correspondem os “homens de confiança”. Não há “carreira” ou “ascenso”, mas nomeação segundo a inspiração do líder, em virtude da qualificação

¹⁶¹ - C.f. Weber, Max. *Economia e sociedade*. Op.cit .P. 161.

¹⁶² - *Ibidem*. P.159.

carismática do invocado. Não existe também “hierarquia”, não existe “clientela” nem “competência” limitada, não há “salário” nem “prebenda”, não há autoridades.

No meu entender, a ocorrência do carisma no contexto da gestão do futebol encontra justificção na figura de alguns dirigentes considerados “folclóricos”, figuras típicas de determinados clubes ou dirigentes vitalícios. O ambiente mágico que envolve o clube de futebol, propicia relações de confiança e trocas de favores entre dirigentes com determinadas qualidades, bem como sua projeção e poder de influência na gestão.

Para efeito desse estudo, enfatizei os modelos tradicional e racional, os quais identificam diretamente a relação de oposição entre a gestão predominante nos clubes e a da empresa.

Considerando o conflito tradicional *versus* moderno no futebol, concordamos com Helal (1997), por exemplo, que chamou atenção para o atual estado de crise do futebol brasileiro em razão da sua deficitária, com implicações na produção do espetáculo enquanto evento da cultura de massa.¹⁶³ Tendo como ponto de partida a década de 80, ele apontou a evasão de torcedores dos estádios, que começava a intensificar-se, juntamente com questões relacionadas à organização dos campeonatos, o êxodo de jogadores de talento para o exterior e o aumento significativo na comercialização dos jogos de futebol.

Nessa ótica, face a algumas oposições ou paradoxos criados entre a ética de alguns elementos tradicionais do futebol brasileiro, a exemplo da “paixão clubística”, “amor à camisa”, “futebol-arte”, “futebol romântico”, os quais vêm sendo submetidos à ética da modernidade, relacionada com a “comercialização do futebol”, com “racionalização” e com a “conscientização” do próprio jogador nessa dinâmica, é que podemos entender a verdadeira “crise no futebol”.

Para Helal (1997), “tradicional” e “moderno” constituem categorias típicas ou nativas do universo do futebol e evidenciam-se não só no estilo de jogo (em que se contrapõem, por um lado, o drible, a espontaneidade e o improvisado, próprios ao futebol-arte; por outro lado, a estratégia tática, como pertencente ao chamado futebol de resultados), mas também na própria conduta do jogador de futebol, que vem

¹⁶³ - Consultar Helal, Ronaldo. *Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil*. Op. cit. 133 p.

acompanhando as mudanças, o que não têm ocorrido na gestão do futebol nos clubes e nas federações.¹⁶⁴

Em algumas passagens da abordagem de Weber acerca da dominação tradicional encontram-se pontos de semelhança com o tipo de gestão que predomina nos clubes, por meio de elementos típicos da “tradição” dos dirigentes, dentre os quais o próprio “amadorismo”, que sempre desejaram na prática do futebol, em relação ao profissionalismo, incorporado por eles em relação à gestão. Também, ao expor o tipo da dominação racional, encontram-se elementos semelhantes que predominam no universo das empresas capitalistas. Aqui, as acepções de moderno, profissional e modernização, apropriadas ao universo empresarial, no contexto da gestão ganham um significado de superioridade em relação à tradição dos clubes.

Cabe lembrar que na sua classificação em três tipos puros ou ideais de dominação, Weber (1994) chama atenção para o fato de que, apesar de não existirem historicamente na forma realmente pura ou ideal, nada impede que possam ser conceituados de uma maneira mais pura possível. Com base nessa precaução metodológica, entendo que podemos falar em predomínio de um modelo sobre outro e não a existência de um modelo puro ou ideal nos clubes de futebol e também nas empresas.

Assim, considerando as características de cada um desses modelos administrativos, com base nos tipos de dominação, existem mais elementos do tipo tradicional nos clubes e do tipo racional-legal nas empresas. Do mesmo modo, numa comparação entre as oposições típicas, como amadorismo *versus* profissionalismo, modelo paternalista *versus* modelo empresarial, paixão *versus* razão e continuidade *versus* mudança, as quais assumem visibilidade nas relações futebol-empresa, podemos verificar essa tendência.

¹⁶⁴ - C.f. Helal, Ronaldo. *Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil*. Op. cit. p. 132.

6.2.3 - O Modelo de Bourdieu

6.2.3.1 - "Campos" e "Habitus"

As práticas esportivas, segundo Bourdieu (1983), incluem-se no campo da produção cultural, juntamente com a literatura, as artes, a moda, a religião, etc. Cada um desses espaços, por sua vez, forma campos específicos que os diferenciam entre si. No caso do esporte há também um "campo" que o circunscreve: o "campo esportivo" ou campo das práticas esportivas.

Antes de discutir essa noção faz-se importante discorrer sobre algumas propriedades da estruturação de um "campo". Para Bourdieu um campo se define a partir de leis gerais e específicas.

No plano das leis gerais, segundo o autor, todos os campos são estruturados por postos ou posições que determinam suas propriedades ou leis específicas. Assim, em qualquer campo existe uma luta por um determinado monopólio legítimo do poder ou autoridade específica. A estrutura de um campo é, por assim dizer, um estado de relação de força entre agentes ou instituições inseridas nessa luta.

A luta, portanto, surge como uma condição necessária ao funcionamento do campo e depende da existência e definição de objetos de disputa e interesses específicos. Ela expressa-se como uma luta entre pretendentes à autoridade ou monopólio legítimo do poder e os dominantes que atuam em defesa desses objetos e interesses em jogo.¹⁶⁵

Trata-se de um conflito pela manutenção ou mudança na estrutura de distribuição do capital específico do campo, que no caso específico do esporte podemos considerar como capital cultural ou capital esportivo. Daí se definem, por exemplo, o capital econômico e o capital simbólico, os quais constituem objetos de disputa.

O funcionamento do campo depende ainda de que os indivíduos em luta sejam dotados de um corpo de tradições ou um sistema de atitudes que permita a identificação das leis ou regras da disputa. Bourdieu (1983) assim conceitua o *habitus*, como "*um sistema de disposições adquiridas pela aprendizagem implícita ou explícita que funciona*

¹⁶⁵ - C.f. Bourdieu, Pierre. *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983. P.136-153. Tradução: Jemi Vaitsman. P. 90.

como um sistema de esquemas geradores.”¹⁶⁶ Desse modo, ele é gerador de estratégias que estão em conexão com os interesses objetivos dos indivíduos no campo. A noção traduz a idéia de um sistema de tradições estabelecidas, as quais inspiram, condicionam e vinculam as atitudes dos indivíduos.

Ciente das precauções de Bourdieu, segundo as quais é preciso levar a sério, controlar e manter sobre os conceitos uma vigilância, a noção de *habitus* refere-se não apenas ao que se adquiriu, mas como o adquirido se tornou durável e permanente. Dessa maneira, ele inscreve-se na história como uma espécie de incorporação inata. Distingue-se, por isso, do termo hábito, por este ter uma conotação de ser repetitivo, mecânico, automático e muito mais reprodutivo do que produtivo.

Nessa perspectiva, Bourdieu (1983) insiste em dizer que o *habitus* detém um potencial gerador.¹⁶⁷ Afirmação que nos permite entendê-lo como um produto dos conhecimentos que tende a reproduzir uma lógica objetiva dos condicionamentos, que não se dá mecânica e repetidamente, mas por meio e uma passagem do conhecimento das condições de produção ao conhecimento dos produtos, no que se refere às condições sociais de nossa própria produção.

Em síntese, trata-se de um princípio traduzido pela história, uma adaptação que reproduz e ajusta condicionamentos, convertendo-os em disposições duráveis que se deduzem das condições da produção dos indivíduos num determinado campo.

No contexto da luta ou relação de força existente no campo, o *habitus* surge como uma tradição reguladora, um ofício, um conjunto de crenças vinculadas à história e à posição dos indivíduos na hierarquia desse campo. A figura do dominante tem como função a conservação da posse de maior capital específico, da maior margem de poder e de autoridade, apegando-se por isso aos princípios da defesa de uma ortodoxia. Já os que possuem menos capital, poder e autoridade tendem a agir pela forma da subversão ou desqualificação dos dominantes, adotando uma estratégia de heresia no interior do campo. Da crise instalada por essa oposição de valores e princípios, o dominante vê-se na condição de produzir um discurso em defesa dos padrões de permanência ou da sua posição ortodoxa.

¹⁶⁶ - O termo “disposição”, no sentido em que o autor lhe atribui, será entendido aqui como “atitude”. C.f. Bourdieu, Pierre. *Questões de sociologia*. Op.cit. p. 94.

¹⁶⁷ - *Ibidem*, p. 105.

Outra lei geral dos campos corresponde ao engajamento ou cumplicidade de todos os indivíduos a interesses comuns, que estão ligados à existência e funcionamento do campo. Isso quer dizer que, subjacente aos antagonismos, há uma aceitação unânime dos elementos constituintes do campo, do jogo, dos objetos em disputa, etc. Isso nos permite entender que há uma reprodução do jogo, das crenças, dos valores e do próprio *habitus*.

Nesse sentido, a participação ou a entrada de pretendentes no campo depende do reconhecimento ou aceitação do jogo, o que se dá por seleção ou por cooptação. Assim, suas estratégias de crítica, subversão ou heresias ao campo não ultrapassam certos limites nem questionam os princípios do jogo, sob pena de exclusão.

Essa situação é elucidativa para a compreensão do campo de produção cultural, onde o esporte e especialmente o futebol estão inseridos, na medida em que as subversões internas ou externas, as tentativas de mudanças, reivindicam o retorno às fontes, à origem, ao espírito, à verdade do jogo, contra a dominação ou degradação sofridas, tanto entre os próprios dirigentes quanto pela imposição de interesses de empresas, em que determinados objetos não são colocados em disputa, como a notoriedade dos dirigentes, por exemplo.

Uma outra propriedade geral do funcionamento do campo é a lógica da história, o passado ou as tradições do jogo ou das lutas. Esse fator é um dos indicadores da constituição dos traços do campo, que induz e leva os indivíduos a compactuar com a sua conservação. Para Bourdieu (1983) as estratégias específicas da luta no contexto de um campo não se reduzem necessariamente à busca consciente pela maximização do lucro. Haveria também uma relação inconsciente entre o *habitus* e o campo, de tal forma que as ações objetivamente orientadas com relação a fins, nos dizeres de Weber, podem não ter os fins desejados.

Sob esse prisma, a teorização do *habitus*, enquanto elemento constitutivo do campo, está em conexão com uma ciência das práticas que não se limite a uma interpretação linear ou mecanicista.

Considerando as propriedades específicas dos campos, pode-se deduzir a partir das leis gerais que cada campo particular possui suas leis próprias de funcionamento, um *habitus* que lhe é típico, ajustado às suas exigências, e uma luta por capital e por autoridade. Num campo específico, os agentes e as instituições estão em luta com forças

diferentes e segundo regras constitutivas deste espaço de jogo, para se apropriar dos lucros específicos, econômicos e simbólicos desse jogo.

Bourdieu (1983) chama atenção ainda para o fato de que um campo pode se converter num aparelho, como um Aparelho Ideológico do Estado (AIE), por exemplo, à medida em que os dominantes possuem os meios de anular a resistência e as reações dos dominados. Desse modo, aqueles agentes que estão na posição de dominados nada podem fazer além de sofrer a dominação. Isso nos permite entender aqui as teses que consideram o esporte como um AIE, recorrendo à interpretação althusseriana, por exemplo.

Assim, pode-se concluir que um campo existe da mesma forma que existe a história, ou seja, a partir das lutas, da revolta e dos movimentos, e os aparelhos, por sua vez, seriam considerados como estados patológicos dos campos.

6.2.3.2 - O "Campo Esportivo"

O futebol foi uma das primeiras práticas esportivas que foram inseridas na cultura brasileira e, portanto, está inserido num dos campos da produção cultural, que é definido por Bourdieu (1983), como "campo esportivo" ou campo das práticas esportivas, entendido como:

*"(...) o lugar de lutas que, entre outras coisas, disputam o monopólio de imposição da definição legítima da prática esportiva e da função legítima da atividade esportiva, amadorismo contra profissionalismo, esporte-prática contra esporte-espetáculo, esporte distintivo – de elite – e esporte popular – de massa, etc.; e este campo está ele também inserido no campo das lutas pela definição do corpo legítimo e do uso legítimo do corpo, lutas que além de oporem entre si treinadores, dirigentes, professores de ginástica e outros comerciantes de bens e serviços esportivos, opõem também os moralistas e particularmente os higienistas, os educadores no sentido mais amplo – conselheiros conjugais, dietistas, etc. –, os árbitros da elegância e do gosto – costureiros, etc."*¹⁶⁸

O "campo esportivo" refere-se então a um campo de especialistas, onde há uma hierarquização e divisão social do trabalho no setor específico do conhecimento, dos bens e

¹⁶⁸ - C.f. Bourdieu, Pierre. *Questões de sociologia*. Op.cit. P.142.

serviços esportivos. Nesse espaço identificamos oposições, lutas, interesses e poder; enfim, relações de força.

Tais relações de força lutam pelo capital específico do esporte (cultural ou esportivo) e pela autoridade específica (cargos de direção, presidente, produção de artigos e equipamentos esportivos, produção e venda de espetáculos, serviços ligados à prática do esporte, etc.). Os bens e os serviços, o conjunto das práticas esportivas e o consumo destinam-se a uma certa demanda social.

A elaboração do conceito de “campo esportivo” nos permite identificar elementos constituintes do campo das práticas esportivas no contexto cultural brasileiro, relativamente ao futebol e a sua estrutura de poder nos clubes. A constituição desse corpo de especialistas pode ser explicada, inicialmente, pelas próprias condições históricas e sociais das práticas esportivas no Brasil.

Vimos no caso do futebol, por exemplo, que muitas das características da origem do esporte moderno no século XIX foram incorporadas. Os ideais aristocráticos da burguesia europeia expressos no amadorismo, no lazer desinteressado, enfim, no elitismo, foram assimilados pelo futebol brasileiro, compondo assim um conjunto de elementos que se tornaram permanentes.

Esse ponto de vista vai ao encontro da visão de Bourdieu (1983), acerca da autonomia do campo das práticas esportivas. Isso quer dizer que, se os agentes (atores), as instituições e os interesses vinculados ao esporte funcionam como um campo específico, os fenômenos esportivos não podem ser compreendidos em determinadas circunstâncias somente na sua relação direta com as condições econômicas e sociais, mas no contexto da sua própria história que, mesmo em conexão com a história econômica e política, tem suas próprias leis evolutivas, suas crises particulares e sua própria cronologia.¹⁶⁹

Tal perspectiva, ao mesmo tempo, opõe-se e aprofunda o que derivamos da interpretação marxista, na qual entendemos o esporte a partir das condições econômicas, seja como um espaço da relação capital *versus* trabalho, seja como um produtor ou prestador de serviços. Do mesmo modo, também relativiza a interpretação weberiana, que viu no esporte apenas como um meio para servir às finalidades racionais ou finalísticas, desconsiderando outros elementos intrínsecos da sua prática. Nesse caso, Bourdieu entende

¹⁶⁹ - C.f. Bourdieu, Pierre. *Questões de sociologia*. Op. cit. p. 140.

que a autonomização das práticas esportivas afirma-se mais claramente quando se reconhece a sua auto-administração e regulamentação específicas, fundadas na sua tradição histórica, embora admita que essa autonomização também é acompanhada de um processo de racionalização destinado a assegurar a previsão e o cálculo, nos termos de Weber.¹⁷⁰

Inserido num momento de importantes mudanças no cenário social, político e econômico, o futebol tornou-se, inicialmente, como uma forma de consumo cultural. Afinal, a sociedade brasileira na passagem do século XIX para o século XX atravessava um momento de mudanças, face à importação de traços da cultura europeia, o que favorecia o consumo de práticas esportivas como o futebol, o ciclismo e o *cricket*, em São Paulo, e o turfe e o remo, no Rio de Janeiro.

O futebol, no contexto do campo das práticas esportivas, ao longo da sua história, conquistou sua autonomia e transformou-se num negócio lucrativo, acumulando um capital importante para a sua própria diferenciação neste “campo”. Além da criação de regras fixas, calendário de competições, recursos humanos especializados para determinadas áreas de atuação, o futebol brasileiro seguiu a hierarquização desse “campo”, ao se filiar à FIFA. Internamente, organizaram-se as federações estaduais e os clubes, todos subordinados à então CBD (atual CBF).

Além disso, o futebol tem sido dominante no contexto das práticas esportivas nacionais se considerarmos a sua relevância econômica e cultural. No aspecto econômico, por exemplo, ele é detentor da concorrência, da oferta e da demanda dos espetáculos e dos serviços no setor. Nos clubes, constitui o maior espaço de lutas pelo monopólio legítimo da autoridade e do capital, o qual é econômico e simbólico.

Essa autonomização particular do futebol, no interior do “campo esportivo”, deu-se também a partir dos seus dirigentes, que assumiram a faculdade de administrar os clubes, tendo como base as tradições históricas herdadas. Essas tradições referem-se ao *habitus* desses dirigentes.

¹⁷⁰ - C.f. Bourdieu, Pierre. *Questões de sociologia*. Op. cit. p. 140.

6.2.3.3 - O “*Habitus*” dos Clubes

Vimos que os clubes de futebol representam espaços de lutas pela autoridade e poder, bem como por capital econômico e simbólico. O capital simbólico é o que confere aos dirigentes de clubes os lucros de distinção, ou seja, notoriedade, prestígio social e político. Essa é uma das grandes vantagens de ser dirigente de futebol nos clubes.

Segundo Bourdieu (1983), no interior do “campo esportivo” atua uma indústria do espetáculo que se submete às leis da rentabilidade, da manipulação dos lucros e da minimização dos riscos, o que exige um pessoal técnico especializado e uma verdadeira gerência científica, capaz de organizar socialmente o treinamento e a manutenção do capital físico de profissionais, como os jogadores, por exemplo.

Se para as empresas o gerenciamento científico e profissional é um fato, bem como para alguns profissionais ligados à produção de bens e serviços e ao corpo técnico dos clubes (comissão técnica), o mesmo não ocorre na do futebol, com raríssimas exceções. A constituição de profissionais especializados deu-se visivelmente na era do esporte-espetáculo produzido para o consumo de massa e intensificou-se no futebol, com a sua conversão em negócio.

Nessa lógica, entendo estarem ligados os novos dirigentes remunerados, capazes de equilibrar a visão estratégica e ações objetivamente orientadas para os fins, com uma ética administrativa transparente. Estes, futuros pretendentes ao cargo, emergem junto com a ética racional das empresas na luta pelo monopólio legítimo da autoridade e do capital nos clubes.

Acredito que o *habitus* típico dos clubes de futebol no Brasil, que se compõe das próprias resistências às mudanças, definiu-se historicamente tendo como base a própria origem desse esporte como prática de elite, reservada a amadores. Daí se constituíram as primeiras lutas, os interesses específicos e o conjunto de disposições que permanecem até hoje.

No conceito de “campo esportivo” vimos que existem oposições claramente definidas como amadorismo *versus* profissionalismo, esporte de elite *versus* esporte de massa e, por assim dizer, tradição *versus* modernidade. Tais oposições traduzem hoje as

próprias lutas entre os dirigentes tradicionais e os dirigentes pretendentes ao monopólio da autoridade e do capital nos clubes.

Além das lutas e da monopolização, a constituição do campo esportivo, especificamente nos clubes, concorre para a produção e para a reprodução de outros condicionamentos que se tornam típicos e asseguram uma coerência interna. Essa coerência interna atua como um regulador das relações sociais ou relações de força, por meio da desapropriação ou exclusão dos opositores, da luta pelos objetos em disputa como a acumulação de capital econômico e da concentração e distribuição dos dividendos do poder e da autoridade, ou seja, do capital simbólico.

A coerência interna é assegurada ainda pelas normas estatutárias (estatuto dos clubes), embora estas possam ser modificadas pela manipulação de alguns dirigentes. Isso significa, nos dizeres de Bourdieu (1983), uma subversão interna ou heresia.

O *habitus* dos clubes repousa também na experiência prática e no improviso, especialmente na do futebol. Não há um corpo sistematizado de conhecimentos produzidos, mas existem condicionamentos que se tornaram disposições duráveis, com um ranço do elitismo inglês.

Sob essa perspectiva, o modo tradicional de administrar o futebol no Brasil incorporou na sua prática o dirigente amador e paternalista. Essas atitudes ou disposições duráveis são influenciadas ainda pela “paixão clubística”, a qual mantém raízes históricas profundas na totalidade do “campo esportivo”.

Ao se referir ao *habitus*, Bourdieu (1983) aponta neste um princípio gerador e unificador das práticas e das ideologias características de um grupo de agentes. Assim, entendo que essas atitudes ou disposições atualizam-se e convertem-se em ações sociais ou em ideologias permanentes, retomando o sentido dos conceitos descritos por Weber e Marx, respectivamente.

Os objetos em disputa no “campo esportivo” concorrem fundamentalmente para a obtenção de um tipo específico de poder, não necessariamente econômico, mas alcançado a partir deste: “o poder simbólico”.

6.2.3.4. - O “Poder Simbólico” e as Relações de Poder

Um dos princípios específicos da estruturação do clube de futebol é a sua hierarquia verticalizada e centralizada na figura do presidente. A disputa pelo monopólio legítimo da autoridade e do capital tem como meta a posição de poder nessa hierarquia, por meio da posse do que Bourdieu (1989) denomina “poder simbólico”.

Esse tipo específico de poder, a exemplo dos demais, define-se na relação entre os que o exercem e os que lhe estão sujeitos. Porém, consiste numa forma transformada, irreconhecível e legitimada, das demais formas de poder, como o econômico ou o político. Dessa maneira, um dos objetos em luta no campo esportivo, o capital econômico, converte-se em capital simbólico e em autoridade simbólica, os quais permanecem subordinados a ele.¹⁷¹

No contexto da estrutura esportiva, tal qual na estrutura social, há estratificações, classes ou grupos de *status* que a compõem. De modo específico, os dirigentes de clubes (“cartolas”) assumem “posição”¹⁷² relevante no sistema de relações da estrutura de poder do futebol.

Cabe assinalar que tal posição ocupada na estrutura social como um todo independe do conhecimento de princípios administrativos ou gerenciais, embora alguns desses dirigentes até tenham formação superior em de empresas, direito, economia e contabilidade. Nos clubes, apesar de as condições materiais (bens patrimoniais, posse de empresas industriais e/ou comerciais) serem um requisito-chave, além da experiência no poder, consideram-se ainda as questões ligadas às tradições, como, por exemplo, a identidade cultural desses clubes (colônia, massa, tradição familiar, etc.) e até a troca de favores, como referências que asseguram uma coerência interna entre os dirigentes e sua posição na hierarquia.

Nessa percepção, também, pode-se isolar o jogador de futebol, na condição de trabalhador assalariado, porém ainda reduzido à situação de “escravo”, mercadoria, reserva de mercado e “veículo de propaganda” para os clubes e as empresas. Desta maneira, ao

¹⁷¹ - C.f. Bourdieu, Pierre. *O poder simbólico*. Op. cit. p.14-15.

¹⁷² - Para Bourdieu, quando se trata de sistemas estruturais, lidamos com um sistema de posições sociais, diferentemente de organização social, em que lidamos com papéis sociais. C.f. Bourdieu, P. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 1992. p. 3. Tradução: Sérgio Miceli, Silvia de Almeida Prado, Sonia Miceli e Wilson Campos Vieira.

mesmo tempo, o jogador representa um bem econômico colocado no mercado e também um bem simbólico.

Na dinâmica da principal relação de trabalho que ocorre no interior dos clubes de futebol (dirigente-jogador), o mecanismo de reprodução e distribuição do capital econômico tem seu início num procedimento seletivo: a “peneira”. Trata-se de um mecanismo barato e que seleciona os jovens jogadores pelo critério exclusivo do desempenho técnico ou talento, embora o “apadrinhamento” de dirigentes para com alguns deles, por indicação de amigos, familiares, grandes empresários ou de dirigentes influentes no clube, políticos, etc., anulem tal critério para esses casos. Nessas situações, a troca de favores e o clientelismo passam a constituir critérios de seleção, em detrimento do critério de desempenho técnico, exigido freqüentemente para os garotos das classes menos favorecidas das periferias e de outras cidades distantes.

Sob esse prisma, o desempenho ou talento necessário aos jovens das camadas pobres para ingresso nos clubes é uma das principais condições da sua inserção na estrutura das relações sociais. O apadrinhamento, por sua vez, atuaria como uma outra condição para essa competição pelo mercado de trabalho no futebol.

Os escolhidos para treinar no clube passam a manter com este um tipo de relação na qual se tornam dependentes e submissos. Trata-se do início do sistema paternalista que regula a posição ocupada por esse jogador no sistema de relações sociais, face ao seu desempenho ou talento.

No caso dos jogadores profissionais, essa inserção ocorre por meio de uma “distinção” já consolidada, definida não apenas pelo seu desempenho ou talento, mas ainda por condutas, atitudes e dedicação ao ofício, o que resulta nos lucros dessa “distinção”, como o alto salário e a posição ocupada numa espécie de *ranking* nacional e internacional de jogadores.

Essa condição permite ao jogador entrar na luta por condições econômicas, sociais e também político-partidárias, se considerarmos que, ao término da carreira, alguns já foram eleitos para cargos políticos, por exemplo.

A posição do empresário especialista da empresa nas relações de patrocínio ou de parceria com os clubes, define-se fundamentalmente pelas suas condições materiais de existência e práticas supostamente profissionais, que podem ser idênticas ou semelhantes

às dos dirigentes, mas podem apresentar propriedades diferentes, na medida em que existem particularidades na estrutura dos clubes, por exemplo.

Desta maneira, o lugar que um indivíduo ou grupo ocupa numa dada estrutura social, no caso específico da estrutura de poder nos clubes de futebol, não se define apenas por um ponto de vista estático, que seria expresso em termos de posição inferior, média e superior em tal estrutura e em determinado momento, sendo possível a mobilidade para alguns jogadores.

Assim, o grupo dos empresários e o dos dirigentes que ocupam posições sincrônicas diferentes na estrutura dos clubes e empresas, podem apresentar nas relações futebol-empresa propriedades e interesses comuns, tanto no plano econômico como no plano simbólico. Os dirigentes aspiram maior notoriedade e prestígio pessoal e os empresários, visibilidade para suas empresas no mercado.

Portanto, os interesses de um grupo ou classe nem sempre derivam do fato de seus membros manterem relações objetivas de troca material com outras classes e grupos, mas relações simbólicas, buscando posição na estrutura, novas formas de distinção e estilo de vida.

Nessa perspectiva, as relações de poder dependem não apenas do poder material, mas também do simbólico acumulado pelos agentes (ou instituições) envolvidos nessas relações.

Considerando essa afirmação, vimos que Weber distinguiu a classe como grupo de pessoas que, por dividirem a mesma situação de classe ou de grupo, bem como a mesma situação no mercado, possuem as mesmas chances no mercado dos bens de trabalho, as mesmas condições de existência e de experiências pessoais, definindo-se segundo certa posição na hierarquia da honra e do prestígio.

A essa visão weberiana, que une a ordem econômica às relações hierárquicas, Bourdieu (1992) acrescenta a fertilidade da conjugação entre o aspecto econômico e o aspecto simbólico, que sempre coexistiu na realidade, embora as distinções simbólicas sejam sempre secundárias em relação à diferenciação econômica objetiva.¹⁷³

Desta forma, os sistemas simbólicos, ligados à cultura, não se reduzem a si próprios, pois exprimem sempre a posição social ocupada na estrutura, segundo a lógica

¹⁷³ - C.f. Bourdieu, P. *A economia das trocas simbólicas*. Op. cit. p. 15.

própria dessa estrutura, que é a lógica da distinção. Essa lógica afirma, nos termos de Bourdieu, que a existência social está condicionada à distinção.¹⁷⁴

Nesse processo de distinção social os conteúdos simbólicos do futebol, expressos na cultura brasileira, desempenham um papel importante, não podendo ser dissociados ou abstraídos como elementos explicativos da posição de poder dos dirigentes dos clubes na estrutura de poder. Justifica-se assim os significados econômico e simbólico assumidos pelo *habitus*, no qual as tradições, o amadorismo, o paternalismo e a “paixão clubística” constituem fontes fundamentais.

6.2.3.5 - As Relações Futebol-Empresa no “Campo Esportivo”

As relações futebol-empresa, enquanto relações constitutivas do “campo esportivo”, podem ser aqui interpretadas como relações de troca entre o capital econômico e o capital simbólico. Vimos que a estratégia *marketing no esporte* é uma estratégia que parte da organização empresarial em direção à organização esportiva e esta, por sua vez, usa a estratégia do *marketing esportivo* como um atrativo para as empresas.

Tais relações podem modificar ou manter a ordem vigente, mesmo considerando que os interesses empresariais pelo monopólio do mercado do futebol tendem a ser fundamentalmente econômicos.

As relações de transação ou compra e venda de jogadores estabelecidas entre clubes, dirigentes e empresários detentores do passe desses jogadores caracterizam relações de troca de natureza econômica. As relações com as empresas no interior do “campo esportivo” constituem, por sua vez, uma nova dinâmica, na medida em que harmonizam interesses econômicos e podem gerar oposições políticas entre empresários e dirigentes que se apoiam na “autonomia” e na hierarquia do clubes.

A harmonia econômica entre dirigentes e empresários encontra respaldo na posição que ambos ocupam na estrutura social. Os dirigentes, a exemplo dos empresários, detêm bens materiais (patrimônio), empresas industriais, comerciais, etc., e tal posição, portanto, é produto das condições de existência, o que, nos dizeres de Bourdieu (1992), faz parte do *habitus* de classe ou de grupo.

¹⁷⁴ - C.f. Bourdieu, P. *A economia das trocas simbólicas*. Op. cit. p. 17

Como consequência dessa harmonização, em termos econômicos o sistema de práticas dos dirigentes e dos empresários assume importância, considerando a sua manutenção e reprodução na estruturação interna do campo, reforçando assim sua eficácia aparentando unidade na parceria com as empresas, mas mantendo sua autonomia e hierarquia.

O controle sobre o jogador de futebol é uma das funções-chaves da posição que os dirigentes ocupam na estrutura de relações de força no “campo esportivo”. Os dirigentes cumprem uma função como credores do trabalho na divisão social do mesmo, no Departamento de Futebol, e, conseqüentemente, na divisão do poder nesse espaço.

A acumulação, a concentração e a gestão do “capital esportivo” (econômico e simbólico) são, em grande parte, produtos do trabalho do jogador e dos demais negócios, considerados necessários à manutenção e reprodução da autonomia do “campo esportivo” enquanto um segmento do mercado do futebol.

Ao produzir e reproduzir as hierarquias sociais os clubes, através dos seus estatutos, cumprem um função de legitimação cada vez mais necessária à manutenção da ordem vigente. As relações futebol-empresa, dependendo da forma como são conduzidas, podem provocar um desequilíbrio das relações de poder no espaço do Departamento de Futebol e ameaçar a autonomia e a imposição da hierarquia interna dos dirigentes, substituindo os mecanismos tradicionais.

A produção e circulação dos bens simbólicos, específicos do futebol, estão profundamente relacionadas ao campo da chamada “indústria cultural”. A participação das empresas nos patrocínios e parcerias assume aqui significado relevante, uma vez que o sistema da indústria cultural subordina-se a uma demanda externa de detentores dos instrumentos de produção e difusão, acompanhando, fundamentalmente, os imperativos da concorrência pela conquista do mercado, enquanto que o produto – o futebol – depende das condições econômicas e sociais de sua produção, fundadas, como vimos, na exploração dos jogadores de futebol e de outros negócios.

O mercado simbólico resulta das condições sociais que concorrem para a produção dos seus bens. O interesse das empresas nesse mercado justifica-se, então, pela conjunção dos seguintes fatores: a) de um lado, pela busca da rentabilidade ou retorno dos investimentos e, em consequência disso, da extensão máxima do público e do seu consumo

cultural (no caso do Brasil, os jovens, os torcedores, os telespectadores e aficionados do futebol em geral, e outros) que representa a maior faixa da população; e b) de outro lado, pelo resultado de transações de jogadores e compromissos financeiros assumidos não só com os dirigentes de clubes, mas com os diferentes agentes da produção da publicidade e da propaganda, que através da sua competência específica lançam mão do poder de elaborar estratégias de *marketing* e de comercialização visando assegurar interesse materiais e simbólicos.

Nesse último caso, o lucro simbólico surge como o melhor indicador do campo cultural segundo diferentes formas de troca no campo (retorno de mídia, centimetragem no jornal, conhecimento da marca no público-alvo, identificação entre os valores simbólicos do futebol e dos seus talentos com empresas). As relações que as diferentes categorias de produtores de bens simbólicos mantêm com os demais produtores, no interior do sistema de produção e circulação dos bens simbólicos, são indicadores de posição ou lugar de poder na hierarquia do “campo esportivo”.

Bourdieu (1992), ao entender que *“as relações constitutivas do campo de posições culturais não revelam completamente seu sentido e sua função a não ser quando referidas ao campo das relações entre as posições ocupadas por aqueles capazes de produzi-las, reproduzi-las e utilizá-las ...”*,¹⁷⁵ demonstra que o alvo a ser atingido é, portanto, o do monopólio da produção, reprodução e manipulação dos bens simbólicos e do seu poder correlato, a “violência simbólica”.

A “violência simbólica” é uma forma invisível de violência ou uma tomada de posição ideológica dos dominantes, no sentido da reprodução da legitimidade da dominação de classes. Traduz-se numa relação que envolve confiança, presentes, hospitalidade e outras situações próprias ao paternalismo dos dirigentes nos clubes, por exemplo. Desse modo, o *habitus* e a violência simbólica complementam-se.

As relações futebol-empresa, por sua vez, refletem duas posições no contexto das relações de força no “campo esportivo”: a) a afirmação da existência da autoridade do dirigente e sua legitimidade na estrutura dessas relações de força, especialmente nos clubes; e b) a tendência à manutenção ou à modificação dessas relações de força a partir da participação mais efetiva das empresas, como no caso das parcerias. Dessa maneira, a

¹⁷⁵ - C.f. Bourdieu, P. *A economia das trocas simbólicas*. Op.cit. p. 169.

dominação dos dirigentes ocorre pela imposição da legitimação da sua autoridade, que constitui um foco de resistência às mudanças e à possibilidade de subversão da sua posição de autonomia e na hierarquia do clube.

Nas relações de força, as relações futebol-empresa envolvem agentes internos (dirigentes e jogadores) e externos (empresários) aos clubes. Estes últimos atuam como pretendentes ao monopólio da imposição legítima da autoridade nos clubes e do capital no mercado do futebol. Os patrocínios, por exemplo, como uma das estratégias do *marketing no esporte* podem resultar na conquista do monopólio legítimo da sua imagem no mercado, por meio da visibilidade veiculada pelos agentes da produção de espetáculos (produtores, agências de publicidade e propaganda, patrocinadores, emissoras de rádio, televisão, jornalistas esportivos e, de modo direto, os jogadores de futebol com a marca da empresa, dos seus produtos e serviços, estampados nos seus uniformes, etc.), com o objetivo de vender e obter lucros.

Com o interesse de algumas empresas na gestão do Departamento de Futebol dos clubes, a exemplo da co-gestão esportiva, os dirigentes apoiam-se na coerência interna das tradições para assegurar a sua autonomia e posição na hierarquia. Essa coerência interna tem como mecanismos de poder a desapropriação de capital simbólico e a exclusão dos agentes internos e externos que se opõem a ela.

Assim, existem resistências internas nos clubes, como as tradições, o amadorismo, o paternalismo e a “paixão clubística” constituintes do *habitus* que mantém essa coerência interna, autonomia e hierarquização.

CAPÍTULO VII – O PROBLEMA, AS HIPÓTESES E A EMPIRIA

7.1 - O Problema e as Hipóteses

Os argumentos expostos anteriormente acerca da gênese da estrutura de poder do futebol brasileiro e sobre as categorias teóricas tomadas como referências de interpretação demonstram que existem elementos históricos, sociais, econômicos, políticos, ideológicos e simbólicos, em estreita conexão com a cultura desse esporte no país.

Nesse contexto, o modo como o futebol tem sido administrado nos clubes, centrado na figura do dirigente tradicional (cartolas), constitui um modelo incompatível com os padrões modernos de gestão, requeridos pelo momento atual. As tentativas de incorporação do “profissional” e do “moderno” na gestão do futebol nos clubes deparam-se com as tentativas de permanência do “tradicional”.

Esse “velho modelo”, historicamente determinado, caracterizou-se pelo ranço do tradicionalismo, do amadorismo, do paternalismo e da “paixão clubística”, que interpretei como ideologias, ações ou elementos constitutivos do *habitus* dos clubes e, em qualquer dessas conotações, representam resistências à modernização da gestão do futebol.

Na década de 90, uma das possibilidades de mudança partiu das empresas privadas. Os endividamentos dos clubes, causados pela má administração, e a emergência dos interesses empresariais no mercado do futebol vieram a ser os principais condicionantes da aproximação entre as empresas e os clubes. A partir da estratégia *marketing no esporte*, os patrocínios e parcerias, especialmente dessas últimas, as empresas passaram a participar da gestão do futebol em alguns clubes, como no caso da cidade de São Paulo.

Acredito que essa convivência além de intensificar a subordinação do futebol e de suas tradições aos interesses do capital, pode provocar mudanças na estrutura de poder dos clubes, em razão dos interesses das empresas na gestão do futebol. Portanto, não há uma relação harmônica entre o modelo das empresas e o modelo dos clubes.

Considerando o significado que essas relações vêm assumindo, cabem aqui alguns questionamentos:

- a) “se” e “como” os patrocínios e as parcerias mudam a estrutura de poder dos clubes e “quais” as mudanças verificadas ?
- b) ocorrem mudanças radicais para a profissionalização e a modernização da gestão nos clubes, ou o modelo existente é mantido ?
- c) que tensões, contradições e resistências podem ser identificadas nessas relações, no sentido da continuidade ou da mudança na estrutura de poder dos clubes?
- d) mudanças econômicas implicam em mudanças na estruturação do poder ?

De modo específico, o problema da pesquisa está centrado na possibilidade da ocorrência de tais mudanças no contexto dos clubes. Entendo que a participação empresarial possa significar um novo padrão de gestão nos departamentos de futebol dos clubes, diferentemente do padrão que permanece até os dias de hoje.

A partir dos objetivos do estudo e das questões pontuais, formulei uma hipótese geral orientadora e um conjunto de sub-hipóteses ou hipóteses de pesquisa, a saber:

Hipótese de Trabalho

As relações futebol-empresa não produzem mudanças radicais na estrutura de poder dos clubes, na perspectiva da profissionalização e da modernização, face às resistências do sistema tradicional vigente nos clubes.

Sub-hipóteses ou Hipóteses de Pesquisa

(A) As relações futebol-empresa resultam do processo de globalização da economia, considerando os seus interesses no futebol, ao mesmo tempo como uma estratégia de *marketing* e como um negócio de retorno rápido, independentemente de seus objetivos na concorrência por mercados consumidores;

(B) As relações futebol-empresa refletem uma oposição de dois modelos administrativos: um modelo tradicional, baseado no amadorismo, no paternalismo e na “paixão clubística”, típico dos clubes, e um modelo moderno, fundado no profissionalismo, no empresariamento e na racionalidade econômica, próprio das empresas;

(C) As relações futebol-empresa não modificam as relações de poder nos clubes, marcadas pelas formas dirigente *versus* dirigente e, especialmente, dirigente *versus* jogador, produzindo apenas novas formas, como dirigente *versus* empresa e empresa *versus* jogador, nas quais a empresa surge como um novo ator ou um “novo cartola” do futebol;

(D) As relações futebol-empresa, em especial a parceria de investimento e a co-gestão esportiva, não devem ser vistas apenas no aspecto dos interesses de mercado, em que as estratégias de *marketing*, comercialização do futebol e de seus grandes talentos geram altos lucros para as empresas e clubes, devendo ser pensadas, contraditoriamente, também como possibilidades de modernização, profissionalização e eficiência da gestão do futebol;

(E) O fator determinante dos interesses empresariais é exclusivamente econômico;

(F) Os acordos de patrocínio financeiro configuram-se como uma simples relação de troca entre um determinado valor mensal repassado pela empresa e espaços de publicidade no uniforme dos jogadores e em placas nos campos do clube patrocinado. O seu objetivo para a empresa é a visibilidade ou fixação da sua imagem num mercado consumidor específico e daí obter lucros com o produto “futebol”, não provocando qualquer mudança na estrutura de poder dos clubes;

(G) Os acordos de parcerias de investimento além de incorporarem a dinâmica do patrocínio, objetivam a compra ou locação de jogadores de talento para venda futura, podendo provocar tensões na gestão do futebol nos clubes;

(H) A co-gestão esportiva, além de incluir as duas estratégias anteriores (patrocínio e investimento), posiciona a empresa como um novo ator que participa diretamente da gestão do futebol no clube, em conjunto com os dirigentes, provocando tensões, contradições e mudanças parciais na estrutura do departamento de futebol.

7.2 - Os Procedimentos da Análise Empírica

Sob essa perspectiva, o referencial da análise empírica deste trabalho compõe-se de duas fontes distintas: a) pesquisa bibliográfica acerca da história de aspectos culturais, sociais, econômicos e políticos do futebol brasileiro e da sua estrutura de poder e b) pesquisa de campo em três grandes clubes de futebol da capital paulista, patrocinados ou parceiros de empresas, em que entrevistei os principais segmentos envolvidos nessas relações, como empresários, dirigentes de clubes, jogadores de futebol, membros da comissão técnica, jornalistas e informantes-chaves.

Em relação à segunda fonte, busquei não só coletar informações, mas compreendê-las no contexto da sua ocorrência. A partir dessas fontes primárias, realizei 38 entrevistas semi-estruturadas, centradas na discussão do poder nos clubes, dos patrocínios e das parcerias. A amostra de entrevistados compreendeu: a) 5 membros do setor empresarial (empresários e profissionais de *marketing* das empresas, 2 da Parmalat, 2 da TAM e 1 do Banco Excel-Econômico), b) 6 dirigentes de clubes (3 da SEP, 2 do SPFC e 1 do SCCP), c) 8 jornalistas (5 de emissoras de rádio e televisão e 3 da imprensa escrita) d) 6 membros da comissão técnica (3 do SPFC, 2 da SEP e 1 do SCCP), e) 9 jogadores de futebol (3 de cada clube), e f) 4 informantes-chaves (1 ex-dirigente e atual vice-presidente da Federação Paulista de Futebol [FPF], 1 ex-jogador e atual presidente do Sindicato dos Atletas de Futebol Profissional do Estado de São Paulo, 1 economista, conselheiro do Corinthians, membro do GAP e ex-presidente do Banco Central do Brasil no Governo Collor e 1 ex-jogador do Corinthians e da Seleção Brasileira de Futebol).¹⁷⁶

O desenvolvimento dessa pesquisa incluiu as seguintes etapas: 1.ª) uma preparação, que correspondeu à elaboração e testagem dos roteiros¹⁷⁷ e procedimentos da entrevista semi-estruturada, na qual já existia uma categorização prévia; 2.ª) a realização propriamente dita, com a simultânea conservação das gravações e anotações de eventuais observações complementares; e 3.ª) a exploração, que consistiu em ouvir e transcrever as fitas para posterior análise de conteúdo; 4.ª) a análise de conteúdo, objetivando destacar as

¹⁷⁶ - O número reduzido de entrevistados do Corinthians deve-se ao fato de essa parceria ter sido firmada na época da realização da pesquisa, o que dificultou os contatos e a confirmação das entrevistas. Cabe observar ainda que o nosso projeto inicial previa apenas a pesquisa junto ao Palmeiras e ao São Paulo.

¹⁷⁷ - Nos anexos encontram-se os roteiros das entrevistas utilizados na coleta das informações.

principais unidades de codificação e de contexto, seu significado, cruzamento e articulação, para dar ao conjunto uma estrutura dos resultados da pesquisa. Apoiei-me na transcrição dos principais trechos das entrevistas para uma grade contendo as categorias (grelha categorial).

Utilizei-me predominantemente do método dedutivo, ao partir de roteiros de questões, específico para cada grupo de entrevistados, com as categorias temáticas previamente definidas no conjunto das questões. Ao longo do processo de coleta, algumas categorias foram modificadas e novas categorias foram incluídas.

Definimos claramente para cada entrevistado os objetivos da pesquisa, pois não se tratava apenas de reunir um conjunto de informações precisas, mas também fazer sobressair aspectos importantes do problema e, portanto, alargar perspectivas teóricas, encontrar novas idéias e ter a visibilidade da forma como o problema é vivido no “campo” específico de atuação dos informantes.

Foram privilegiados intencionalmente alguns segmentos, como o dos jornalistas, em razão de demonstrarem um olhar mais crítico e esclarecedor do futebol, por meio da sua experiência cotidiana. Considerei, portanto, a vivência desses profissionais na cobertura diária dos grandes clubes da capital paulista, em programas esportivos no rádio e na televisão, bem como daqueles que atuam num jornal de grande circulação da cidade. Conteí ainda com o apoio de alguns profissionais da comissão técnica dos clubes, a maioria professores de Educação Física e médicos que traduziram de forma isenta a sua visão do futebol brasileiro, em geral, e dos clubes de São Paulo, em particular.

As entrevistas realizadas contribuíram para o conhecimento da realidade estudada e das teorias, bem como para uma tomada de consciência acerca de outras dimensões do objeto de estudo. Nos roteiros, algumas questões foram formuladas diretamente, de modo que as entrevistas não foram predominantemente não-diretivas ou semi-estruturadas. Essa precaução decorreu da minha concordância com o posicionamento de alguns autores acerca das vantagens e desvantagens das entrevistas diretivas e não-diretivas.¹⁷⁸

Neste sentido, busquei uma intervenção na realidade, de forma aberta, com poucas questões, mas em número suficiente para o atendimento dos objetivos e hipóteses do

¹⁷⁸ - Sobre o assunto, consultamos Garret, A. *A entrevista: seus princípios e métodos*. 9.ª ed. Rio de Janeiro: Agir, 1988. 239 p. Tradução: Maria de Mesquita Sampaio; e Mucchielli, Roger. *A entrevista não-diretiva*. São Paulo: Martins Fontes, 1994. 186 p. Tradução: Sílvia Magaldi.

trabalho. Esta técnica de coleta de dados refletiu aspectos da expressão do vivido, convergências e divergências discursivas, que focalizaram algumas tensões, contradições e conflitos na dinâmica das relações futebol-empresa.

No que se refere às fontes secundárias, realizei um levantamento de material jornalístico, principalmente do Jornal *Folha de S.Paulo*, em artigos coletados no período de 1995 a 1997, bem como de outros jornais e revistas que no mesmo período trataram do assunto. Utilizei-me ainda do estatuto de um dos clubes da pesquisa de campo e de algumas anotações colhidas no “Seminário Indesp de Marketing Esportivo”, promovido pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto (Indesp), de 26 a 29 de outubro de 1995, na cidade de Ouro Preto em Minas Gerais, que contou com a participação de empresários, dirigentes de clubes, jornalistas esportivos, profissionais de marketing esportivo do Brasil e do exterior, jogadores, ex-atletas de diversas modalidades esportivas do país, além de professores de Educação Física de diversos estados. Nesse seminário, através de contatos informais, reunimos alguns dados preliminares sobre o pensamento de alguns profissionais ligados aos segmentos entrevistados nesse estudo, bem como para a elaboração e categorização de alguns roteiros de entrevistas.¹⁷⁹

A escolha dos clubes que foram objeto da pesquisa fundamentou-se no critério de selecionar três grandes clubes de futebol da capital paulista, prevalecendo, em dois casos, a consolidação da experiência da parceria ou patrocínio e, num caso, a ocorrência ou nascimento desta experiência, por ocasião da coleta de informações na cidade de São Paulo. Desse modo, em primeiro lugar, escolhemos a Sociedade Esportiva Palmeiras (SEP), devido à experiência inovadora do modelo de co-gestão esportiva com a Parmalat do Brasil S.A., filial da grande empresa multinacional italiana do ramo de laticínios (Parmalat). O segundo clube escolhido foi o São Paulo Futebol Clube (SPFC), pelo patrocínio financeiro de uma empresa nacional, encerrado meses antes dessa pesquisa, Transportes Aéreos Marília (TAM). O terceiro clube escolhido foi o Sport Club Corinthians Paulista (SCCP), que, no mês de fevereiro de 1997, época da realização da

¹⁷⁹ - Foram entrevistados informalmente neste estudo exploratório: 1 ex-jornalista esportivo da Rede Bandeirantes de Televisão, de São Paulo, 1 ex-comentarista esportivo da TV Cultura de São Paulo e 1 jornalista do Jornal *O Estado de São Paulo*.

pesquisa fechou um acordo de parceria com o Banco Excel-Econômico, recentemente vendido ao Banco Bilbao Viscaya, da Espanha.¹⁸⁰

A cidade de São Paulo, por sua vez, foi escolhida por ser um espaço privilegiado, tanto no que se refere ao desenvolvimento do capital, quanto ao desenvolvimento do esporte. Sem dúvida, tornou-se lugar-comum afirmar que São Paulo é o estado do Brasil em que o capitalismo encontra-se mais consolidado e, portanto, locus estratégico para a expansão das estruturas e padrões do capitalismo globalizado.

No cenário esportivo, São Paulo é o estado da federação em que encontramos grandes clubes de futebol, voleibol e basquetebol do país. Tais modalidades esportivas, além de outras, têm ocupado as primeiras colocações em competições nacionais e com grande projeção internacional. O futebol paulista tem sua força demonstrada, tanto na capital através dos chamados grandes clubes, como no interior.¹⁸¹

Cabe ressaltar que durante a realização da pesquisa alguns fatores limitaram o seu andamento: 1.º) a não obtenção de modelos de contratos de patrocínio ou parceria, o que se explica pelo fato de os próprios entrevistados afirmarem o caráter de sigilo desses contratos; 2.º) a nossa não-inserção e vivência nos clubes de futebol pode também ser levantada, na medida em que sentimos dificuldade em caracterizar de forma mais detalhada o envolvimento, as divergências e as convergências entre cada um dos atores identificados na relação futebol-empresa e da própria cultura de poder dos clubes; 3.º) a dificuldade de contatos e de acesso às informações de alguns atores envolvidos; e 4.º) nem todas as entrevistas podem ser consideradas de profundidade, uma vez que as dificuldades, os locais e as condições em que foram realizadas não permitiram o aprofundamento das informações. Porém, entendemos que, em função da relevância do estudo pretendido, a nossa isenção em relação ao campo pesquisado constituiu uma condição fundamental para a superação dessas dificuldades para a conclusão do presente estudo.

A pesquisa procurou levantar elementos para a compreensão das relações futebol-empresa no período da sua ocorrência nos clubes em questão. Acredito que possa servir como ponto de apoio e reflexão aos novos estudos sobre a temática.

¹⁸⁰ - Um breve histórico de cada um desses clubes é apresentado no Capítulo VIII.

¹⁸¹ - Não dispomos do número total de clubes de futebol profissional, de desportistas, de jogadores, de técnicos, nem de outros dados relativos ao futebol da capital e do interior.

7.3 - Análise de Conteúdo

Sabemos que os testes estatísticos são aplicações de procedimentos e de fórmulas que, de números, extraem outros números. Esses, por sua vez, expressam probabilidades ou percentuais que constataam a presença ou a ausência de relações estatisticamente significativas. No entanto, mesmo dotados de um poder corretivo, são, por assim dizer, desprovidos de poder explicativo, pois só o pesquisador pode dar um sentido a eles.

Para atingir tal estágio, ou seja, interpretar tais resultados, o pesquisador deve ir além da leitura imediata da realidade. Deve captar os mecanismos das relações percebidas e a compreensão do “como” e do “porquê” de sua presença ou ausência.

Nessa linha de pensamento, entendemos, como Laville & Dionne (1999), que o “conteúdo” de um certo material colhido pelo pesquisador, mesmo organizado, só permitirá uma conclusão se for minuciosamente decomposto em palavras e frases que o constituem, para daí procurar o seu sentido, captar suas intenções, comparar, avaliar, descartar o acessório, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno de idéias principais. É esse o princípio geral da análise de conteúdo, que consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação.¹⁸²

Na intenção de justificar aqui a aplicação dessa técnica de análise à presente pesquisa, encontro respaldo no fato de que ela permite a abordagem de uma grande diversidade de objetos de investigação: atitudes, valores, representações, mentalidades, ideologias, etc., bem como no estudo de embates políticos, de estratégias, ou ainda, para elucidar fenômenos sociais particulares. Além do mais, creio ser uma técnica que no ato da reestruturação dos conteúdos insere o pesquisador numa dinâmica prévia de percepção do fenômeno e das suas especificidades, à medida que colhe as informações.

Do mesmo modo, por ser uma reconstrução ou releitura dos conteúdos a partir do recorte destes, ela propicia uma distinção ou ordenamento de categorias, unidades ou fragmentos de análise. Lembrando que uma unidade já traz em si um sentido, vejo que,

¹⁸² - C.f. Laville, C. & Dionne, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Editora de Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. P. 214. Tradução: Heloisa Monteiro e Francisco Settineri.

como palavras, expressões, frases ou enunciados que se referem a temas, seu sentido e valor dependem do seu contexto.

Com base nesses pressupostos, adotei não apenas uma análise de comunicações ou uma hermenêutica dos discursos simbólicos, ideológicos, de mentalidades, de ações ou de práticas, mas uma atitude interpretativa que se sustenta por processos técnicos de validação, constitutivos da análise de conteúdo.

Procurei superar a idéia pura e simples de um modelo instrumental fundado numa técnica de investigação cuja finalidade seria a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto nas mensagens dos entrevistados. Afinal, na essência da análise quantitativa o que serve como parâmetro de informação é a frequência da ocorrência de certas características do conteúdo. Exaustivamente, não caminhei por aí. Dessa maneira, ciente da relevância da visão quantitativa, considere que na perspectiva qualitativa é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é levado em conta.

Assim, metodologicamente, concordando com Bardin (1977) quando afirma que os pólos quantitativo e qualitativo complementam-se, na medida da verificação prudente e rigorosa com a interpretação que supera a ilusão da transparência ou das estatísticas, analogamente, a análise de conteúdo enquanto técnica ou conjunto de técnicas de análise das comunicações fundamenta-se em duas funções, as quais, na prática, podem dissociar-se ou não:¹⁸³

a) uma “função heurística”, na medida em que a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta. É a análise de conteúdo “para ver o que dá”;

b) uma função de “administração da prova”, em que hipóteses sob a forma de questões ou afirmações provisórias servem de diretrizes. Por meio do método da análise sistemática poderão ser verificadas no sentido de uma confirmação ou refutação. É a análise de conteúdo “para servir de prova”.

¹⁸³ - C.f. Bardin, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda, 1977. P. 30. Tradução: Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro.

A partir dessas funções, que na prática se complementam e coexistem, aqui me apoio, ciente das dificuldades que freqüentemente têm sido encontradas na análise de conteúdo. Tais dificuldades começam desde o seu conceito, passando por seus limites até sua dinâmica.

Recorrendo à afirmação de Henry & Moscovici (1968), segundo a qual “*tudo que é dito ou escrito é susceptível de ser submetido a uma análise de conteúdo*”,¹⁸⁴ parece difícil definir a análise de conteúdo a partir do seu campo de aplicação, pois, à primeira vista, tudo que é comunicação é passível de análise.

A questão crucial, portanto, passa a ser o tratamento da informação contida nas mensagens, embora ele não se limite ao conteúdo. Desse modo, a análise de conteúdo é tanto uma análise dos “significados” (análise temática) quanto uma análise de “significantes” (análise léxica, dos procedimentos). De qualquer modo, o tratamento descritivo é o primeiro passo, embora não seja exclusivo da análise de conteúdo.¹⁸⁵

Vale salientar que, na busca do tratamento das informações, o analista inicialmente delimita “fragmentos” ou “unidades”. Aqui se distinguem as “unidades de codificação ou de registro” (a palavra-chave, a frase, o minuto, o centímetro quadrado, etc.) e, quando há ambiguidade na referenciação do sentido dos elementos codificados, recorre-se à definição das chamadas “unidades de contexto”, que são superiores à unidade de codificação considerada. Tal superioridade, embora não possa vir a ser levada em conta numa classificação de freqüência de ocorrências, permite a compreensão da significação das “unidades de codificação”, operacionalizando-as e repondo-as no seu contexto. Esse tipo de análise pode ser denominado “análise categorial”, na medida em que toma em consideração a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento segundo a freqüência de presença (ou de ausência) de itens de sentido.¹⁸⁶

À luz dessa perspectiva, quero deixar claro que não priorizei os números e os percentuais de freqüência como princípios de objetividade. Quando o fiz, referi-me aos termos “alguns”, “totalidade”, “nenhum”, “boa parte”, etc., como indicadores da freqüência de ocorrência de um dado tema ou categoria, com base nos depoimentos dos entrevistados. Por outro lado, os clubes, o campo jornalístico, o campo empresarial, etc.,

¹⁸⁴ - Citados por Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Op. cit. p. 33.

¹⁸⁵ - *Ibidem*, p. 34.

¹⁸⁶ - Citados por Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Op. cit. p. 36-37.

enquanto “contextos” ou *locus* de presença ou ausência de significação, foram parte da própria análise.

Assim, considerando as “unidades de codificação” (categorias) como o primeiro tipo de delimitação do corte de referência das características, apoiei-me em palavras-chaves ou categorias temáticas. Julguei ser esse método, dentre outros,¹⁸⁷ o que melhor atenderia às minhas expectativas, definindo temas que permitiram a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem. Com isso, por exemplo, no que se refere aos elementos condicionantes das relações futebol-empresas, defini a categoria “globalização”. Mas ela exigiu um desmembramento em sub-categorias (unidades de contexto), na medida do seu aparecimento nos depoimentos dos entrevistados. Portanto, devido aos elementos locais do contexto, surgiram “globalização dos negócios”, “globalização do talento”, “globalização e cultura”, “o processo local”, etc.

Um outro exemplo foi a decomposição da categoria (unidade de codificação) “Interesses das Empresas” nas sub-categorias (unidades de contexto) “mídia e capitalização”, “o oportunismo” e “as estratégias”, visando melhor elucidar os reais interesses das empresas, expressos no conteúdo dos depoimentos e referenciados ao contexto da sua ocorrência. Termos como “pé-de-obra”, “velhos carcamanos”, “cartolagem” e outros surgiram e assumiram significação a partir da sua emissão pelos entrevistados no seu contexto. Nesse caso, oriundos das críticas do campo jornalístico.

A análise levou em conta não só a construção das frases emitidas pelos entrevistados, sua ordenação e escolha de palavras, mas a conotação dessas próprias palavras no seu local de ocorrência, para interpretar a realidade de forma mais direta, comunicativa e criativa, permitindo fazer inferências e deduções. Essa tentativa constituiu um método taxionômico para introduzir um certo ordenamento no todo e fazer surgir um sentido no tratamento das mensagens ou depoimentos.

¹⁸⁷ - Bardin distingue na técnica da categorização, além das palavras-chaves e frases, a classificação feita a partir da função dos objetos, como o dinheiro, por exemplo, para deduzir daí certos dados como a situação sócio-cultural dos indivíduos num local específico. Além do mais, aponta outros elementos como a estrutura tipo ou modal do conteúdo, suas regras de associação, de equivalência ou de exclusão. C.f. Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Op. cit. p. 37-38.

PARTE III**A PESQUISA**

CAPÍTULO VIII – RELAÇÕES FUTEBOL-EMPRESA:

O contexto da prática

8.1 - Caracterização Histórica dos Clubes

Descrevo nesse item uma breve caracterização histórica de cada um dos clubes que foram objeto da pesquisa (Corinthians, Palmeiras e São Paulo). Entendo que essa tarefa é importante como elemento explicativo para a escolha, as preferências, os interesses e os objetivos das empresas em suas relações com esses clubes.

O surgimento desses clubes no plano do amadorismo elitista da época esteve ligado à própria trajetória política do futebol paulista. Nas primeiras décadas do século, a disputa pelo poder estava centrada no conflito entre amadorismo e profissionalismo, historicamente marcado pelos embates entre as entidades dirigentes e os clubes.

Desde 1901, quando surge a Liga paulista de Futebol (LPF), primeira entidade brasileira específica do futebol, fundada pelo então Club Atlético Paulistano, há registro de brigas e desentendimentos, na grande maioria ligados à questão do elitismo e das lutas internas, nas entidades e na imprensa, em defesa do profissionalismo.¹⁸⁸

O crítico e ensaísta Rosenfeld (1983), em seus escritos, traduz esses anos conturbados do futebol brasileiro como um verdadeiro conflito de classes, que estava subjacente às confusões da política dos clubes e das entidades organizadoras. No bojo desses conflitos estavam embutidos no elitismo da época os preconceitos sociais e raciais, que permaneceriam mesmo após a profissionalização dos jogadores.¹⁸⁹

A industrialização crescente da capital paulista, nas décadas iniciais do século XX, agregando grandes contingentes de trabalhadores e a formação de vilas e bairros operários, contribuiu para que o futebol rapidamente proliferasse pela cidade. Os principais locais onde se realizaram as primeiras partidas de futebol na cidade foram do lado nobre da cidade, o Velódromo da Rua da Consolação, a chácara Dulley, posse de ingleses, localizada nas proximidades do Parque da Luz, o Bom Retiro e o Parque Antártica, campo

¹⁸⁸ - Além da LPF, as demais entidades que se alternaram no poder foram a Associação Paulista de Esportes Atléticos (APEA), criada em 1913; a Liga de Amadores de Futebol (LAF), fundada pelo então club Atlético Paulistano, que rompeu com a APEA; a Liga Paulista de Profissionais de Futebol (LPPF), criada em 1928, que significou o primeiro avanço rumo à profissionalização da prática do futebol. Em 1929, a LAF e a LPPF seriam extintas e a APEA retornaria ao controle do futebol, e este seria profissionalizado em 1933. C. F. Caldas, Waldenir. *O pontapé inicial: memória do futebol brasileiro*. São Paulo: IBRASA, 1990. 234 p. Em 1942 seria criada a Federação Paulista de Futebol (FPF), que permanece até hoje.

¹⁸⁹ - C.f. Rosenfeld, anatol. *Negro, macumba e futebol*. São Paulo: Perspectiva, 1993. Op. cit. p.83.

de um time chamado Germânia. Mas o futebol espalhou-se também pelos bairros populares como Mooca, Belenzinho, Pari, etc. Esse aspecto encontra respaldo empírico no trabalho de Toledo (1996), que justifica a fundação de diversos clubes que a partir de 1908 praticavam o futebol elitista e amador. Em meados de 1910 e ao longo dos anos seguintes surgiriam os grandes times que hoje são as preferências dos torcedores da grande São Paulo.¹⁹⁰

Considerando-se a origem dos grandes clubes paulistas, alguns elementos devem aqui ser enfatizados. O Sport Club Corinthians Paulista (SCCP), foi fundado em 1910, no Bom Retiro, berço do futebol paulistano. O nome do time corresponde a uma herança deixada no Brasil pela vitoriosa campanha do time inglês Corinthian Football Club, no eixo Rio-São Paulo, atualmente jogando na terceira divisão do seu país. O Corinthians caracteriza-se pela origem popular – “nasceu pobre, ao que parece continuou pobre, misturou-se com as mais modestas massas trabalhadoras (...) e desprezou a afetação falsa do mundo grã-fino (...)”¹⁹¹

Kfourri (1996) também acentua o caráter popular do Corinthians e as resistências da Liga Paulista de Futebol (LPF) em relação ao clube após a sua fundação:

*“Dominada pela elite, a Liga Paulista de Futebol fazia pouco caso daquele clube de operários. Durante dois anos os corinthianos lutaram para que a liga os aceitasse como filiados e, mesmo quando isso aconteceu, antes o Corinthians precisou disputar um triangular com outros pretendentes à filiação. Munidos da ira santa que toma conta dos injustamente excluídos, o Corinthians derrotou o Minas Gerais F.C. por 1 a 0 e o São Paulo S.C. por 4 a 0, garantindo participação no Campeonato Paulista de 1913.”*¹⁹²

A sede do Corinthians, o Parque São Jorge, localiza-se na Zona Leste da capital, uma das regiões de classe baixa. Segundo um jornalista que entrevistamos, apesar da fundação do clube por imigrantes, no bairro do Bom Retiro, o clube assumiu desde então as características de time popular, embora tenha tocadores nas diversas classes sociais:

¹⁹⁰ - C.f. Toledo, Luiz Henrique de. *Torcidas organizadas de futebol*. Campinas, SP: Autores Associados/Anpocs, 1996. P.17.

¹⁹¹ - Citação de Rosenfeld, A. *Negro, macumba e futebol*. Op. cit. p. 91., extraída de *Corinthians*, órgão oficial do S. C. Corinthians, N.º 60, Out. 1954.

¹⁹² - Consultar Kfourri, Juca. *Corinthians: paixão e glória*. São Paulo: DBA, 1996. P.53.

“O Corinthians foi fundado por uma colônia de espanhóis e italianos do bairro do Braz, dissidentes da italianada do Palestra Itália (atual Palmeiras). Atualmente, é um clube de pessoas de todas as classes sociais e não está vinculado a nenhuma colônia e sim à Zona Leste, que é o reduto de classes populares na capital.” (Jornalista n.º 2 - SBT)

Em 26 de agosto de 1914, 39 imigrantes e descendentes de italianos fundaram o Palestra Itália, atual Sociedade Esportiva Palmeiras (SEP).¹⁹³ A denominação Palestra, oriunda do greco-romano, significava ginásio, local de reunião tanto para jogos esportivos como para festas. Mas também era sinônimo de conversa e, no estilo italiano, discussão interminável. O time fixou-se num campo chamado Parque Antarctica, localizado no atual bairro de Perdizes, que aos poucos foi-se transformando na sede atual. Na época, o Parque Antarctica era um campo com arquibancadas de madeira e pertencia à Cia Cervejaria Antarctica Paulista, cujos proprietários eram alemães. O Palestra comprou o referido campo por 500 contos de réis, numa das maiores transações comerciais realizadas na época, e a partir de 1921 passou a investir nas obras. O nome do time passaria de Palestra para Palmeiras em 1942, por ocasião da Segunda Guerra Mundial, quando o sentimento hostil contra os países integrantes do Eixo, Alemanha, Japão e, especialmente a Itália, provocou tal mudança, às vésperas de uma partida com o time do São Paulo.

O São Paulo Futebol Clube (SPFC), por sua vez, apresenta uma história controvertida. Foi oficialmente formado em 1935. Segundo Toledo (1996), para alguns, como por exemplo, Henri Aidar, um antigo membro do Conselho Nacional de Desportos e chefe da Casa Civil do Governo do Estado de São Paulo, na gestão Laudo Natel, o São Paulo foi criado pela dissidência do Club Atlético Paulistano, fundado em 1900, que dissolveu seu time e abandonou o futebol por não aceitar o profissionalismo.

Para Aidar, *“(...) houve um período difícil até a absorção do clube pelo Tietê mas a idéia do São Paulo é desde esta fase (...) O clube reapareceu, com o mesmo nome, em dezembro de 1935, meses após a fusão do São Paulo Futebol Clube da Chácara Floresta com o CR Tietê (...)”*¹⁹⁴

¹⁹³ - Em 1942, por pressões políticas oriundas das influências da Segunda Guerra Mundial, o Palestra Itália foi obrigado a mudar de nome para Palmeiras, o mesmo acontecendo com os Palestras de Curitiba e de Belo Horizonte, que também tiveram seus nomes modificados, respectivamente, para Coritiba e Cruzeiro. Tais pressões não são explicitadas. C.f. Toledo, Luiz H. *Torcidas organizadas de futebol*. Op.cit. p.17.

¹⁹⁴ - Consultar Toledo, Luiz H. *Torcidas organizadas de futebol*. Op. cit. p.17.

A cidade de São Paulo, na década de 30, já contava com estratos sociais definidos em nível espacial e pela própria imigração, situação que era refletida pelos times, face às suas bases sociais. Desse modo, massas imensas de imigrantes identificaram-se, segundo sua origem, com o Palestra Itália, atualmente um clube ainda dirigido, predominantemente, por italianos e seus descendentes, e com a Associação Atlética Portuguesa de Desportos (AAPD), clube da colônia portuguesa, por exemplo.

O São Paulo Futebol Clube (SPFC) tem no conjunto dos seus torcedores um bom número pertencente à população de classe média alta, e o Corinthians, como vimos, vincula-se, principalmente, com as massas do proletariado, sub-proletariado urbano e dos homens de cor. Apesar desse fato, nessa época o detentor da maior torcida não era o Corinthians, mas o Palestra Itália. Este concentrava junto aos torcedores da colônia italiana a mão-de-obra especializada e semi-especializada. As camadas das elites, por sua vez, eram simpatizantes do São Paulo Futebol Clube e de outros clubes tradicionais.

Tais características exemplificam a idéia de “distinção” preconizada por Bourdieu (1983:148, 151) acerca dos gostos e preferências das classes e das suas frações, face à própria localização dos clubes.

Esta localização da sede dos clubes também constitui um elemento curioso. O Corinthians está na Zona Leste junto à classe mais baixa, o São Paulo está no Morumbi, um bairro típico da classe média alta, e o Palmeiras está em Perdizes, um bairro de classe média e de imigrantes italianos. Nos jogos entre Corinthians e Palmeiras, por exemplo, ainda hoje se percebe não só a canalização de energias naturais das massas, mas também desses ressentimentos da diferença de classes e de bairros. Além da sede social, o São Paulo e o Palmeiras são vizinhos na Barra Funda, onde cada um possui um Centro de Treinamento (CT). Geralmente, os jogos do São Paulo são realizados no seu estádio, o Morumbi, localizado no bairro do mesmo nome e os jogos do Palmeiras são no Parque Antártica, em Perdizes. O Corinthians, por sua vez, não tem um estádio particular, apenas o campo do Parque São Jorge.

Esses três clubes vêm obtendo bons resultados e conquistando os principais campeonatos do país e alguns do exterior, a exemplo da Taça Libertadores da América e do Mundial de Clubes Campeões.

8.2 - A Dinâmica do Poder nos Clubes

Sintetizo nesse item algumas mensagens relacionadas ao poder dos “cartolas” nos clubes de futebol no Brasil. Chamo atenção para a interpretação e significação do “cartola” nesse contexto, apontando, dentre outros, os seus “traços gerenciais”. Esses elementos são úteis para a compreensão da estruturação do poder nos clubes e também para a própria análise das relações futebol-empresa.

Dentre o conjunto de entrevistados e informantes-chaves identifiquei uma convergência em torno desses “traços gerenciais”, tidos como intervenientes no dirigismo do futebol brasileiro onde o “cartola” é visto como o seu principal personagem ou, antes, o maior obstáculo às mudanças. Tal singularidade permite-nos pensar na “cartolagem” como um fenômeno enraizado na cultura do futebol.

Os “cartolas” situam-se numa espécie de epicentro do futebol, pois reúnem alguns elementos mensuráveis a isso: riqueza, autoridade e poder. Junte-se a isso a tradição, a hereditariedade, o amadorismo, o paternalismo, a paixão e o prestígio, que demarcaram uma espécie de herança para as outras gerações.

“O Sistema da Cartolagem”

Em 27 (vinte e sete ou 71%) dos entrevistados, extraí alguns fragmentos ou unidades de conteúdos que apontam, de forma crítica e incisiva, traços arcaicos e conservadores do poder dos “cartolas” nos clubes. Para alguns, esses traços, por analogia, assemelham-se à nossa própria estrutura de poder político:

“O ‘cartola’ no contexto do futebol brasileiro é a última classe ou área de atividade a ser mudada neste país, porque ela é a junção entre uma cabeça extremamente reacionária e uma extremamente conservadora! São os ‘coronéis’ do futebol! Se você analisar bem, a estrutura de poder do futebol brasileiro reproduz tal e qual a estrutura de poder do Congresso Nacional, pois a estrutura dos clubes e das suas eleições é muito arcaica!”
(Jornalista n.º 1 - TV Cultura)

“Amadores Dedicados ou Vilões?”

Concordando com a idéia explicitada no depoimento acima, a análise de outros depoimentos demonstrou claramente as bases ideológicas dessa estrutura no futebol. Aqui, o discurso do amadorismo (não remuneração), que se traduz como dedicação dos dirigentes aos clubes, pode ser interpretado como uma ideologia usada com o fim de encobrir outros interesses, correspondendo assim ao sentido atribuído por Marx (1989:XIX) como inversão, deformação ou enviesamento do sentido real. Nos dizeres de Weber (1994:15), ele assumiria a conotação de ação social tradicional e de ação social racional com relação a fins, ao utilizar-se das expectativas de comportamento dos outros como meio ou condição para alcançar objetivos próprios. Na perspectiva de Bourdieu (1983:142), o amadorismo constitui um dos pólos das diversas oposições e lutas, que ocorrem no interior de um “campo esportivo”. Nas acepções do não-assalariamento e da falta de um vínculo contratual como empregado, ele seria uma das disposições ou atitudes permanentes do *habitus* específico do futebol, que faz parte das disputas por capital econômico, como se percebe no conteúdo da seguinte afirmação:

“Esses dirigentes são amadores entre aspas; porque eles ficam milionários! Que amadores são esses? São profissionalíssimos para o bolso deles!” (Jornalista n.º 1 - TV Gazeta)

Causa surpresa, em relação a este assunto, o caráter de autocrítica de um informante-chave ao assumir que os dirigentes precisam profissionalizar-se. Aponta ele que na prática dos dirigentes estão incorporadas algumas condutas típicas ou costume arraigado próprio ao futebol e característico das ações sociais tradicionais. Tais ações também encerram um interesse, bem como comportam um cunho emocional, no sentido descrito por Weber (1994:15), como se lê abaixo:

“(...) ‘nós somos dirigentes amadores’. Nós estamos lá por querer bem ao clube, por vaidade, ou pelos dois aspectos. Nós somos amadores e só lidamos com profissionais, cada vez mais especializados.(...) levamos muito pelo lado do coração e não pela razão. (...) nós temos que profissionalizar os dirigentes esportivos e do futebol, nós temos nossas empresas, nós temos o nosso trabalho, trabalhamos no clube e não somos remunerados.” (Informante-chave n.º 1 - Ex-dirigente - SEP)

“A Síndrome da Paixão”

A mesma análise pode ser detectada quando se percebe uma inversão de papéis por parte dos dirigentes que são proprietários de empresas e agem de maneira diferente nos clubes. Além de traduzir uma oposição de racionalidades (empresa *versus* clube, paixão *versus* razão), a “paixão clubística” do dirigente pode assumir conscientemente um conteúdo ideológico, usado como forma de dominação. Pode assumir o cunho emocional de uma “ação afetiva” ou ainda uma característica constitutiva do *habitus*, que está mais visível no “campo esportivo” do que em outros campos, como o econômico, o científico ou o político, como sugere o conteúdo do depoimento abaixo:

“A grande maioria dos dirigentes do futebol brasileiro são muito capazes e profissionalíssimos nas suas empresas e muitas vezes nos clubes eles dirigem com paixão. (...) já vi casos de dirigentes que tiveram concordatas nas suas empresas, porque investiram de forma errada no futebol. Eles têm problemas em casa, porque acabam trocando a família pelo futebol; não têm tempo. São, em geral, pessoas bem intencionadas, mas são apaixonadas e julgam as ações sempre pelo lado passional, e quando você julga pelo lado passional, você tem uma chance muito grande de julgar sem equilíbrio e os erros são as conseqüências.”
(Representante n.º 2 - Técnico - SEP)

“O Pai Patrão”

Aponte o “paternalismo” como uma ideologia claramente preservada e visível na relação dirigente-jogador. Nos termos da posição marxista, chamo atenção aqui para a função de justificação ou de encobrimento da exploração a que é submetida a maioria dos jogadores nos clubes, nas suas relações com os dirigentes, que pode ser atribuída à forma paternalista dessas relações, embora exista em contrapartida o consentimento dessa dominação. À luz da perspectiva weberiana, entendo que o paternalismo dos dirigentes pode ser interpretado como uma ação social tradicional, ainda presente nos clubes. Cabe lembrar, no entanto, que o sentido dessa ação pode encerrar outros objetivos e interesses (econômicos, políticos, paixão, etc.), que não necessariamente vinculam-se a uma tradição conscientemente estabelecida. Considerando a visão de Bourdieu (1983:148), a atitude paternalista do dirigente seria um condicionamento gerado pelos costumes do *habitus*

típico do futebol nos clubes. Porém, não se pode esquecer que o *habitus* não se define por um caráter estático, repetitivo ou mecânico, permitindo desse modo desvincular o comportamento paternalista desse sentido e constituindo assim uma relação de correspondência com as interpretações de Marx e de Weber:

“(...) existe muito ‘paternalismo’ e ‘amadorismo’ dos dirigentes, porque nós é que acostumamos os jogadores assim! E tá errado! Ora, a partir do momento em que o sujeito ganha R\$ 20.000,00 ele tem que ir atrás da escola dos filhos dele, pagar o aluguel dele, etc. Não é o clube que tem que arcar com isso! Em qualquer lugar é assim! (Informante-chave n.º 1 - Ex-dirigente da SEP)

No que se refere à noção de ideologia e aos interesses em jogo, a “paixão clubística” consiste numa questão discutível. A “paixão clubística” repousa numa base material ou num caráter inconsciente e independente dessa base? Na análise do conteúdo do discurso de 4 (quatro) dirigentes percebe-se uma desvinculação da paixão em relação aos interesses materiais e simbólicos, embora isso esteja diretamente ligado à atuação deles nos clubes. Neste caso, um ex-dirigente faz um *mea culpa* da paixão e do amadorismo, próprios a essa atuação:

“Ainda que a gente erre, a gente erra por querer bem, por ser apaixonado; evidente que desonestidade existe em todos os setores da vida humana. Mas o dirigente esportivo quando erra, erra sem a intenção de errar. Agora, nós já estamos muito atrasados em termos profissionais! Muito atrasados! (Informante-chave n.º 1 - Ex-dirigente-SEP)

“A Tradição Hereditária”

Na tentativa de descrição do perfil do dirigente de futebol no Brasil, na maioria dos depoimentos encontramos elementos convergentes. A questão da “tradição hereditária” ou familiar, a qual apontamos como típica do futebol, foi muito bem caracterizada pelo depoimento de um informante-chave, ex-dirigente da SEP. Tal tradição, no caso específico desse clube, preserva os laços da família italiana e de seus descendentes no dirigismo, sendo colocada como imperativa em relação ao mérito ou competência para ocupar o cargo. No caso específico desse clube, esse componente hereditário faria então parte do

habitus de alguns clubes, que estaria fundado numa tradição histórica, como descreveu Bourdieu (1983:140), como se percebe no depoimento abaixo:

“Sou sobrinho de um ex-presidente do Palmeiras, o Sr. Delfino Facchina, eleito em 1959. Muito mais por isto é que eu vim a ser mais tarde Presidente do Palmeiras, muito mais por uma questão ‘hereditária’ do que por merecimento, e isso acontece em outros clubes. Mas, de qualquer maneira, eu estou no Palmeiras desde 1959 e fui Presidente, de 1989 até 1993. Já tinha sido vice-presidente, assessor de diretoria, diretor de futebol; enfim, ocupei muitos cargos. Também fui Presidente do ‘Clube dos 13’ durante quatro anos. Hoje sou conselheiro, membro nato do Palmeiras e, atualmente, estou aposentado, porque não quero participar de absolutamente mais nada, ainda que eu ocupe o cargo de vice-presidente da FPF.” (Informante-chave n.º 1 - Ex-dirigente - SEP)

“O Trampolim dos Interesses”

Uma das facetas da história do dirigente de futebol no Brasil pode ser resumida nas palavras de um outro informante-chave que vê no futebol uma porta de acesso ao enriquecimento, ao prestígio social e à “política” partidária. Esses dividendos são objetos de disputa no campo esportivo e resultam em “lucros de distinção” e “capital simbólico” Bourdieu (1989:15). Na mesma ótica, no sentido weberiano, seriam resultados obtidos por meio de ações racionais com relação a fins, na medida em que seriam recompensas do seu patrimônio financeiro, o qual é colocado, muitas vezes, a serviço do clube; ou ainda, seriam, no sentido marxista, produtos da exploração econômica, que estão subjacentes às ideologias.

Tais interesses foram confirmados por 28 (vinte e oito ou 73%) dos entrevistados e 6 (seis) não responderam. Também, 4 (quatro) dirigentes entrevistados não confirmaram ou não explicitaram esses interesses, pautando-se apenas pelo discurso da “dedicação”, “abnegação” e “paixão” ao clube:

“(...) nós nunca podemos falar em 100%, mas a história do dirigente no futebol brasileiro é a seguinte: são empresários, pessoas muito bem sucedidas financeiramente, só que não têm prestígio nenhum. Então eles fazem do futebol um trampolim para adquirir esse prestígio e a projeção, especialmente para ingressar na política. Alguns o fazem de forma lícita e transparente e a maioria deles de forma ilícita. (...) com prestígio, e com possibilidade de entrar na política

eles se vão e deixam as dívidas para o clube.” (Informante-chave n.º 2 - Presidente da SAPESP)

Apesar dessas críticas, curiosamente 2 (dois) dirigentes dizem ser eles “o maior patrimônio” do futebol, em razão da sua dedicação, paixão e voluntarismo. Admitem que existem “outros interesses” fora do futebol, como a política, o que é normal:

“(…) o dirigente é o maior patrimônio que o futebol tem! Na hora que acabar com o dirigente, acaba o futebol, porque ele é um abnegado que larga a família, larga os negócios para fazer futebol, embora muitos entrem no futebol para tirar proveito, como alguns que desejam ser políticos. Mas o futebol não pode andar sem a política de lado.” (Dirigente 3 - SEP)

“O Patrimônio das Vaidades”

Um outro aspecto a ser levado em conta nessas “lutas” por interesses é a caracterização do clube como uma espécie de propriedade privada. Os clubes cada vez mais assemelham-se a “feudos” ou espaços de poder e de vaidades pessoais, que configuram algumas características da estruturação do “campo esportivo” e assumem neste campo uma forte resistência local, tal qual descrito por Bourdieu (1983:90), como se percebe nos depoimentos a seguir:

“Os clubes são feudos! Depois dessa geração virá outra que foi criada da mesma forma. Os presidentes dos clubes aparecem direto na mídia, têm prestígio social e desejam ascensão à política partidária. Muitos ex-presidentes, ex-diretores e os atuais foram ou são também deputados.” (Jornalista n.º 6 - Folha de S Paulo)

“(…) percebo casuísmos medievais na atuação dos dirigentes do nosso futebol, pois cada um é dono de uma ‘gleba’ e é difícil aceitar a ingerência de um processo diferenciado e moderno”. (Membro Seg. Emp. n.º 1 - Parmalat)

“Na minha época, o que se via era muita vaidade. O Vicente Matheus foi de uma geração em que a vaidade falava mais alto, eles gostavam muito mais do clube do que da própria família deles e tinham o clube como uma propriedade.” (Informante-chave n.º 4 - Ex-jogador)

Tais argumentos permitem-nos identificar a do futebol nos clubes como uma verdadeira “fogueira de vaidades”, se considerarmos os interesses em jogo. A permanência

de muitos dirigentes no comando dos clubes até os dias atuais ainda se justifica pela notoriedade, a visibilidade na mídia e o populismo político que o futebol proporciona, e não necessariamente por razões estritamente econômicas.

“A Casa da Mãe Joana”

Não devemos esquecer ainda, que o modelo sócio-esportivo adotado pelos clubes desde o início do futebol no Brasil, isto é, como clube de associados e sem fins lucrativos, pode ter contribuído para este sistema “viciado” e barato para ganhar dinheiro e obter vantagens. A esse respeito são sugestivas as palavras do mesmo informante:

“(...) sendo o clube uma associação sem fins lucrativos ele acaba tendo isenção sobre os atos praticados. Isso seria diferente se doesse no bolso deles! Ai, eles fariam tudo direitinho, sem contratar errado e mandar embora quem eles querem. É o que acontece com o administrador público que está tomando conta do dinheiro dos outros, pois ele responde civil, criminalmente e muitas vezes com o próprio patrimônio, para tirar a empresa da dívida. Esse controle não existe no clube.” (Informante-chave n.º 2 - Presidente da SAPESP)

“O Enriquecimento Ilícito”

Por envolver um grande potencial de negócios, os quais não vinham sendo tributados pelo Estado, o futebol oferece a muitos dirigentes a possibilidade de enriquecimento ilícito, muito embora esse fato tenha maior repercussão no imaginário da imprensa e dos torcedores. Considerarei aqui, por exemplo, as denúncias de jornalistas acerca da prática do “caixa 2” resultante da “mercantilização” de jogadores:

“Quando existem negociações envolvendo compra e venda de jogadores, os dirigentes ganham muito dinheiro. Oficialmente não, mas por baixo do pano! Todos os clubes têm caixa 2. Alguns você consegue comprovar, como a Folha de S.Paulo mostrou, outros não!” (Jornalista n.º 6 - Folha de S.Paulo)

A prática do “caixa 2” também ocorre em relação a outras receitas (patrocínios, cotas de transmissões de jogos pela televisão, licenciamento de produtos, as rendas dos jogos, etc.) desse imenso campo de negócios.

“Empresas versus Jeitinho Brasileiro”

Além dessa gestão econômica negligente, as próprias entidades organizadoras do futebol brasileiro (CBF e federações estaduais) e, em especial o modo como os clubes têm sido administrados, constituem talvez os maiores fatores de afastamento e de desconfiança das empresas multinacionais e das empresas locais, embora estas últimas conheçam bem o “jeito brasileiro”. Isso ficou claro na maioria dos depoimentos:

“(...) as multinacionais têm pouca presença no futebol brasileiro, devido à organização, o que assusta os investidores. É muito difícil explicar o futebol brasileiro lá fora! Por isso, é muito mais fácil as empresas locais investirem, pois já têm conhecimento do ‘jeito brasileiro’”. (Informante-chave n.º 3 - Membro do GAP).

“As empresas são desconfiadas na relação que têm que manter com esses ‘coronéis’, essa ‘rapinagem’ que compõe a velha ‘cartolagem’ brasileira. (...) os empresários não prestam para essa alternativa de ficar negociando com eles, porque exige ‘caixa 2’, porque exige dinheiro por fora, porque não se tem nenhuma garantia de que aquilo que o cara assinou ele vai cumprir, por que a responsabilidade dessa cartolagem é nenhuma, eles não têm responsabilidade civil, criminal e financeira nenhuma! Dirigem, vão embora, e dane-se!” (Jornalista n.º 1 - TV Cultura)

“Há muitos patrocinadores que recuam porque a gestão do dinheiro não é séria, não há uma prestação de contas e a empresa pode com isso estar sujeita a multas, pois tem que apresentar o balancete e o Livro Caixa para os fiscais, e esse rigor não existe no futebol”. (Informante-chave n.º 2 - Presidente da SAPESP)

“A Crise do Poder Amador e da Ética”

No desenho do perfil do dirigente chamo atenção para o discurso da “dependência econômica” do Brasil em relação às grandes potências, muito usado pelos dirigentes, mesmo que no cenário dos resultados e no *ranking* do nosso futebol tal argumento não se justifique. Por isso, entendo ser importante relativizá-lo na medida em que há alguns depoimentos de dirigentes que nele se apóiam para explicar a “crise financeira” dos clubes e o “êxodo dos jogadores” para o exterior.

Entendo também que um dos desdobramentos ou uma segunda crítica a ser feita acerca da falta de uma gestão séria do dinheiro é exatamente em torno da idéia de “crise financeira”. Dos entrevistados 10 (dez) não responderam e 23 (vinte e três ou 60,5%) entenderam a crise financeira a partir de fatores endógenos como a “má gestão”, o “atraso”, a “incompetência”, etc., e não necessariamente fatores exógenos ou externos como a dependência e outros fenômenos de mesma origem, apontados por 5 (cinco) dirigentes. O depoimento abaixo traduz bem essa idéia:

“Não há crise nenhuma! O dinheiro chega nos clubes, mas o problema é que não é bem utilizado e às vezes nem chega ao Departamento de Futebol. Há crise sim de falta de gente séria, honesta e profissional, mas crise financeira eu não acredito. O futebol arrecada muito dinheiro!” (Informante-chave n.º 2 - Presidente da SAPESP)

“A Cultura da Submissão e o Consentimento”

Ainda que a “dependência econômica” entre o Brasil e as grandes potências seja consensual, esse aspecto da acumulação ou concentração de capital pelo futebol tem sobrevivido, apoiando-se, dentre outros fatores, na exploração econômica do jogador pelo clube. Aliás esse processo de acumulação, por assim dizer, gerou uma submissão do jogador, face ao mecanismo da “Lei do Passe”.

Particularmente, além da força dessa lei, vejo que a falta de “conscientização” do jogador dos seus direitos e a “alienação” resultantes do “fetichismo da mercadoria” (Marx, 1979:79), isto é, da sua própria mercadorização, além da falta de uma “formação escolar” da grande maioria, contribuem para essa “cultura da submissão”, como esclarece o trecho abaixo:

“Existe uma lei que regulamenta o direito do jogador de 20% por direito de arena e também de patrocínio, só que isso não é repassado para ele. (...) e o jogador com medo da Lei do Passe não exige ou não tem conhecimento disso. (...) ele pergunta ao dirigente sobre esse dinheiro e o dirigente devolve a pergunta para ele: ‘Porque você quer saber isso?’ Assim, muitos ficam constrangidos de saber se têm direito ou não. Deixam que os dirigentes tomem conta. A Lei do Passe criou no futebol brasileiro o que eu chamo de “cultura da submissão”, pois todos aqueles que se rebelaram contra os clubes foram retaliados! Essa Lei faz como que o atleta fique entregue à disposição do clube, e o clube não quer o

atleta politizado, porque traz problema, pois começa a despertar nos outros atletas o direito que eles têm. Eles não querem que o jogador se sindicalize por isso. (Informante-chave n.º 2 - Presidente da SAPESP)

A natureza dessa “cultura da submissão” do jogador, tem ainda como fator fundamental a “ideologia paternalista” dos dirigentes. Desse modo, o “bom comportamento” e a conduta do “não causar problema” representam alguns exemplos dessa “correspondência consentida” ou “consentimento”, premiados com o tratamento paternalista. Essa situação de dominação ideológica, no sentido marxista, vai ao encontro da visão de Bourdieu (1983: 91), segundo a qual uma das características das relações de força no interior de um “campo” é a conservação e a cumplicidade das suas regras constitutivas, que refletem uma adesão silenciosa para ser aceito no jogo do poder, como revela o conteúdo do seguinte depoimento:

“(...) eu sempre fui valorizado pelo meu comportamento dentro de campo e meu comportamento fora de campo. Eu sempre tinha, principalmente nas reuniões de contrato, algumas vantagens: ‘Pôxa Zé, esse ano você jogou todos os jogos, por causa disso a gente vai te dar mais isso; você teve participação na Seleção Brasileira, então vamos te dar isso; você é um cara que não nos tem dado problema, entendeu! Então essa valorização era pelo meu comportamento.’ (Informante-chave n.º 4 - Ex-jogador)

Outros comportamentos sociais e econômicos dessa “cultura de submissão”, como a “discriminação” e a “exploração”, são também confirmados nas palavras do mesmo informante. Além disso, chamo atenção para as questões de “classe social”, “consciência de classe” e “instinto de classe” de uso questionável entre os jogadores, pois as relações e os contratos de trabalho deles com os clubes são “individualizados”.¹⁹⁵ Apesar da profissionalização do jogador na década de 30, esse fator é crucial para que as mudanças na estrutura do futebol e nos próprios clubes não tenham ocorrido e demorem a ocorrer. O

¹⁹⁵ - Adota-se aqui a compreensão dos termos “classe social”, “consciência de classe” e “instinto de classe”, expressos respectivamente, em “grupos sociais antagônicos em que um se apropria do trabalho do outro por causa do lugar diferente que ocupam na estrutura econômica de um modo de produção determinado, lugar que está determinado fundamentalmente pela forma específica em que se relaciona com os meios de produção” (classe social); “um dado objetivo relacionado a uma situação objetiva: a situação que cada classe ocupa na produção social (consciência de classe). Isto gera uma consciência reivindicatória a partir dos interesses dessa classe. Por fim, “esquemas inconscientes de reação, produtos da situação de classe, que se encontram na base de todas as manifestações espontâneas de classe” (instinto de classe). O instinto de classe é subjetivo e espontâneo e representa a maneira típica de uma classe reagir. A consciência de classe, por sua vez, é objetiva e racional. Existe ainda, a idéia de “Posição de Classe”, expressa na “tomada de partido por uma classe em uma conjuntura política determinada”. C.f. Harnecker, Marta. *Os conceitos elementais do materialismo histórico*. Santiago, 1973. P. 161, 173-174.

depoimento abaixo denuncia o aspecto da “manipulação” do jogador pelos dirigentes nos clubes:

“É difícil dizer que o futebol brasileiro tenha dirigentes capazes de fazer o que se faz lá fora. (...) aqui existem muitas coisas erradas, muita cachorrada, muita macacada, e quem sofre com isso são os jogadores, que infelizmente não são unidos. Até hoje, o jogador é discriminado por certos dirigentes. O jogador é abandonado quando se machuca, por exemplo. Aí ele tem dificuldades de recuperação e o clube não respeita, isola ele e deixa ele no plano secundário. Quando o jogador não serve mais eles dispensam. Fazem rescisão de contrato com ele. Aí é que a gente vê a necessidade de ter um Sindicato forte. O jogador é muito explorado economicamente pelo clube, mas esse problema é mais pelo diretor. Você nunca recebia o que pedia. O São Paulo, por exemplo, é um clube que respeita ou pelo menos na minha época respeitava muito o jogador.”
(Informante-chave n.º 4 - Ex-jogador)

Particularmente, entendo que a questão da “conscientização de classe”, fundamental para a mudança, ainda está longe de ser atingida entre os jogadores nos clubes. O mesmo informante confirma nosso ponto de vista, ao comparar a situação do jogador no clube com a de outros empregados nas empresas:

“Nas empresas os empregados se unem mais. No clube não se discute piso salarial, é cada um pra si, pois é o clube que paga. As coisas ainda são discutidas individualmente em bate-papo de corredor, ao passo que na empresa a coisa se torna diferente. Tem até greve para conseguir as coisas, como você vê. Nos clubes isso é muito difícil, mas eu acredito e tenho fé que com a conscientização do jogador a gente possa conseguir muita coisa.”
(Informante-chave n.º 4 - Ex-jogador)

Aliás, essa “cultura da submissão” estende-se ainda para os técnicos ou treinadores de futebol os quais, independentemente, da sua formação e qualificação profissional, historicamente, estão subordinados ao poder de mando dos dirigentes e também à pressão dos torcedores. Essa hierarquização e regulamentação própria ao futebol retoma a idéia da existência de leis de funcionamento e propriedades específicas de cada “campo” particular, como descreveu Bourdieu (1983:89). Desse modo, se o *habitus* dos clubes consiste de um conjunto de tradições que concorrem para o funcionamento dos campos, a constante troca de técnicos pelos clubes tornou-se um dos condicionamentos mais frequentes no futebol brasileiro. Desta maneira, a permanência nesse cargo depende do resultado nos jogos, da

simpatia dos dirigentes e de aceitar ou não a interferência destes no seu trabalho, como revelam os depoimentos abaixo:

“A cultura do nosso futebol não permite muito a manutenção do técnico”.
(Representante n.º 1 - Prep. Físico - SEP)

“(...) na cultura do futebol o técnico vive de resultados e a justiça do jogo é o resultado final e não o planejamento traçado.” (Representante n.º 2 - Técnico - SEP)

“A Democracia Isolada e a Máquina do Poder”

Em relação ao aspecto “posição de classe” ou tomada de partido dos jogadores, no sentido de questionar o sistema, o mesmo informante relembra o movimento chamado “democracia corinthiana”. Esse movimento localizado, ocorrido num grande clube, não passou de uma “oposição surda”, pois não constituiu a adoção de uma posição verdadeiramente “revolucionária” nos demais clubes, no sentido marxista do termo.¹⁹⁶ Da mesma forma, conforme a interpretação de Bourdieu (1983:91), acerca do funcionamento dos “campos”, entendo que revoluções parciais ou pequenas subversões não colocam em questão os fundamentos do jogo do poder, embora o movimento ocorrido no Corinthians tenha importância por ter sido pioneiro e chamado atenção para a falta de “transparência” e “fechamento” da gestão do futebol.

“Foi um movimento importante não só para o Corinthians mas também para o futebol brasileiro. Foi liderado pelo Sócrates, cabeça boa, o Wladimir, o Casagrande e o Leão. As reivindicações eram para que os jogadores participassem de uma série de coisas, como tomar conhecimento de como a máquina do clube funciona, ter acesso maior ao clube, maior abertura de participação para o jogador das decisões que lhe interessavam. Era problema de bicho e outras coisas que o clube determinava sozinho sem o jogador tomar conhecimento. Então, aí deu para discutir a participação do jogador na renda, pois quem fazia o espetáculo era a gente. Acho que foi um passo importante que se deu dentro da classe do jogador de futebol”. (Informante-chave n.º 4 - Ex-jogador)

O questionamento do funcionamento da “máquina” foi motivado pelo abuso de poder por parte de alguns diretores do clube, como descrito abaixo:

¹⁹⁶ - C.f. Marx, Karl. *Cartas filosóficas e o manifesto comunista de 1848*. São Paulo: Moraes, 1987. P. 113.

“(...) em princípio, o que levou ao movimento foi a forma como o clube dispensava os jogadores de futebol. Com esse movimento, o jogador começou a ganhar força, pois ao invés de peitar a diretoria a gente conversava. Isso também foi facilitado, porque naquela época o clube tinha um diretor, o Adilson Monteiro, que tinha um cabeça muito boa e cedeu esse espaço para que o jogador discutisse alguma coisa a mais e aí a participação passou a acontecer. Aí se discutia com os jogadores a dispensa ou não de outros, a contratação de um jogador passou a ser feita com uma consulta ao grupo.”
(Informante-chave n.º 4 - Ex-jogador)

“As Retaliações”

Em sua teoria dos “campos”, Bourdieu (1983: 91) apontou a “exclusão” como um dos resultados das estratégias de subversão no contexto das relações de força. No caso dos clubes também encontramos situações análogas. Um dos exemplos elucidativos das “retaliações” costumeiras realizadas contra os jogadores interessados em questionar a “máquina” de poder dos clubes, por exemplo, era a negociação ou não de um “jogador problema”, como se pode perceber no depoimento a seguir:

“Foi o meu caso. Eu saí 2 anos como goleiro do Campeonato Paulista, tinha dispensado a Seleção Brasileira por causa do Palmeiras e o Juventus de Turim queria me contratar e outros clubes também, mas caí numa retaliação porque era ‘bocado’ e reclamava contra o sistema”. (Informante-chave n.º 2 - Presidente da SAPESP)

Cabe lembrar ainda que as estratégias de subversão também ocorrem entre os próprios dirigentes, como no caso da participação de um deles no movimento da “democracia corinthiana”. Esse fato permite-nos compreender que em qualquer “campo” os agentes estão em luta constante pelo monopólio legítimo de autoridade e do capital específico desse “campo”, como do “capital esportivo”, no caso do futebol.

Acredito que todo esse escopo do poder no futebol brasileiro tem constituído um grande obstáculo às mudanças na do futebol nos clubes, em especial a “profissionalização” e a “modernização” do sistema. Do mesmo modo, tem comprometido a própria organização das competições pela CBF e federações estaduais ao longo da história.

8.3 - Relações Futebol-Empresa

Antes de analisar o conteúdo específico dos depoimentos sobre as categorias temáticas relativas à dinâmica das relações futebol-empresa, torna-se importante uma breve identificação de algumas passagens históricas marcantes do futebol brasileiro, como a era romântica, o início dos patrocínios e os dias atuais. No conteúdo dos depoimentos de dois ex-jogadores, encontramos uma síntese dessas passagens.

“Ontem e Hoje”

Os depoimentos comparativos de 3 (três) ex-jogadores lembram bem essas passagens históricas, de 1960 a 1990, que marcaram o futebol brasileiro:

“Eu peguei três fases: A fase foi ruim, de 66 a 68, pois era época dos indisciplinados, do jogador que empregava mal o dinheiro, do jogador que tinha problemas extra-campo, etc. Já nessa época já tinha alguns que tentavam fazer a cabeça do jogador, para que esse não comprasse carro e investisse em alguma coisa pensando no amanhã. Eu peguei um pouco dessa mudança. Depois da Copa de 70, o Pelé e o Piazza encabeçaram uma coisa assim, dando conselhos e falando sobre outras pessoas que tiveram problemas de dinheiro, no caso do Baltazar e do Garrincha. De 70 a 80, não era uma fase de vacas gordas, não se ganhava muito, mas o necessário para se fazer alguma coisa. Foi uma fase difícil. De 80 pra cá a coisa mudou. Daí eu peguei só três anos. Foi onde o jogador ganhou mais, pois começou a entrar a empresa os patrocínios e um série de coisas”. (Informante-chave n.º 4 - Ex-jogador)

(...) de lá pra cá a coisa ficou um pouco mais profissional, o jogador não depende mais da renda social do clube e tem participações extras. (...) os grandes clubes conseguiram grandes patrocínios de materiais esportivos e dinheiro para complementar os salários dos jogadores. Antes os clubes tinham mais ou menos um salário teto e o jogador discutia as luvas por fora (garantias ou somas em dinheiro dadas ao jogador para cobrir a desvalorização do salário ao longo do seu contrato). Hoje, cada jogador tem um salário diferenciado.” (Informante-chave n.º 4 - Ex-jogador)

“No meu tempo de jogador não existia o patrocínio na forma como ele existe hoje. Só o uniforme era dado pelas empresas de material esportivo e os clubes se contentavam com isso. Os jogadores não ganhavam tanto. Hoje, o patrocínio é uma forma de pagar os altos salários.” (Representante n.º 4 - Técnico do SPFC e ex-jogador)

Essa síntese, subtende que o futebol significa para os jogadores dos grandes clubes uma possibilidade de ascensão social, embora os fatos demonstrem o mau uso do dinheiro por alguns grandes jogadores e com o advento dos patrocínios os clubes modificaram a prática do salário-teto, o que facilitou a renovação dos contratos, os aumentos salariais e a supervalorização do jogador no mercado globalizado do futebol.

8.4 - A Globalização

Acerca dessa categoria temática, os depoimentos revelaram que para 8 (oito ou 21 %) dos entrevistados a natureza ou a dinâmica das relações futebol-empresa vincula-se ao processo de globalização. Para 9 (nove ou 23 %), a questão explica-se tanto pela globalização quanto pela relevância social e cultural do futebol brasileiro como fenômeno local. Somente 1 (um) dos entrevistados acredita que estas relações resultem de características locais, especialmente econômicas, em razão da estabilidade da moeda.

À luz dessa análise, apesar do equilíbrio entre os dois primeiros conjuntos de entrevistados, apoio-me no segundo. Entendo que a internacionalização precoce do futebol brasileiro significou uma inflexão que não só tornou os clubes brasileiros reféns econômicos do mercado mundial, especialmente europeu, mas também, paradoxalmente, reforçou o fato do Brasil ser considerado até hoje o “País do Futebol” em comparação a essas grandes potências.

“Globalização dos Negócios”

A análise dos depoimentos que apontam a globalização como um processo gerador ou pano de fundo das relações futebol-empresa sugere que essas constituem o caminho para a internacionalização, mundialização e divulgação do futebol brasileiro, por ser ele um veículo de propaganda, de mídia, de *marketing* e gerador de negócios milionários. Um desses depoimentos sintetiza bem esse ponto de vista:

“Os patrocínios e as parcerias são frutos do processo de globalização da economia, porque o patrocínio esportivo, principalmente, no futebol se aproveita do marketing institucional e dos negócios e as empresas estão investindo muito.”
(Membro Seg. Emp. n.º1)

“O Processo Local”

Apenas 1 (um) entrevistado privilegiou o aspecto local (cultura do futebol e estabilidade da economia do país) como um elemento que favoreceu as relações futebol-empresa, em detrimento do global, justificando os primeiros patrocínios:

“Os patrocínios e as parcerias são frutos de um processo local. A recente recuperação da economia a partir do plano real permitiu essas quantias altas nessas relações, pois em São Paulo você tem praticamente dois patrocínios milionários”. (Jornalista n.º 6 - Folha de S.Paulo)

“Globalização e Cultura”

Discordei aqui das visões centradas apenas nos aspectos da globalização (negócios e talento esportivo) ou nos aspectos da cultura local, pois sustento que ambos são relevantes e complementares. Acompanharam meu posicionamento, 9 (nove) entrevistados. Dentre eles aponto o depoimento abaixo como um dos mais esclarecedores:

“Na verdade, há um pouco de cada coisa! Sem dúvida que o processo de globalização tem implicações sobre a publicidade, o patrocínio, etc. Mas o patrocínio no esporte como negócio é um atrativo, independentemente da globalização da economia. Era inevitável que isso acontecesse, pois faz parte desse processo de abrangência, relevância e visibilidade que o esporte ganhou na mídia, nas últimas décadas. Assim, é importante entender também que nem sempre a concorrência internacional é determinante. Veja, por exemplo, os casos de patrocínio e parcerias recentes no Brasil. No caso Excel-econômico-Corinthians, que eu conheço mais de perto, as considerações foram muito mais culturais e regionais, dentro do país, do que internacionais”. (Informante-chave n.º 3 - Membro do GAP)

Ainda que este último posicionamento seja elucidativo, acredito ser útil discutir um ponto específico que corrobora com a minha idéia de que a internacionalização do futebol brasileiro é anterior ao atual movimento de globalização da economia e aos seus efeitos na cultura e no esporte mundiais: a internacionalização do jogador brasileiro. Esse êxodo de talentos que sempre ocorreu deve-se ainda ao fato do Brasil ser um dos maiores formadores de jogadores do mundo, o tem como consequência maior exportação.

“A Globalização do Talento” (Internacionalização)

Mesmo constituindo um campo de negócios e uma economia à parte no Brasil, o futebol ainda não detém maciçamente investimentos de grande empresas internacionais, como ocorreu com o futebol italiano, por exemplo, quando da transformação dos seus clubes em empresas. Assim, entendo que, no Brasil, a globalização que de fato ocorreu foi a internacionalização do talento esportivo. Daí é que vem a principal fonte econômica do futebol, o jogador ou o “pé-de-obra”:

“O futebol brasileiro ainda não tomou o choque de capitalismo que deveria ter tomado. Esse processo de entrada das empresas se originou na Itália a partir do momento em que o governo italiano resolveu não subsidiar mais os clubes, obrigando-os a se transformarem em empresas, em sociedades anônimas, que pagassem impostos como as demais empresas. E aí começou um processo que transformou o futebol italiano no futebol mais importante economicamente. A Itália tornou-se o maior importador de ‘pé-de-obra’ do mundo. O futebol brasileiro está há anos precisando de alguma coisa parecida, independentemente do processo de globalização da economia. Evidentemente, que esse processo acirra isso...” (Jornalista n.º 1 - TV Cultura)

“Há sem dúvida uma globalização do nosso talento esportivo, pois o Brasil ainda é o maior exportador de ‘pé-de-obra’. Ela se explica por sermos grandes formadores de talentos no futebol. Se o Brasil economicamente está na periferia, no que diz respeito ao futebol isso não é verdade. Se há uma área em que o Brasil é primeiro mundo, é no futebol”. (Jornalista n.º 1 - TV Cultura)

Em suma, independentemente do processo de globalização, o futebol brasileiro constitui uma economia à parte e gera muito dinheiro. Recentemente, o eixo dos interesses dos clubes e dos dirigentes deslocou-se para os torneios internacionais rentáveis, como a Taça Libertadores, Copa Mercosul, etc., contratos milionários com a televisão e patrocínios e parcerias com grandes empresas, especialmente multinacionais e bancos.

8.5 - As Raízes dos Clubes

Embora figurem como elementos de caracterização dos clubes, a identidade ou as raízes dos clubes foram aqui colocadas, na medida em que assumem importância significativa nas relações futebol-empresa. Entendo que é a partir dessas raízes que as ideologias do poder, as ações sociais e o *habitus* dos clubes assumem significado. Além do mais, a história e os interesses que envolvem um patrocínio ou uma parceria podem encontrar aí sua razão e sua dinâmica.

Sustentei basicamente a tese do interesse financeiro das empresas, e deixei de lado, por exemplo, a “identidade dos clubes” (clube de massa, de colônia, de elite, de bairro, etc.), como fatores determinantes para explicar a aproximação, os interesses e as relações futebol-empresa. Os depoimentos confirmaram não só o interesse econômico e a relevância da identidade cultural dos clubes, mas curiosamente ainda apresentaram um fato novo: a figura do “empresário torcedor”, movido pela “paixão clubística”, o que não foi considerado nos meus pressupostos.

Dentre alguns depoimentos, tomei aqueles que alternam a visão de dirigentes, empresários e jornalistas, os quais consideram fundamental as “raízes dos clubes” e também a questão do “empresário torcedor”.

“A Italianada”

Assim, no caso do Palmeiras:

“Na verdade, a Parmalat é uma empresa que veio para o Brasil e queria fixar a sua imagem no país. Por ser um clube da colônia italiana e a empresa também ser da Itália, facilitou a parceria.” (Dirigente 2 - SEP)

“O interesse pelo Palmeiras foi devido as origens italianas do clube e trata-se de uma firma italiana. Eles também patrocinam o Juventude lá de Caxias do Sul, também de imigrantes.” (Dirigente 3 - SEP)

“O Palmeiras é um clube oriundo de italianos e essa relação foi uma coisa que ficou muito bem casada.” (Membro Seg. Emp. n.º 2 - Parmalat)

“A Elite Paulistana e o Comandante”

No caso do São Paulo:

“A TAM na ocasião escolheu o São Paulo porque o clube tinha alguma coisa de diferente: identificar-se com a ‘elite’ paulistana, ter uma imagem de seriedade e de organização no cenário do futebol nacional, para associar o nome da empresa à palavra São Paulo, pois a TAM era uma empresa regional pouco conhecida e buscando excelência de qualidade. Além disso, sem dúvida estava ainda o fato do Presidente da TAM ser torcedor do clube.” (Dirigente N.º 5 - SPFC)

“O interesse da TAM pelo futebol do clube foi também pela grandeza do futebol representando o país, que tem uma enorme força e identificação cultural e o comandante se identificava muito com o futebol e não com outras modalidades esportivas e ainda é torcedor do São Paulo”. (Membro Seg. Emp. n.º 4 - TAM)

“A Massa e o Banqueiro”

No caso do Corinthians:

“O Excel escolheu o Corinthians porque é um clube de massa e o Ezequiel é torcedor do clube. (Dirigente n.º 6 - SCCP)

“A escolha do Corinthians em São Paulo veio em decorrência de ser um time de maior torcida e o mais popular. (...) o Banco Excel objetivou alcançar toda essa torcida no país inteiro, a partir da sua grande concentração aqui em São Paulo, além é claro do nosso presidente ser corinthiano roxo.” (Membro Seg. Emp. n.º 5)

Esses elementos levaram-nos a concluir que, além da “paixão”, elementos próprios à identidade cultural dos clubes (massa, colônia ou elite) são referências fundamentais para a compreensão dos interesses das empresas e das suas estratégias.

As ações sociais dos empresários não são necessariamente de ordem racional com relação a fins, mas também “afetivas”, nos termos de Weber (1994:15). Assim, as relações interpessoais do empresário com pessoas ligadas ao clube, o gosto pelo futebol e a “paixão” constituem motivos não-econômicos a serem considerados.

Cabe ressaltar ainda que elementos tradicionais, historicamente atribuídos aos clubes, como “clube de colônia”, “clube de massa” e “clube de elite”, figuram como um

legado componente do *habitus* que “distingue” socialmente esses clubes. Tais elementos nos fazem retomar Bourdieu (1983:148, 151) acerca da sua interpretação da constituição do *habitus* e da “distinção” entre os estilos de vida, classes ou frações de classes no contexto específico de um “campo”.

O *habitus* de distinção, por assim dizer, representa um fator determinante das relações sociais entre os indivíduos e o clube no interior do “campo esportivo”, seja entre os próprios dirigentes, seja entre os empresários pretendentes ao ingresso na “lutas” por lucros econômicos ou por lucros de distinção particulares. Nesse último caso, a notoriedade e a visibilidade na mídia constituem interesses comuns aos dirigentes e às empresas, como veremos a seguir.

8.6 - Interesses das Empresas

Afirmar que os interesses empresariais pelo futebol brasileiro eram movidos por uma lógica “econômica”, o que ficou evidente em todas as entrevistas. Porém, como vimos no tópico anterior, a “paixão clubística” dos proprietários das empresas também justificou tais interesses. Essa situação não foi considerada.

Isso mostra que o esporte, especialmente o futebol, constitui um fenômeno diferenciado, complexo e polifacetado, capaz de envolver antíteses como “paixão” e “razão” ou “emoção *versus* negócios”, por exemplo.

A unanimidade encontrada nos depoimentos dos entrevistados priorizando os interesses econômicos, apresenta algumas especificidades nas suas estratégias de alcance. Assim, de interesses institucionais (*marketing*, mídia, fixação da marca e do nome da empresa, popularidade, expansão e visibilidade no mercado, etc.), o que resulta em lucros, percebe-se um deslocamento para interesses mercadológicos (investimento e mercantilização de jogadores) o que foi confirmado por apenas 2 (dois) membros do segmento empresarial entrevistados:

“Mídia e Capitalização”

“O interesse das empresas é econômico, mesmo no caso da TAM. O retorno em propaganda e na mídia é o objetivo das empresas que investem no futebol

profissional no Brasil. Este é um interesse imediato. O interesse secundário de outras empresas talvez seja a compra e venda de jogadores". (Dirigente 4 - SPFC)

"Além do retorno de mídia ou de imagem, investindo pouco as empresas atualmente vêm obtendo retorno também com a compra e venda de jogadores. O interesse é portanto financeiro..." (Jornalista n.º 2 - SBT)

Esses posicionamentos deixam claro que a orientação finalística das empresas é de ordem econômica. Cabe lembrar, no entanto, que essa instrumentalização econômica do futebol e sua "racionalização" encontram na "paixão" e na "emoção" elementos que não necessariamente se reduzem à "razão" ou aos "negócios", constituindo-se numa resistência, conforme se vê abaixo:

"O interesse das empresas é puramente financeiro! Mas, às vezes eu fico em dúvida se esse processo de profissionalização do esporte pela via empresarial, especialmente do futebol, vai chegar ao ponto de times-empresas (clubes-empresas) e se isso é desejável ou não, pois futebol sem paixão e emoção não existe. Negócio é frieza, negócio é cálculo, negócio é eliminação de emoção e paixão do seu dia a dia. (...) eu não sou contra a profissionalização dos negócios do futebol, mas eu acho que essa invasão não pode ser 100%. O futebol tem que ser visto como uma atividade que tem uma irracionalidade e que tem um aspecto negociável, que deve ser explorado ao ponto de se poder formar bons clubes, bons times, mas a serviço da paixão da torcida." (Informante-chave n.º 3 - Membro do GAP)

"O Oportunismo"

O aprofundamento desse lado do "negócio" pode, por assim dizer, levar ao "oportunismo empresarial". Os interesses empresariais tendem a focalizar-se apenas no mercado do futebol, fazendo dessa estratégia um dos meios fáceis de ganhar dinheiro:

"Uma equipe que tem grandes jogadores, de talento, considerados estrelas aparece muito na mídia e dão maior visibilidade para as empresas, e isso explica os investimentos dessas empresas nesses grandes jogadores." (Jogador n.º 5 - SPFC)

"(...) é muito mais barato se associar a um grande clube do que a outros tipos de mídia, pois as empresas ganham maior visibilidade. (...) o investimento em jogadores de nível representa um 'bem comercial' para a empresa." (Representante n.º 1 - Com. Téc. Prep. Físico - SEP)

As opiniões divergentes concentram-se no fato de que, para muitos jogadores, o interesse secundário ou imediato das empresas ao comprar e vender jogadores está em “ajudar o clube a formar uma base técnica para conquistar títulos” e ganhar “retorno de mídia”. Esse aspecto de fato vem ocorrendo, pois os clubes favorecidos com esses investimentos em jogadores têm apresentado resultados em termos de conquistas, muito embora essa correlação seja difícil. No entanto, de modo geral percebe-se que os jogadores não questionam os patrocínios e os reais interesses das empresas.

Para os membros do segmento empresarial, os fatores imediatos são o *marketing*, a projeção da empresa no mercado e o retorno de mídia. Desses fatores é que se obtém o retorno financeiro. A “mídia barata” e o “grande volume de negócios” proporcionados pelo futebol concorrem para esse “oportunisto empresarial”. Isso explica a possibilidade das empresas obterem lucros maiores com os negócios do futebol do que com a estratégia *marketing no esporte*. No caso da parceria Palmeiras-Parmalat esse posicionamento se confirma:

“O Palmeiras estava lá há 16 anos e não ganhava nada, então chegaram os italianos e fizeram a cabeça, em um ano compraram lá uns jogadores, colocaram o Palmeiras nas finais dos campeonatos e o clube começou a ganhar tudo. Só que, sem nenhuma preocupação com o chamado ‘caldo de cultura’ do torcedor e a sua equipe! Virou negócio! E um grande negócio! Ora, você compra um cara por 700 mil e vende um ano depois por 7 milhões! Não tem leite em pó que dê tanta grana! Não tem! Agora, o torcedor que se dane!”. (Jornalista n.º 1 - TV Cultura)

Sustentamos também que os interesses empresariais são movidos por um alvo estratégico, racionalmente planejado e específico. Assim, em cada um dos acordos que pesquisamos, essa estratégia *marketing no esporte* ficou claramente explicitada pelos 6 (seis) membros do segmento empresarial. Essa idéia retoma também a interpretação de Bourdieu (1983:89) sobre a especificação e particularidades de cada “campo”, no caso o “campo econômico”, no qual as empresas participam das “lutas” pela concorrência de mercados:

“O Mercado do Leite”

Assim, no caso da parceria Palmeiras-Parmalat:

“O interesse inicial da Parmalat era ficar conhecida e conquistar o mercado do leite no Brasil e para isso recorreremos ao esporte, pois não existe veículo melhor. O futebol foi escolhido porque a estratégia da empresa era essa, tanto junto ao Palmeiras quanto junto ao Santa Cruz, de Pernambuco, e do Juventude, de Caxias do Sul.” (Membro Seg. Emp. n.º 1 - Parmalat)

“Empresa da Capital”

No caso do acordo TAM-São Paulo:

“O interesse da empresa em patrocinar o São Paulo Futebol Clube teve essa visão de marketing esportivo atuando no futebol. (...) o objetivo era fixar o nome da empresa no mercado da aviação associando-a à palavra ‘São Paulo’, pois a TAM não era reconhecida como uma empresa da capital e sim do interior do estado”. (Membro Seg. Emp. n.º 3 - TAM)

“A Popularização do Banco”

No caso do acordo Excel-Econômico-Corinthians:

“O interesse do Banco Excel no futebol do Corinthians se deu a partir da nossa necessidade de popularização, pois o Banco atuava apenas como uma empresa de atacado e não de varejo. (...) a estratégia foi a ligação com o futebol por considerar que não há nada mais popular no país. A escolha do clube mais popular e de maior torcida foi o primeiro passo nessa direção” (Membro Seg. Emp. n.º 5 - Banco Excel-Econômico)

Os interesses das empresas no futebol orientaram-se por esses objetivos estratégicos e táticos, os quais foram estabelecidos em conexão com as raízes, identidade cultural dos clubes e o público-alvo a ser atingido. O sucesso dessa aproximação, para obter visibilidade, projeção e popularidade no mercado, foi plenamente atingido e os depoimentos dos 6 (seis) membros do segmento empresarial comprovaram isso por meio do retorno obtido, alguns até imensuráveis.

8.7 - Interesses dos Clubes

Há unanimidade entre os entrevistados em relação ao interesse financeiro puro dos clubes. Na visão de 5 (cinco) dirigentes entrevistados, esse interesse deve-se à “crise”, a qual tem suas origens na “dependência econômica” dos clubes brasileiros em relação ao milionário futebol da Europa. Para a maioria, os endividamentos contraídos pelas administrações dos clubes, e, com menor peso, o alto custo de manutenção do futebol e a situação econômica do país, explicam a “crise” e os interesses dos clubes nos patrocínios.

“Somos Dependentes”

Alguns dirigentes apoiaram-se apenas no discurso da “crise financeira”, respaldado pelas idéias de “dependência externa” e de “sobrevivência” interna:

“(...) a estrutura do futebol brasileiro não tem condições de competir com as propostas de compra do exterior e é difícil não vender esses jogadores. O interesse do jogador em se transferir para o exterior também é muito grande.”
(Dirigente 1 - SEP)

“Hoje os clubes buscam nas parcerias a sobrevivência. Os clubes sem nenhuma forma de parceria não sobrevivem...”. Os patrocínios firmados servem para equilibrar o orçamento e juntamente com essas empresas construir algo juntos.” (Dirigente 5 - SPFC)

Esses depoimentos levaram-me a dois questionamentos:

- a) Num futebol milionário e com grande potencial de negócios como o brasileiro, como era possível existir uma “crise financeira”?
- b) Quais seriam as causas maiores dessa crise?

Encontramos as respostas na visão crítica dos jornalistas que apontaram os termos “crise” e “caos” administrativo como o fator que explica os rombos financeiros nos clubes ocasionados pelo mau uso do dinheiro. A prática do “caixa 2” e a falta de profissionalismo e de visão empresarial são as principais explicações. Sabemos que existem despesas, como folha de pagamento e encargos sociais, baixas rendas nos jogos, mas as contratações

erradas e suas indenizações, os lucros oriundos da sonegação de impostos, da compra e venda de jogadores, a falta de transparência na gestão econômica, esquemas de corrupção, etc., têm sido práticas comuns na maioria dos grandes clubes.

“As Causas do Caos”

O ponto de vista apresentado acima é relevante para a compreensão de que o peso explicativo dos “fatores internos” é maior do que os “fatores externos” (dependência e concorrência com o mercado internacional do futebol), como se pode perceber no conteúdo de um dos depoimentos dos jornalistas:

“O que leva os clubes a recorrerem aos patrocínios hoje são múltiplos fatores. Todos eles têm uma origem só; que é, historicamente, a má administração dentro do futebol. Os dirigentes de futebol sempre foram indivíduos apaixonados, amadores, incompetentes e não administradores profissionais. De todos os esportes, os dirigentes do futebol sempre foram os mais simples, os mais de pouca cultura. (...) muitos jogadores são vendidos por 5 milhões de dólares e na verdade essa quantia não entra no caixa do clube; entra, por exemplo 2,5 milhões e o restante é dividido entre empresários, ‘cartolas’ e diretores, que na sua grande maioria levam dinheiro por fora.” (Jornalista n.º 2 - SBT)

Os depoimentos dos jogadores acompanharam os dos dirigentes, talvez por receio de criticá-los ou por desconhecimento de causa. Eles entendem que há problemas financeiros nos clubes, sabem que os dirigentes lucram com o futebol, mas evitam colocar esses pontos em discussão, pois são empregados do clube e sentem medo de retaliações. Isso ficou evidente em praticamente todos os jogadores entrevistados.

Assim, os jogadores preferem apoiar-se em declarações que não atingem diretamente os dirigentes dos clubes e que parecem óbvias, como “só com a renda dos jogos o clube não sobrevive”, ou ainda, que “o custo para se manter um time de futebol é muito alto” e “os patrocínios são uma grande fonte de recursos para os clubes endividados”, etc.

8.8 - Tipologia das Relações

As questões fundamentais a serem tratadas aqui são os conceitos de patrocínio e parceria e sua dinâmica no contexto das relações futebol-empresa.

Afinal, o patrocínio financeiro puro e simples não seria também uma parceria? Ou, ainda, a parceria de “co-gestão” não seria também um patrocínio? Existiriam outras modalidades?

Postas desta maneira, as indagações têm, pelo menos, um princípio de resposta comum: o sigilo com que foram estabelecidas com os clubes. Em face disso, minha dificuldade esteve em extrair as especificidades de cada um dos tipos, na sua ocorrência nos clubes. Tratei, então, de recorrer aos membros do segmento empresarial, alguns dos quais especialistas em *marketing*. Três depoimentos foram elucidativos e serviram para a compreensão de cada um dos termos:

“Patrocínio e parceria são coisas diferentes. No patrocínio a empresa simplesmente coloca o seu dinheiro e tem o retorno direto na camisa, como no caso TAM-São Paulo, e isso também faz parte da parceria. A parceria no seu sentido mais específico extrapola o simples patrocínio. É o que acontece entre o Palmeiras e a Parmalat. A empresa é uma parceira que compra jogadores e coloca a disposição do clube. O clube em contrapartida permite a participação dela em decisões sobre o futebol, tem o nome dela na camisa, repartem lucros na compra e venda de jogadores, quando feitos conjuntamente, e ela ainda complementa os salários dos jogadores acima do teto do clube, etc. Isso no meu modo de ver é uma parceria de fato. Eles chamaram isso de co-gestão!” (Membro do Seg. Emp. N.º 3 - TAM)

“Nós poderíamos dizer que existe na relação das empresas três tipos: patrocínio, parceria e co-gestão. A co-gestão tem a ingerência sobre o setor de futebol do clube e não dá apenas os recursos e o clube faz o que quer como ocorre no patrocínio puro e simples. A parceria seria o fornecimento do recurso e a compra de jogadores, sem qualquer ingerência no clube, como vem acontecendo no Corinthians.” (Membro do Seg. Emp. N.º 2 - Parmalat)

“No caso do Corinthians, o Banco não tem interesse em estabelecer parceria de co-gestão nesse momento. A relação se define como uma parceria de investimento.” (Membro Seg. Emp. n.º 5 - Banco Excel)

Na ocasião da pesquisa, só tínhamos conhecimento dos termos “patrocínio” e “parceria de co-gestão”. A idéia de “parceria de investimento” surgiu como um fato novo

que contribuiu para a distinção e o esclarecimento de cada um dos três acordos, na dinâmica da sua ocorrência. Fato que possibilitou a seguinte operacionalização de conceitos:

a) **Patrocínio:** relação que se caracteriza pelo repasse de uma verba mensal fixa por parte da empresa em troca da comercialização da camisa do clube (patrociando). Esse conceito aplica-se também às empresas fornecedoras de material esportivo ao clubes), pois muitas oferecem dinheiro pela garantia da exclusividade de uso dos seus uniformes. A idéia de comercialização da camisa do clube e equivale a compra de um espaço na mesma, para fins de comunicação empresarial;

b) **Parceria de investimento:** relação que se define pelo patrocínio (troca de uma verba mensal fixa pela comercialização da camisa do clube) e pelo investimento da empresa (patrocinador) em jogadores para o clube (patrociando) por meio de uma verba extra. Essa verba é controlada exclusivamente pela empresa;

c) **Parceria de co-gestão esportiva:** relação que incorpora os dois tipos anteriores e ainda participa da gestão do departamento de futebol do clube, dividindo poder com os seus dirigentes na tomada de decisões relativas ao setor.

Embora não tenha sido objeto da pesquisa, pois ainda não tínhamos nenhum exemplo, distingue-se ainda o **clube-empresa**, o qual já existe na Europa e ainda a ser implantado no Brasil por força da Lei Pelé. Consiste na transformação do clube numa empresa ou associação com fins lucrativos, com responsabilidade civil, penal e criminal perante o Estado, como ocorre na Itália.

A lei também prevê tal transformação em separado, ou seja, só do departamento de futebol e não do clube. Na Europa, existem algumas variações, a exemplo do Milan, da Itália, que pertence a um empresário ou acionista majoritário, o Ex-Primeiro Ministro, Silvio Berlusconi, e o Parma, também da Itália, que pertence à multinacional de laticínios, Parmalat, e é por ela administrado como uma empresa.

“O Quase Clube-Empresa”

Na ocasião da pesquisa, descobrimos que a TAM havia encerrado o contrato de patrocínio com o São Paulo e estava desenvolvendo uma “gestão total”, nos moldes de “clube-empresa”, no XV de Piracicaba, um clube do interior de São Paulo. A dinâmica desse acordo, descrita abaixo, levou em conta ainda a questão das relações de amizade entre o proprietário da empresa e pessoas ligadas ao clube:

“O XV de Piracicaba foi escolhido para uma gestão mais direta da empresa pelo seu interesse em desenvolver também o futebol de uma equipe do interior. Não teve nada a ver com a questão da imagem, do retorno ou da compra e venda de jogadores, etc. A gestão seria para que o XV de Piracicaba dentro de uma certa administração empresarial pudesse viver das próprias pernas. O interesse pelo XV está mais diretamente ligado à família Almeto, que ajudou muito o comandante Rolim no início da carreira e é muito amiga dele.” (Membro Seg.Emp. n.º 3 - TAM)

As estratégias usadas pela empresa no clube com esse acordo também podem ser consideradas diferenciadas, como se lê no depoimento abaixo:

“No caso do XV de Piracicaba a mudança é de 100%. Nas condições de estrutura para o desenvolvimento do futebol, seja de material esportivo até atendimento médico, condições de instalações de vestiário, de refeitório, exames médicos e atendimento, etc. Houve uma mudança geral na parte administrativa! Por exemplo, já estamos atendendo o que exige a Lei Pelé. O contrato dos jogadores é feito na junta trabalhista, eles recebem fundo de garantia e até seguro de vida. Então, no lado administrativo nós temos a orientação empresarial profissional. Houve uma certa dificuldade no início para mostrar para os jogadores a importância da declaração de imposto de renda. Então, nós contratamos pessoas para fazer palestras no clube e contratei uma pessoa para fazer o imposto deles. Nós temos nutricionista, psicólogo e outros profissionais. Quando queremos investir em algum jogador lá no XV nós pesquisamos a conduta e o tipo de jogador. Tem muito clube grande que as vezes fala muita coisa mas não faz e nós aqui estamos fazendo e com muito profissionalismo.” (Membro Seg.Emp. n.º 4 - TAM)

A fórmula da “gestão total”, que, no caso específico desse acordo, não equivale na prática a uma tomada do poder no clube, modificou praticamente toda a forma de administrar:

“A não opção pela co-gestão foi uma opção do próprio comandante, tanto que a opção do XV de Piracicaba acabou se transformando numa gestão total, não existia co-gestão! Mas, nem em gestão total se pode falar, porque eles não aceitaram dividir poder com a empresa. Eu me refiro muito mais ao jeito que se administra. Lá, a gente tem funcionários novos e os que já estavam lá. Foi feita uma seqüência de cargos, no caso a substituição de funcionários pelo próprio grupo. Com isso você vai preparando um profissional já interligado à forma da empresa pensar, de conduzir o trabalho.(...) com a TAM, eles se obrigam a viajar e ter uma linha de conduta. Estamos ‘doutrinando-os’ para que exista um ‘profissionalismo’ dentro do futebol do XV. É a criação de um perfil que atenda a conduta da própria empresa. Tem que atender ao nosso perfil!” (Membro Seg.Emp. n.º 3 - TAM)

“O Modelo Inédito”

No caso da parceria de co-gestão Palmeiras-Parmalat, a dinâmica desenvolve-se com base num patrocínio da camisa, no investimento em jogadores e na gerência conjunta no departamento de futebol do clube, como descrito abaixo:

“A gerência no processo de co-gestão é somente no departamento de futebol. Mas é uma gestão compartilhada do clube e da empresa. A empresa tem os mesmos direitos que o clube no departamento de futebol. A empresa tem o direito apenas de participar da situação de ter o nome nos espaços pré-determinados no contrato. Nós não participamos das receitas do departamento. Isso fica para o clube. Toda receita gerada pertence ao clube. A diferença da parceria e do patrocínio é clara. A parceria tem voz no departamento e pode ser 50%, como é o nosso caso, pode ser de 80% como pode ser de 10%, mas ela tem uma determinada ação no departamento. O patrocínio não, apenas você compra um espaço, mas a gerência toda é do clube. Essa é a diferença. Nós nos restringimos ao departamento de futebol, porque nunca nos envolvemos num projeto esportivo e não poderíamos depender da situação política e dos poderes do clube.” (Membro Seg.Emp. n.º 1 - Parmalat)

A origem do termo “co-gestão” e a longa duração desse contrato, em razão do compromisso da empresa com o clube, com a perspectiva de uma “gestão total” futura, são explicados abaixo:

“O nosso modelo não é um modelo mundial, é um modelo totalmente criado por nós. Foi uma adaptação que tivemos que fazer, porque não existia nenhuma lei que regulamentasse a participação de uma empresa dentro do esporte profissional. Então, essa criação se identifica melhor hoje no futebol brasileiro porque não mexeu no estatuto do clube, não mudou a estrutura política do clube e acabamos ocupando um espaço naturalmente. Penso que o próximo passo de uma co-gestão é a administração total de um departamento de futebol.” (Membro Seg.Emp. n.º 1)

“No Palmeiras, o título dado foi de co-gestão, que na realidade seria a união da Parmalat com o Palmeiras e sua posterior divisão. As duas partes discutem e deliberam sobre os interesses do departamento de futebol. A co-gestão é tão envolvente, que o contrato com um clube não pode ser de 1 ou 2 anos tem que ser longo. Inicialmente, no Palmeiras, é de cinco anos.” (Membro Seg.Emp. n.º 2 - Parmalat).

“O Modelo do Banco”

Justificada nas entrevistas como sendo uma “parceria de investimento”, o acordo Excel-Econômico-Corinthians definiu-se por um alto investimento em patrocínio e em jogadores:

“No Corinthians, o investimento no contrato em 2 anos é de 12 milhões de reais, 5 milhões no primeiro ano e 7 milhões no segundo ano e prevê a utilização da marca ‘Corinthians’ e de seus jogadores em produtos vinculados a produtos do banco ou fazendo propaganda dos produtos do banco. O banco tem uma expectativa de retorno do ponto de vista de exposição de imagem. A relação Corinthians-Excel trata-se meramente de uma parceria de investimento que inclui o patrocínio. Temos nossos objetivos enquanto empresa que quer se expandir no mercado financeiro. Compramos alguns jogadores e os repassamos ao Corinthians.” (Membro Seg.Emp. n.º 5 - Banco Excel-Econômico)

“O Patrocínio Aéreo”

No caso do patrocínio TAM-São Paulo, o patrocínio restringiu-se apenas à comercialização da camisa do clube:

“A TAM apenas comprou o espaço na camisa do São Paulo. O retorno desse acordo ao longo de 3 anos foi imensurável. Foi investido no clube, no primeiro

contrato, 2,5 milhões em 2 anos e depois 1,8 milhões para completar 3 anos.”
(Membro Seg. Emp. n.º 3 - TAM)

Pode-se concluir, inicialmente, que os depoimentos analisados reforçam o fato de o futebol ser um grande captador de negócios, face aos valores explicitados nos acordos com as empresas. Mas revelam também que há uma distinção entre patrocínio e parceria, embora o primeiro até faça parte do segundo.

Na dinâmica dessas relações, há concordância com o nosso ponto de vista quanto à longa duração da parceria de co-gestão, que se mantém até os dias de hoje, prevista para o prazo de 5 (cinco) anos. Tal permanência justifica-se ainda por ter sido uma estratégia ousada e que contou com uma maior aceitação do clube, se comparada à parceria Excel-Econômico-Corinthians. Esta, tendia para um prazo superior a 3 (três) anos, mas se manteve por apenas 2 (dois). No entanto, o acordo TAM-São Paulo, mantido por 3 (três) anos, e até para uma futura co-gestão, demonstra que nem todos os patrocínios são de curta duração, embora aparentemente sua ocorrência no tempo, em termos de ciclos, seja mais freqüente que as parcerias.

8.9 - Mudanças nos Clubes

Passo agora ao ponto crucial da pergunta de partida e da hipótese central do estudo: as mudanças. Refiro-me, inicialmente, à ocorrência ou não das mudanças tidas como quantitativas as quais envolvem especialmente o investimento financeiro da empresa (verba fixa) e sua destinação para a estrutura física e material dos clubes. Em segundo lugar, com maior ênfase, chamo atenção para as mudanças qualitativas, especialmente sobre os processos de profissionalização e de modernização da estrutura e organização do futebol nos clubes.

Ao contrário do que à primeira vista possa parecer, não foi tarefa fácil responder a essas indagações, especialmente no que diz respeito às mudanças qualitativas, pelo fato de colocarem em questão as tradições dos clubes.

As ideologias, ações sociais e o *habitus* dos clubes exercem um forte fator de resistência ao novo, ao moderno e ao empresarial, como veremos ao longo dessa análise.

“O Espaço, os Materiais e os Equipamentos”

Em termos quantitativos há unanimidade nos depoimentos dos entrevistados de que “houve ganhos de estrutura física, de material nos clubes”. No entanto, cabe ressaltar que para alguns entrevistados esse “suporte” veio do patrocinador e para outros, do próprio clube, como no caso do SPFC. De qualquer forma, a entrada de recursos serviu para os clubes viabilizarem a construção e manutenção de Centros de Treinamento (CTs), além da compra de equipamentos e materiais para a avaliação física e reabilitação dos jogadores.¹⁹⁷ O exemplo da co-gestão Palmeiras-Parmalat é elucidativo nesse sentido, como podemos perceber no seguinte depoimento:

“Comparando com clubes sem patrocínio e com a antiga estrutura do Palmeiras houve ganhos de estrutura física e de material. Eles estão investindo no C.T. do clube e, especificamente na área de preparação física, recebemos equipamentos e aparelhos de fisiologia do exercício. Enfim, todo o aparato técnico foi mudado. Nesse início de ano recebemos também monitores de frequência cardíaca para os jogadores. Toda essa estruturação e suporte veio a partir do patrocinador. Isso tudo vem sendo tocado de uma forma muito organizada e profissional.” (Representante n.º 1 - Prep. Físico - SEP)

Situação similar também pode ser identificada no caso do Corinthians:

“(...) a entrada de dinheiro despertou o interesse em investir e chegar ao nível dos outros clubes já estabelecidos, em termos de equipamentos para treinamento e reabilitação, de material esportivo, de nível técnico e até de um projeto de centro de treinamento, o que nós não temos.” (Representante n.º 6 - Fisiologista/ Médico - SCCP)

A exceção neste caso é do São Paulo:

“Antes da entrada da TAM o clube já tinha uma estrutura de patrimônio e de trabalho semelhante à de muitos clubes europeus. Basta você ver o C.T. da Barra Funda e os profissionais que lá estão, para sentir isso. A essa estrutura o patrocinador não acrescentou nada!” (Representante n.º 5 - Fisiologista - SPFC)

¹⁹⁷ - O São Paulo Futebol Clube além de ser proprietário do Estádio Cícero Pompeu de Toledo, conhecido como Estádio do Morumbi, no Bairro do mesmo nome, tem um Centro de Treinamento (CT) de instalações modernas, num Bairro chamado “Barra Funda”. Curiosamente, ao lado desse CT, divididos apenas por um muro, está o CT do Palmeiras, de instalações modestas se comparado ao do São Paulo. O Corinthians, por sua vez, não tem CT e treina no “Parque São Jorge”, um pequeno estádio localizado no interior do próprio clube na Zona Leste da cidade.

8.10 - Profissionalização Externa

No plano qualitativo, sustentei que as empresas privadas surgiram como uma possibilidade de profissionalização da gestão dos clubes. Refiro-me aqui à profissionalização dos quadros técnico-administrativo do departamento de futebol dos clubes, de fora para dentro, a partir da contratação de especialistas.

Antes de verificar essa suposição, com base no conteúdo das entrevistas, entendo ser importante discutir a conceituação do termo “profissionalização”, sua interpretação em algumas teorias e sua relação com as empresas e os clubes.

Há concordância acerca do fato do processo de “profissionalização” ter adquirido impulso desde o começo do século XIX, em associação com a crescente complexidade da divisão do trabalho.

Weber (1982), por exemplo, viu a ocupação de um cargo ou a profissionalização como um processo fundamental para o surgimento da sociedade moderna, com a ascensão de profissões caracterizadas por critérios “racionalis” de recrutamento e desempenho. Para ele, a burocrática ou especializada, que é caracteristicamente moderna, pressupõe habitualmente um treinamento especializado. Isso ocorre cada vez mais com o diretor moderno e o empregado das empresas privadas, e também com o funcionário do Estado. O avanço da estrutura burocrática, portanto, baseia-se na superioridade “técnica”. Assim, a burocracia promove um modo de vida “racionalista”, baseado na “objetividade racional” e no tipo de personalidade do “perito profissional”.¹⁹⁸

Na perspectiva marxista, sabemos que essa questão pode ser encontrada no contexto do processo produtivo. Parece lógico que com o desenvolvimento do capitalismo o mercado de trabalho passou a exigir mais especialistas, intensificando ainda mais a relação de desigualdade entre capitalistas e trabalhadores.

Nesse processo de desenvolvimento, para servir aos interesses do capitalismo, os profissionais tendem a ser altamente especializados e remunerados, com linhas de promoção, treinamento e tendência maior para a sindicalização. Além disso, nas empresas, ter formação superior, por exemplo, atribui mais prestígio e poder.

¹⁹⁸ - C.f. Weber, Max. *Ensaio de sociologia*. 5.ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1982. Tradução: Waltensir Dutra. P. 228-277.

Genericamente, o termo “profissionalização” refere-se a avanços ou inovações num determinado ofício ou função. Considero a promoção de conhecimentos, a especialização de funções e a organização em sindicatos ou associações profissionais como elementos fundamentais para compreendê-lo.

Sabemos que os jogadores e a maioria dos membros da comissão técnica dos clubes (preparadores físicos, médicos, fisioterapeutas, massagistas, etc.) apresentam boa parte desses requisitos. Têm a seu favor os avanços das ciências do esporte, cursos e eventos específicos para cada área de atividade para acompanhar os progressos nos métodos de treinamento físico e psicológico dos jogadores. Além do mais, quase todas as especialidades têm um setor de atuação no clube e o seu sindicato. Os jogadores, como “profissionais”, também se incluem aqui.

Por outro lado, no que se refere ao dirigismo de futebol nem todos têm formação nas áreas de de empresas ou economia, o que propiciaria um campo de atualização e de aperfeiçoamento para o cargo. No entanto, apesar de serem proprietários de empresas e até conhecedores dos princípios administrativos, nos clubes de futebol a atuação de muitos é condenável, com raríssimas exceções. Além do mais não são remunerados, são prestadores de serviço e se dividem entre o trabalho nas suas empresas, nas quais são “profissionalíssimos”, e nos clubes, onde existem “amadores” e “oportunistas”.

Surge como desejável para os clubes a figura do “dirigente profissional”, aquele com dedicação exclusiva, contratado oficialmente pelo clube e remunerado como qualquer empregado, além de ter formação superior. Na época da realização da pesquisa, tivemos a oportunidade de entrevistar um dirigente com estas características.

Pode-se concluir, portanto, que o dirigismo do futebol nos clubes constitui um espaço de poder, que é balizado por elementos que o diferenciam da empresa moderna. Esta exige o “perito profissional”, o “técnico”, o “diretor profissional” e “remunerado”, etc.

No entanto, não se pode confundir aqui “profissionalização” (especialização, conhecimento, formação) com “profissionalismo”(atitude ou postura profissional).

Por parte das empresas, veremos que houve o interesse em incorporar executivos remunerados à gestão dos clubes, especialmente nas parcerias, que exigem um envolvimento maior entre patrocinador e patrocinado.

“Já Somos Profissionais”

No caso do SPFC, os conteúdos dos depoimentos traduzem um aspecto autônomo, no que se refere à profissionalização dos seus dirigentes. A maioria dos entrevistados do clube enfatiza esse caráter diferenciado, até mesmo entre os próprios dirigentes:

“O São Paulo já tem diretores profissionais e funcionários remunerados no seu quadro, o que somente agora começa a surgir no futebol brasileiro.”
(Dirigente n.º 4 - SPFC)

Sobre a eficiência do processo de profissionalização os diretores da SEP, por exemplo, entendem que o mais importante não é só a presença do patrocinador e os recursos financeiros alocados no clube, mas a “competência” do patrocinador:

“(...) o que faz a diferença não é ter o patrocinador e sim ter pessoas desse patrocinador com visão, ao mesmo tempo empresarial, administrativa e esportiva.” (Representante n.º 2 - Técnico - SEP)

Nesse sentido, retomando a suposição presente no parágrafo inicial desse tópico, as entrevistas demonstraram que no SCCP e na SEP a contratação de profissionais para a comissão técnica, como diretores técnicos, psicólogos, nutricionistas, etc., contou com o apoio dos recursos financeiros das empresas.

No caso do SPFC isso não ocorreu, como se lê no depoimento abaixo:

“Os ganhos obtidos pela comissão técnica em termos de profissionais e equipamentos sempre partiram do clube e não de patrocinadores. Nunca houve qualquer negociação direta entre a comissão técnica do clube e o patrocinador, e também nunca se passou a idéia de que era o patrocinador que estava proporcionando certas melhorias no clube. (...) eu não detectaria nenhuma influência sobre a qualificação ou sobre a possibilidade de melhoria da qualidade dos profissionais, com os patrocínios”. (Representante n.º 5 - Comissão Técnica - SPFC)

Do mesmo modo, os profissionais da comissão técnica foram unânimes em afirmar que não recebiam qualquer compensação financeira. Também, a exceção nesse sentido vem do patrocínio TAM-São Paulo.

“Os Novos Peritos”

Sobre a “profissionalização” de fora para dentro, no setor do dirigismo de futebol, minha posição foi a de que os patrocínios e as parcerias não provocaram mudanças, exceto no caso da co-gestão Palmeiras-Parmalat. Refiro-me não só ao interesse das empresas, mas também às contratações.

No caso do acordo Excel-Econômico-Corinthians, a profissionalização foi confirmada, contrariando nossa hipótese inicial, como se observa abaixo:

“O Excel-Econômico tem investido num projeto de profissionalização do Corinthians. Profissionalizar de duas formas: primeiro, o futebol do clube ou sua equipe profissional. Segundo, adotar sistemáticas de negócios, adotar orçamentos plurianuais e adotar critérios de alocação de custos e receitas internas que não prejudiquem o futebol profissional em favor de outras atividades.” (Informante-chave n.º 3 - Membro do GAP)

No caso da co-gestão Palmeiras-Parmalat, a atuação direta de um diretor de esportes contratado pela empresa para uma em conjunto com um dos vice-presidentes indicados pelo presidente e de um “dirigente profissional”, remunerado, com dedicação exclusiva, contratado pelo clube, confirmam a “profissionalização” da gestão do departamento de futebol.

Encontrei unanimidade nos entrevistados ao afirmarem que essa nova conformação do Departamento de Futebol constituiu um passo importante na profissionalização do futebol nos clubes. Do mesmo modo, apontam a contratação do dirigente profissional remunerado, pelo clube, como uma iniciativa a ser seguida pelos demais:

Os depoimentos abaixo reforçam bem esse aspecto:

“A partir da co-gestão, o Palmeiras se tornou mais profissional porque o patrocinador também é muito profissional. O clube também inovou ao contratar um dirigente profissional (...)” (Dirigente n.º 3 - SEP)

“No Palmeiras a Parmalat começou a profissionalizar. O que era profissionalizar? Contrato regular, tudo certinho, concentração, organização, vestiário, etc. Quem é que entra no vestiário hoje? O técnico, jogadores, o médico, o massagista, o preparador físico e a Parmalat. A diretoria do clube não entra mais no vestiário para interferir na escalação do time, a paixão está acabando, não se tira mais fotografia com jogador no vestiário, etc. A Parmalat está profissionalizando o time! Você vê no Palmeiras hoje um fisiologista, um nutricionista, etc. O departamento amador do Palmeiras é perfeito; tem ordem, porque a Parmalat assumiu como cabeça e como gestora.” (Jornalista n.º 2 - SBT)

“Houve mudanças na parte de contratação de recursos humanos, na qual o clube estava defasado. Na área da preparação física, que é o meu setor, foram contratados 2 (dois) fisiologistas, 1 (um) psicólogo e até 1 (um) assistente social, para trabalhar ao nosso lado. É evidente que, na medida em que você tem a Fisiologia do Exercício como suporte, com a parte estatística e a informática para acompanhar cada jogo, isso resulta em novos métodos de trabalho, evolução e ganho de qualidade.” (Representante - Prep. Físico - SEP)

Também, na parceria Excel-Econômico-Corinthians, a empresa contratou um “superintendente” para supervisionar o futebol profissional e amador do clube, com as mesmas funções de um diretor de futebol remunerado, um “diretor de *marketing* remunerado”, e propôs o sistema de gerenciamento do futebol por profissionais contratados pela empresa, com a finalidade de coordenar as ações envolvendo a imagem da empresa e do clube.

Em ambos os casos, a profissionalização externa fez-se acompanhar de um processo de “racionalização” administrativa que teve ainda como objetivo, segundo o ponto de vista de Weber (1994:37), garantir a previsibilidade e a calculabilidade na gestão econômica.

Assim, diferentemente do SPFC, cujos dirigentes alegam a inexistência de uma profissionalização externa, na co-gestão esportiva Palmeiras-Parmalat e na parceria Excel-Econômico-Corinthians, esse processo tornou-se claro. Entre os jogadores da SEP e do SCCP, alguns receberam uma complementação salarial da empresa e melhores “bichos”, além de terem feito acordos individuais de patrocínio com as empresas e até terem seus passes comprados por elas, as quais alocaram esses jogadores nos próprios clubes ou em outros clubes parceiros.

8.11 - Profissionalismo e Resistências

Refiro-me nesse tópico, de modo geral, às mudanças nas “tradições”, “resistências” ou “obstáculos culturais”,¹⁹⁹ engendrados na do futebol e que, de certo modo, estão incorporados às ideologias, às ações sociais e ao *habitus* dos clubes. Esses efeitos têm conexão com o “profissionalismo” dos dirigentes, no sentido da sua atitude, mentalidade ou postura profissional na gestão do futebol.

Os patrocínios e as parcerias têm contribuído para tais mudanças?

Considerando que nesse caso, a possibilidade de mudanças está focalizada muito mais no indivíduo, o conteúdo dos depoimentos confirmam o nosso ponto de vista sobre a existência de “resistências” na do futebol nos clubes. Dessa forma, apesar do interesse das empresas no sentido da profissionalização, os depoimentos demonstram que existem dúvidas ou até mesmo a descrença quanto à mudança de mentalidade do dirigente:

“Não vejo qualquer possibilidade de mudança no exercício do poder do dirigente, que continua se impondo dentro dos clubes. É muito difícil desestabilizar esse ranço de poder amador. Não creio que seja possível mudar a cabeça deles.” (Jornalista n.º 4 - TV Gazeta)

“(…) sem dúvida que os patrocínios e as parcerias têm contribuído para profissionalizar mais os clubes. As empresas têm o interesse em mudar o perfil dos dirigentes dos clubes, de amadores para profissionais. No entanto, isso não significa que a mentalidade dos que lá ficarem será mudada. A cabeça do dirigente é, sem dúvida, a última a ser mudada.” (Jornalista n.º 1 - TV Cultura)

A maioria dos depoimentos, até mesmo de 2 (dois) dirigentes, confirmam a existência de resistências nos clubes. Também demonstram que não é desejável apenas a remuneração, o trabalho em tempo integral e a formação acadêmica especializada, mas uma mudança radical na mentalidade daqueles que dirigem ou pretendem dirigir o futebol nos clubes. Porém, nada garante que as empresas operem essa mudança. Seus interesses tendem a ser são muito mais econômicos.

Também, no caso da mudança de “mentalidade” do jogador, a empresa surge como um elemento importante para “reforçar” sua “imagem” profissional:

¹⁹⁹ - Adota-se aqui o termo “obstáculo cultural” como uma variável adquirida do desenvolvimento histórico, no sentido em que forma mentalidades, gera predisposições e constrói modelos de comportamentos que tendem a manter-se resistindo às inovações. C.f., Duverger, Maurice. *Sociologia da política*. Coimbra: Livraria Almedina, 1983. P. 324. Tradução: Antônio Gonçalves.

“A mentalidade do jogador também tornou-se mais profissional porque a imagem dele, antes ligada ao clube, está agora vinculada também à empresa e isso exige um comportamento diferente daquele de antigamente.” (Dirigente n.º 2 - SEP)

Os jogadores desejam um tratamento mais profissional por parte dos clubes, independentemente do fato de serem ou não favorecidos financeiramente pelas empresas.

Esse conjunto de questões faz parte também de um processo maior, que passo a analisar: a modernização.

8.12 - Modernização e Resistências

Sabe-se que o conceito de “modernização” passou a ser muito usado nas ciências sociais contemporâneas a partir dos anos 50 e uma imensa bibliografia de trabalhos recorre a esse conceito.

De acordo com Bottomore & Outhwaite (1996), entendo por modernização, inicialmente, um *“processo de mudança econômica, política, social e cultural que ocorre em países subdesenvolvidos, na medida em que se direcionam para padrões mais avançados e complexos de organização social e política.”*²⁰⁰

À luz desse conceito, de acordo com as especificidades deste estudo, o termo será aqui compreendido como um processo de “transição” entre os padrões arcaicos ou “tradicionais” dos clubes (concentração de poder nas mãos de poucos, modelo paternalista nas relações dirigente-jogador e amadorismo) e o surgimento e expansão de padrões “modernos” (divisão de poder, modelo empresarial nas relações dirigente-jogador, dirigente-empresa e empresa-jogador, além da profissionalização, vista anteriormente).

Assim, as entrevistas evidenciaram a existência de discontinuidades, tensões e contradições internas entre as tendências modernas das empresas e as tradicionais (no sentido arcaico) no interior de cada um dos clubes, especialmente na SEP e no SCCP.

²⁰⁰ - C.f. Outhwaite, W. & Bottomore, T. *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996. Tradução: Eduardo Francisco Alves e Álvaro Cabral. P. 477.

No que se refere ao “sistema paternalista” das relações dirigente-jogador, por exemplo, percebe-se que ele é uma “herança” cultural nos clubes:

“O fato dos patrocínios e parcerias tornarem o futebol brasileiro mais profissional é muito relativo. (...) o futebol é muito ‘viciado’, pois sempre foi marcado pelo excesso de paternalismo ao jogador. Então, hoje, quando você cobra do jogador uma atitude profissional, se você voltar no tempo vai perceber que a própria estrutura tornou o jogador assim. Hoje o clube tem a experiência de ter um dirigente remunerado que é o Sebastião Lapola, mas quando se tem dirigentes pouco profissionais, de um modo geral, nos clubes, isso certamente demonstra que essas pessoas têm outros interesses que não o futebol e aí se as coisas precisam ser mudadas (...)” (Representante n.º 1 - Prep. Físico - Palmeiras)

“(...) no futebol brasileiro, essa questão do paternalismo dos dirigentes faz parte da história e da própria cultura do futebol, onde o coração sempre falou mais alto que a razão. (...) no ‘País do Futebol’, tetracampeão do mundo, ainda estamos convivendo com o paternalismo. O jogador por ser profissional tem que ser tratado como profissional.” (Dirigente 3 - SEP)

“A tendência da relação dirigente-jogador no Brasil ainda é muito paternalista. Tem muito de amizade, de proximidade, o dirigente convida o jogador para ir na sua casa e vai na casa dele; mas com a intenção do dirigente obter notoriedade.” (Dirigente 4 - SPFC)

O mesmo raciocínio pode ser aplicado à questão ao “amadorismo” dos dirigentes, dificultando uma relação profissionalizada com as empresas:

“O amadorismo dos dirigentes é sem dúvida o maior entrave porque sem dúvida alguma eles colocam a relação de diálogo não num nível profissional, porque para eles as empresas são como fontes para tapar buracos e não fontes de parcerias para construir um produto melhor.” (Dirigente 5 - SPFC)

“(...) em São Paulo o dirigente que normalmente é do quadro associativo, ainda, é muito emocional, ele vê um jogo e discute os lances e faz afirmações, como foi ou não penalty, que o juiz roubou e quer interferir na escalação do time, etc. O futebol exige pessoas que não estejam tão envolvidas emocionalmente, sejam menos passionais e atuem com inteligência e profissionalismo, mas sem improvisado.” (Dirigente n.º 4 - SPFC)

Em contrapartida, além dessas resistências dos dirigentes, a modernização depende ainda de um fator externo ao clube, que é o perfil da empresa e dos seus representantes:

“É difícil afirmar que os clubes estão se modernizando, pois há muita resistência por parte dos dirigentes e nem todas as empresas têm um profissional como o Brunoro, por exemplo, que é preparado para o cargo e tem uma visão empresarial e conhece o meio esportivo.” (Jornalista n.º 7 - Folha de S.Paulo).

Em linhas gerais todos acreditam que as empresas podem contribuir para a modernização nos clubes, mas fazem ressalvas quando se referem aos dirigentes. Nesse sentido, as “inovações” que concorreram para a modernização acrescentam ainda uma tendência crescente de “racionalização”. Sobre esse aspecto, identifiquei fatores de concordância com meus pressupostos, a exemplo da adoção de parâmetros “racionais” da empresa moderna como a previsibilidade e a calculabilidade das ações, conforme as orientações teóricas de Weber (1994: 37). O conteúdo do depoimento abaixo explicita bem essa racionalização, especialmente na gestão econômica do clube:

“(...) com a verba mensal fixa do patrocínio é possível fazer a previsão das ações, pois aquela verba que vai entrar pode ser alocada para projetos e despesas do clube.” (Dirigente n.º 2 - SEP)

“Já Somos Modernos”

Se tais elementos surgiram como uma nova rotina na modernização da SEP, no caso do SPFC não é novidade alguma. Essa particularidade justifica-se, na medida em que a verba de patrocínio da empresa parece significar apenas mais uma fonte de receita, a considerar o imenso patrimônio do clube alcançado pelo pioneirismo em seus processos de “racionalização” internos:

“O São Paulo conquistou essa imagem de organização e seriedade fazendo sempre o planejamento estratégico das suas ações dentro do futebol. O maior patrimônio físico, financeiro e o maior patrimônio em conquistas foi atingido com planejamento estratégico e aplicação racional dos recursos a partir da escolha de modelos adequados. Os patrocínios firmados serviram como fontes de receita para equilibrar e aumentar o orçamento.” (Dirigente 5 - SPFC)

Aliás essa perspectiva de “modernização autônoma” do SPFC encontra como elemento explicativo ainda as conquistas obtidas pelo clube na década de 90, o que propiciou um retorno incalculável aos seus cofres, fator apontado como o motor da modernização no clube e não os patrocínios:

“A modernização no São Paulo esteve muito mais atrelada ao período de conquistas do clube no início da década de 90 do que aos patrocínios propriamente ditos. (...) antes de proporcionarem a modernização nos clubes, os patrocínios estão viabilizando a sobrevivência dos clubes ao mesmo tempo em que obtêm retorno. Não se trata de modernizar ou não, isso depende muito mais da filosofia da presidência e da diretoria do clube.” (Representante n.º 5 - Fisiologista - SPFC)

No contexto da modernização, os recursos financeiros oriundos da “verba fixa” dos patrocínios podem servir como um elemento motivador para o clube assimilar os parâmetros racionais da “empresa moderna”. Por outro lado, como o dirigismo do futebol no Brasil é marcado não só por “ações tradicionais” e “afetivas”, mas também “suspeitas”, corre-se o risco de “mau uso” desse recurso.

Certamente, os patrocínios e as parcerias produziram novas relações sociais, como empresa-clube, traduzidas nas formas empresário-dirigente e empresário-jogador. Se a relação do dirigente com o jogador nos clubes manteve seu padrão histórico de dominação com base na dualidade “paternalismo-consentimento”, esse novo sistema de relações tende a romper com esse padrão.

A relação do dirigente com o empresário tende a modificar-se em função do tipo de acordo. No caso do patrocínio puro, as relações são pautadas por um relativo afastamento entre o clube e a empresa e, conseqüentemente, do dirigente e do empresário, podendo manter-se tanto por uma forma “profissionalizada” quanto pela “amizade” e “paixão de torcedor”, sem conflitos aparentes, como no caso TAM-São Paulo.

“A Troca de Favores”

Uma das entrevistas registrou ainda um caso atípico, não previsto no estudo: o patrocínio local. Quando a empresa patrocinadora pertence a uma pessoa ligada a um dos poderes do próprio clube, predominam padrões de “amizade”, de “clientelismo político” e

de “troca de favores”, no interior do clube, podendo provocar “conflitos internos”. Foi o caso de um dos patrocínios anteriores do Corinthians, cuja verba baixa para os padrões do clube e o oportunismo do proprietário da empresa envolvendo funcionários acabaram por encerrá-lo.

“O patrocínio da Kalunga terminou por ser medíocre. Mas o motivo principal é que o dono da Kalunga, o Sr. Daniel Garcia, faz parte do Conselho Deliberativo do clube e também é muito amigo do presidente. Mas o seu investimento e sua própria atuação na política do clube deixaram a desejar, a ponto de alguns funcionários do clube terem sido afastados por terem também relações com a Kalunga.” (Representante n.º 6 - Com. Téc. Médico - SCCP)

No mesmo clube, um segundo patrocinador sem pessoas ligadas ao clube apresentou uma relação sem qualquer “conflito”:

“Com a Suvinil não houve qualquer conflito nem cobranças. Eles não colocaram ninguém dentro do clube. A empresa foi tão profissional que abriu mão de três dias de contrato que faltavam, para que o clube fechasse a parceria com o Banco.” (Representante n.º 6 - Com. Téc. Médico - SCCP)

Esse exemplo demonstra que no caso dos patrocínios externos as relações tendem a ser “profissionais”, articulando-se apenas em função dos interesses de cada uma das partes, isto é, pela troca entre o espaço na camisa do clube e a verba mensal repassada pela empresa. Essa forma, portanto, apresenta-se como “moderna” em comparação aos patrocínios internos, onde os padrões típicos das relações de poder, sua concentração e manipulação tendem a interferir. As “tradições” são aqui preservadas.

No caso das parcerias, a modernização apresentou-se como complexa. Sem aprofundar os detalhes da participação das empresas na estrutura e nas relações de poder nos clubes, o que será feito nos tópicos seguintes, cabe registrar que as ações modernizadoras foram frustradas, face às resistências, ao mesmo tempo em que, em determinadas situações, tiveram sucesso e até uma acomodação das tensões, em outras.

No caso da co-gestão Palmeiras-Parmalat, sem dúvida a principal ação modernizadora foi a divisão de poderes no departamento de futebol do clube. A empresa adotou métodos de controle orçamentário, de gestão de recursos e exigiu a descentralização do poder no setor de futebol do clube. Também, por coincidência, por

serem obra do “acaso” ou não, as conquistas do time nos principais campeonatos que disputou na década demonstram que houve uma correspondência com o novo modelo adotado, pois antes havia um “jejum” de títulos.²⁰¹

“A Racionalização Administrativa”

Os principais pontos da modernização administrativa na SEP, traduzidos por uma “racionalização” nos setores, funções e métodos de trabalho, são sintetizados no depoimento abaixo:

“Dentre as principais mudanças ocorridas para modernizar a gestão no departamento de futebol, em primeiro lugar, foi criado um organograma funcional dentro do clube, onde se dividiram funções. Isso existia antes, mas de forma aleatória e não organizada. Hoje, nós dividimos o departamento de futebol em três setores: departamento amador, departamento médico e departamento de futebol profissional. A metodologia do trabalho da direção também foi organizada: os três dirigentes que antes atuavam cada um a sua maneira, foram cada um para um setor. Depois foram criados os departamentos de projetos e de assessoria de imprensa, respectivamente para a gente acelerar o que tinha que ser feito na parte estrutural do departamento, algumas obras, manutenção, etc., e oferecer um estilo de informação, onde todos os órgãos de imprensa recebem a notícia ao mesmo tempo, sem qualquer privilégio. A comissão técnica passou a ter uma reunião semanal com a diretoria para discutir os problemas do elenco, como necessidade e a atuação de determinados jogadores, situação dos campos de treino, etc. Criou-se, ainda, o departamento de fisiologia do exercício, onde os jogadores são avaliados no próprio clube para ter um retorno mais rápido e a resposta mais rápida do estado dele para o preparador físico. Além disso, contamos com um dirigente profissional remunerado para resolver profissionalmente uma série de problemas no departamento de futebol.” (Membro Seg. Emp. n.º 1 - Parmalat)

No caso da parceria Excel-Econômico-Corinthians pode-se dizer que esse processo não obteve o sucesso e a eficiência da co-gestão esportiva Palmeiras-Parmalat. A tentativa do Grupo de Apoio à Presidência (GAP), mentor e articulador da parceria, foi frustrada pelas “resistências” internas do clube, o que levou esse grupo a demitir-se. A principal modificação proposta extinguiu o cargo de diretor de futebol, substituindo-o por gerências

²⁰¹ - Só para registrar, em 1993, o Palmeiras conquistou o Torneio Rio-São Paulo, o Campeonato Paulista e o Campeonato Brasileiro. Em 1996, o Campeonato Paulista. Em 1998, a Copa Mercosul, e em 1999, a Taça Libertadores da América. Na mesma seqüência evolutiva, o faturamento bruto da Parmalat passou de R\$ 220 milhões em 1992 para R\$ 1,1 bilhão em 1998. C.f. *A Gazeta Esportiva*, de 16 de Junho de 1999. P. C-6.

descentralizadas. Como isso significava uma ingerência no “lugar de poder” e no “prestígio” dos diretores de futebol, essa estratégia não teve qualquer sustentação diante das pressões.

Essa situação exemplifica claramente o mecanismo da “exclusão” do “campo”, apontada por Bourdieu (1983: 91), no que se refere às estratégias de subversão dos pretendentes ao monopólio legítimo da autoridade e do capital (capital esportivo). Nessa ótica, a tentativa da empresa pode ser interpretada como uma estratégia de subversão no sentido de questionar as “tradições” e o *habitus* do clube.

A empresa, por sua vez, continuou a parceria abrindo mão dos novos métodos de trabalho e das propostas do seu próprio acordo prévio de confiança estabelecido com o GAP. A adoção de sistemáticas de negócios, de orçamentos e planos plurianuais, de forma “racional” e “previzível”, nos termos de Weber (1994:37), preconizados por esse grupo não foram mantidas. A parceria foi encerrada no final de 1998.

“Os Verdadeiros Patrões”

No que se refere às relações empresa-jogador verificou-se um padrão de “profissionalismo” de parte a parte, por se tratar de uma “relação de troca”. Vale salientar que os jogadores, embora tenham “consciência” do interesse do uso da sua imagem, apenas enfatizam o padrão de profissionalismo da relação, tanto no que se refere às responsabilidades da empresa junto aos clubes quanto nos patrocínios individuais, feitos também com outras empresas. Aqui a “pontualidade de pagamento” e a “seriedade” da empresa são considerados como “modernos” em comparação com o “paternalismo” dos dirigentes e a “desorganização” dos clubes, como se percebe num dos depoimentos abaixo:

“(...) aqui no Corinthians, com esse novo patrocinador, até agora não houve atraso de salário e isso dá muita tranquilidade ao jogador.” (Jogador n.º 8 - SCCP)

“O salário, o Palmeiras paga um valor, e a Parmalat completa. Por isso, aqui, nunca aconteceu atraso de salário, é sagrado! Todo dia 5 (cinco) está no banco.” (Jogador n.º 3 - SEP)

Aliás, dentre outros benefícios como os 20% que o jogador recebe pelo patrocínio da camisa (Direito de Arena), no caso da co-gestão Palmeiras-Parmalat, a empresa comprou os passes de alguns, integralmente ou em parte. Também, sua participação foi fundamental na renovação do contrato de outros. Isso, pode ter gerado “privilégios” no clube:

“Os jogadores da Parmalat tinham mais privilégios do que os do clube! Ganhavam mais, sem dúvida alguma. A Parmalat contratava porque o Palmeiras não tinha condições de contratar. A Parmalat também complementava o salário de outros jogadores além do teto salarial do clube.” (Jogador n.º 4 - SPFC e ex - SEP)

Essa questão e a aquisição do “passe” de alguns jogadores, no entanto, não gerou conflitos entre os jogadores. Atualmente, muitos jogadores, originariamente pertencentes ao clube, pertencem à empresa e a maioria foi mantida. Alguns foram repassados para o Juventude, de Caxias do Sul, o outro parceiro da empresa, também na forma de co-gestão esportiva. Dentre as poucas negociações que ocorreram, o lucro foi dividido com o clube.

Os investimentos em jogadores foram alocados para o próprio clube e as vendas intermediadas pela empresa, que obteve um lucro considerável. O mesmo ocorreu na parceria Excel-Econômico-Corinthians, em que os jogadores comprados foram negociados em curtíssimo prazo e outros repassados para os outros clubes, também parceiros da empresa, como o Vitória, da Bahia, e o América, de Minas Gerais. Entendo tal estratégia como um novo padrão de “mercantilização”, o qual discutirei como uma das categorias de análise.

Enfim, pode-se concluir que, no caso da co-gestão Palmeiras-Parmalat, alguns elementos da gestão como a profissionalização e a divisão de poder, confirmam uma modernização parcial do departamento de futebol do clube.

No acordo Tam-São Paulo, se há elementos modernizadores na sua gestão, estes foram produzidos pelo próprio clube, não sendo possível atribuí-los à empresa patrocinadora.

No caso da parceria Excel-Econômico-Corinthians, encontramos aspectos modernizadores nas modificações propostas pelo GAP e não pela empresa. Tais aspectos

foram visíveis em alguns setores não intervenientes na alta cúpula, como a inclusão de um “superintendente” e de um “diretor de *marketing*” da empresa. No entanto, a proposição de extinção do cargo de diretor de futebol, típico da estrutura tradicional do clube, não resistiu às pressões, às resistências e ao “mandonismo local” de alguns dirigentes do clube.

No “campo tecnológico”, pouco se pode dizer, pois o papel das empresas foi, em alguns casos, apenas fornecer os recursos materiais e humanos para que isso acontecesse. Afinal, os métodos de treinamento, equipamentos esportivos, etc., dependem dos progressos das Ciências do Esporte.

No campo econômico os clubes aumentaram sua riqueza e os interesses das empresas abriram o mercado para novos negócios. Além disso, as empresas das duas parcerias incrementaram a gestão econômica racional nos clubes.

Na perspectiva da “modernização social”, a empresa surgiu como um novo personagem no circuito das relações sociais.

Quanto à “modernização política”, consequência imediata da correlação de forças clube-empresa, entendo que, de modo geral, as tradições e as resistências impediram as mudanças num sentido radical. O máximo atingido foi a divisão de poder no departamento de futebol, no caso da co-gestão esportiva. A tentativa de mudança radical, da extinção do cargo de diretor de futebol, proposta pelo GAP, no caso da parceria Excel-Econômico-Corinthians, foi revertida e a estrutura tradicional foi mantida.

Enfim, concordamos com o conteúdo de um dos depoimentos sobre as tentativas de mudanças na política dos clubes:

“Os patrocínios e as parcerias não estão levando a uma modernização política radical nos clubes, pois estamos muito atrasados no Brasil por causa dessa cartolagem.” (Jornalista n.º 1 - TV Cultura)

Passo agora a analisar de modo aprofundado a estrutura de poder e a organização do futebol nos clubes, bem como as modificações formais ocorridas na hierarquia tradicional.

8.13 - O Estatuto do Poder nos Clubes

“Do caráter racional dos Poderes Constituídos”

Antes de analisar a estrutura específica do poder nos clubes de futebol, abordo nesse tópico os elementos característicos que compõem a estrutura geral dos clubes. Esta corresponde, por assim dizer a , uma espécie de poder legislativo, que é regulado pelo estatuto.

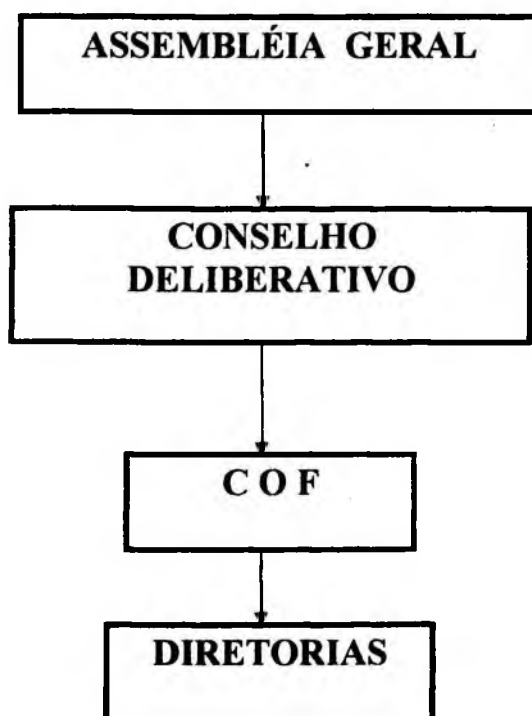
Chamo atenção para o exercício da dominação racional-legal, apoiada no estatuto, que por força de leis, contribui para assegurar a permanência do próprio tradicionalismo da “velha estrutura” ou “velho modelo” do futebol nos clubes.

Cabe lembrar que as normas jurídicas estão implícitas na dominação de caráter racional-legal, que, no entender de Weber (1994: 141), baseia-se na crença na legitimidade das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para exercer esse tipo de dominação.

Assim, a estruturação geral do poder nos clubes apresenta elementos típicos da dominação racional-legal, onde se obedece às ordens impessoais e aos objetivos e aos superiores por ela determinados, em razão da finalidade dessas ordens. Por outro lado, veremos que a administração tem como característica principal a dominação tradicional.

Na estrutura geral da maioria dos clubes, conforme os estatutos, existem 4 (quatro) “poderes constituídos” racionalmente, quais sejam: Assembléia Geral (AG), Conselho Deliberativo (CD), Conselho de Orientação e Fiscalização (COF) e Diretoria. Esses poderes são representados abaixo no Quadro 2, que exemplifica o caso da SEP.²⁰²

²⁰² - Consultar o Estatuto Social da Sociedade Esportiva Palmeiras, aprovado em reunião do conselho Deliberativo de 5/12/94. Fl. 5.

Quadro 2 - Organograma Geral dos Poderes Constituídos da SEP

Fomte: Elaborado a partir do Estatuto Social da SEP

De acordo com a análise do Estatuto Social da SEP, vimos que a Assembléia Geral (AG) consiste de uma reunião geral, presidida pelo presidente da Diretoria, realizada na primeira quinzena do mês de fevereiro. Ela compõe-se de todos os sócios maiores de 18 (dezoito) anos, no gozo dos seus direitos sociais, e que são associados a no mínimo 1 (um) ano. A AG tem 3 (três) finalidades:

a) Eleger, quadrienalmente, com obediência ao princípio da representação proporcional, 100 (cem) sócios para membros do Conselho Deliberativo (CD) e 20 (vinte) suplentes;

b) Eleger novos sócios para membros do Conselho Deliberativo (CD), a fim de completar o número previsto na letra "a", desde que falem mais de 6 (seis) meses para completar o mandato;

c) Deliberar sobre a extinção ou fusão da SEP.

No que se refere ao Conselho Deliberativo (CD), trata-se de um órgão que se reúne nos meses de janeiro, maio e outubro, composto de no máximo 300 (trezentos) membros, dos quais 2/3 (dois terços), pelo menos, devem ser brasileiros. É o poder soberano da SEP e dos demais grandes clubes do modelo sócio-esportivo. Até o máximo de 100 (cem) conselheiros vitalícios, escolhidos dentre os membros do CD, são indicados pela Diretoria com aprovação do COF e eleitos pelo CD.

O estatuto prevê que, para ser conselheiro vitalício, deve-se observar um dos requisitos seguintes: ser conselheiro sócio benemérito ou ter sido presidente ou vice-presidente da Diretoria, do CD ou do COF, com mandato completo.

Ao CD compete, dentre outras finalidades, a eleição do seu presidente e vice-presidente, bienalmente, do presidente e dos vice-presidentes da SEP (obras, jurídico e administrativo), em cada biênio, bem como dos membros do COF e de seus suplentes. O CD também aprecia, vota e faz concessões, ouvido o COF, com relação a questões financeiras e orçamentárias, como também autoriza o presidente da SEP a contrair empréstimos ou realizar operações financeiras de valor superior a 30% (trinta por cento) sobre o valor da receita total aprovada na previsão orçamentária.

Em relação ao COF, sua função é orientar e fiscalizar a da SEP, guardando-lhe as “tradições”, seus fins e a vigilância na defesa e cumprimento do estatuto. Compõe-se de membros natos e de 12 (doze) membros efetivos e 5 (cinco) membros suplentes, eleitos pelo CD, por um biênio, dentre os conselheiros que tenham exercido, no mínimo 8 (oito) anos de mandato, não sendo permitido mais de 1 (uma) reeleição.

De modo específico, sua competência principal é examinar mensalmente os livros, documentos e balancetes da SEP e apresentar ao CD um parecer anual sobre a movimentação econômica, financeira e administrativa do clube. Trata-se, portanto, de um órgão regulador das contas e do orçamento do clube.

O COF existe em alguns grandes clubes e é constituído de pessoas ilustres que atuam como fiscalizadores. Para alguns, representa uma espécie de “Academia Brasileira de Letras” nos clubes ou, para outros, um “Tribunal de Contas”. Geralmente, negócios envolvendo a compra de um terreno, construção ou reforma de instalações dependem da sua aprovação.

É provável que nos clubes que têm esse órgão, como no caso da SEP, seja feito um controle financeiro das negociações de jogadores. Sabe-se, contudo, que as negociações de jogadores são sigilosas e o valor real da compra ou venda nem sempre é divulgado. Além do mais, quase sempre existe um intermediário na negociação entre os clubes, geralmente um “empresário do passe” que negocia em segredo com o(s) dirigente(s) do(s) clube(s). Esse procedimento sigiloso tem gerado suspeitas de prática de “caixa 2” ou lucro ilícito de dirigentes.

Por último vem a Diretoria que se compõe de vários departamentos. Geralmente, os clubes adotam o critério da departamentalização na divisão de seus setores, que são ocupados por dirigentes, sendo o futebol o principal espaço de poder e de prestígio. O presidente, 4 (quatro) vice-presidentes (futebol, obras, administrativo e jurídico) e os diretores de departamentos compõem a Diretoria, que funciona como uma espécie de conselho diretor da social do clube.²⁰³

O artigo 113 em seus parágrafos 1.º e 2.º estabelece a estruturação geral do poder no clube, a partir da eleição do presidente e de seus vice-presidentes, como explicitado abaixo:

“Art. 113 - A presidência da Diretoria será exercida por um brasileiro, maior de 30 anos, escolhido dentre os conselheiros que tenham cumprido, no mínimo, 8 (oito) anos de mandato efetivo.

§ 1.º - O presidente, que será eleito pelo CD, exercerá o mandato por 2 (dois) anos, não lhe sendo permitida mais de uma reeleição.

§ 2.º - Juntamente com o presidente, serão eleitos o 1.º, 2.º, 3.º e 4.º vice-presidente, igualmente reelegíveis apenas uma vez nos seus respectivos cargos, os quais deverão reunir as condições exigíveis para o primeiro e que a este substituirão em caso de faltas ou impedimentos, na forma deste Estatuto.”²⁰⁴

Cabe ressaltar ainda que o “amadorismo” dos diretores é em certo sentido assegurado pelo Estatuto Social no artigo 119, parágrafo 1.º, que não prevê a remuneração do cargo:

Parágrafo 1.º - “A direção da SEP é representada pelos membros da Diretoria, os quais não poderão, de nenhum modo, ser remunerados.”²⁰⁵

²⁰³ C.f. Estatuto Social da Sociedade Esportiva Palmeiras. Op. cit. Fls. 51.

²⁰⁴ Idem.

²⁰⁵ Idem.

Os Diretores, em especial os diretores de futebol, são nomeados pelo Presidente da SEP, que submeterá os respectivos atos à homologação do COF, conforme o Estatuto Social. De modo geral, têm a função de cumprir e fazer cumprir esse estatuto, zelar pelos bens, interesses da SEP e assistir ao presidente, de modo constante, no desempenho de suas funções administrativas. Especificamente, são responsáveis pela organização e funcionamento de seus departamentos, pela disciplina das atividades sociais, pelo respeito aos poderes e órgãos desportivos de hierarquia superior, etc.

“O Cancro Vitalício”

Segundo um dos entrevistados, ser membro do CD significa poder e prestígio nos clubes. A sua composição pelos conselheiros vitalícios assegura a estes um “poder hereditário” que faz a diferença nas decisões políticas, como vimos anteriormente na análise do estatuto:

“(...) o Conselho Deliberativo é composto de conselheiros vitalícios e isso é um ‘cancro’ em qualquer clube. Hoje, para você ser presidente do Corinthians você tem que ser amigo de um cara chamado Vady Elou, que foi presidente do clube em 3 gestões, deputado estadual em 5 gestões; porque ele conseguiu, na época, colocar cento e poucos conselheiros vitalícios que têm por esse homem uma verdadeira idolatria! Ele é o peão da balança e o resto são os conselheiros que são votados por sócios inexpressivos. Se ele chegar e disser na reunião do conselho que o presidente vai ser fulano de tal, este fulano ganha a eleição. Ele tem do lado dele 110 conselheiros e o fulano não precisa fazer movimento nenhum, porque esse grupo é mais partidário do que o PMDB ou o PFL! Eles vão votar em quem ele mandar.” (Jornalista n.º 2 - SBT)

Essa “hereditariedade” também explica a “feudalização” dos clubes, como apontei antes na crítica aos dirigentes (“cartolas”). O poder hereditário constitui, portanto, uma sucessão de gerações que se vêm mantendo na cúpula decisória do clube pela força do estatuto.

Esse ordenamento exemplifica a análise empreendida por Bourdieu (1983:90) acerca do poder da “doxa” nos “campos”. A “doxa” é um tipo de ordem social, estável, tradicional e silenciosa, em que o poder é naturalizado e inquestionável. Qualquer desafio a

esse ordenamento, ou seja, uma “heterodoxia”, é sempre combatido pela reação dos conservadores ou guardiões da “doxa”, numa ação de manutenção da “ortodoxia” do “campo”. Por analogia, acredito que a estabilidade da estruturação da cúpula do poder nos clubes esteja também apoiada por uma espécie de “doxa”.

No caso dos clubes, a prova da força dessa estabilidade está condicionada ao apoio majoritário dos conselheiros e demais membros dos poderes constituídos. Cito como exemplo os casos de modificação estatutária, para fins de reeleição dos atuais presidentes do Palmeiras e do Corinthians, a qual foi aprovada. Os presidentes puderam assim reeleger-se por mais dois anos, além dos dois previstos no estatuto.

Além disso, a tentativa do GAP, no acordo Excel-Econômico-Corinthians, de extinguir o cargo de diretor de futebol e implantar gerências setoriais e controladas pela empresa. Apesar de envolver especificamente a estrutura do futebol profissional, tal fato pode ser interpretado não só como desafio ao ordenamento estatutário do clube, mas também como desafio à “tradição” do prestígio do cargo de diretor de futebol, o que acabou frustrando a tentativa do GAP.

Passo a analisar esse tradicionalismo da estrutura de poder do futebol, bem como as possíveis modificações na sua hierarquia.

8.14 - A Estrutura Tradicional do Poder no Futebol

Se o estatuto racional do poder nos clubes constitui a garantia da manutenção dos poderes constituídos e do ordenamento social, que modificações terão ocorrido na gestão dos departamentos de futebol dos clubes, considerando o seu caráter tradicional?

Sustentei que a ocorrência de modificações dar-se-ia apenas nos casos da parceria (Palmeiras-Parmalat e Excel-Econômico-Corinthians) e não no caso de patrocínio (Tampão São Paulo). Vejamos então uma análise comparativa dos organogramas com a disposição hierárquica dos clubes, “antes” e na dinâmica desses acordos.

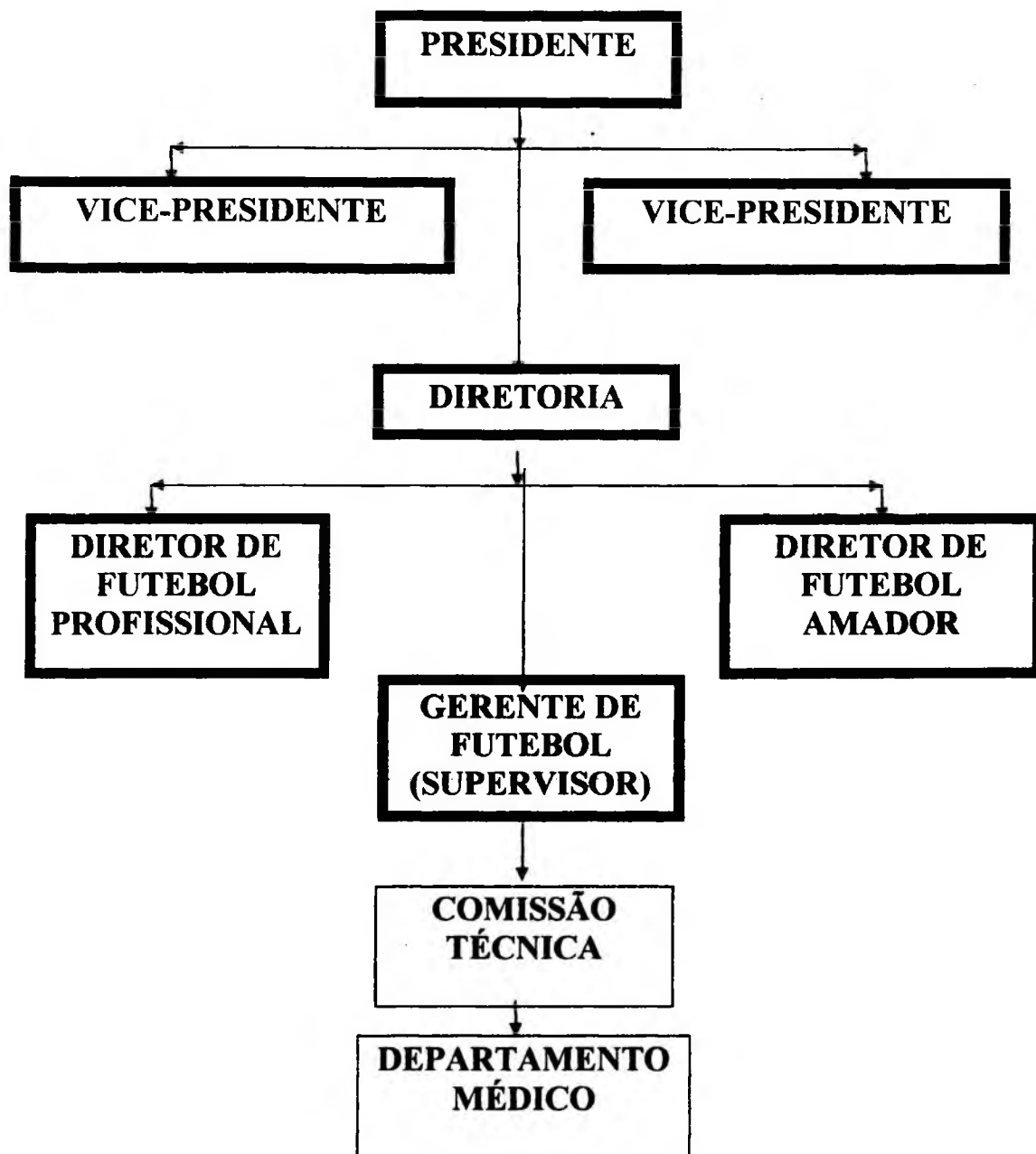
“O Poder no SPFC”

No caso do SPFC, a hierarquia de poder pode ser compreendida a partir do depoimento abaixo:

“Na estrutura de poder do São Paulo, nós temos no Departamento de Futebol um vice-presidente e o diretor, que é quem tem no final de tudo uma autonomia muito grande e um poder decisório sobre todo o futebol do clube, tanto no profissional como no amador. Existem ainda outro vice-presidente e/ou diretor, que pertencem ao departamento de futebol amador, pois fica muito pesado administrar todo o futebol, sem uma divisão de funções. Depois, nós temos o gerente de futebol, que em alguns clubes é chamado de supervisor. Em seguida vem a comissão técnica e o departamento médico. O departamento de futebol está diretamente subordinado ao diretor de futebol e este diretamente subordinado ao presidente do clube. O regime no São Paulo é presidencialista, então, em última instância é o presidente que detém o poder máximo e é ele quem decide tudo.” (Dirigente 4 - SPFC)

Assim, percebe-se a posição estratégica do diretor de futebol como um personagem de grande poder e prestígio nessa hierarquia. Tanto isso é verdade que na maioria dos clubes não há apenas 1 (um) diretor de futebol. Em alguns clubes, o vice-presidente acumula também essa função e existe ainda o cargo de gerente ou supervisor de futebol. Nessa estruturação, se é bem verdade que há a necessidade de uma divisão de funções, claro está também que podem existir interesses envolvidos, trocas de favores e acomodações políticas, pelo fato de o cargo de diretor de futebol ser de indicação e nomeação exclusiva do presidente. A descrição dessa estrutura pelos entrevistados pode ser representada pelo organograma do Quadro 3, abaixo:

Quadro 3 - Organograma do Dept.º de Futebol do SPFC



Obs.: O Dept.º de Futebol do clube é comandado por um dos vice-presidentes, 1 (um) diretor de futebol profissional, 1 (um) diretor de futebol amador e 1 (um) gerente de futebol ou supervisor.

Fonte: Depoimentos dos entrevistados

“Tam - SPFC: o distanciamento”

A análise de todos os depoimentos demonstrou que não houve modificação alguma na hierarquia do departamento de futebol do SPFC, com o patrocínio da TAM. A relação permaneceu marcada por um “distanciamento” entre o clube e a empresa, restringindo-se ao caráter de relação de troca entre o capital econômico da empresa e capital simbólico do futebol. Isso se deu, aliás, seguindo as orientações sobre o próprio conceito de patrocínio:

*“O clube se colocou distante do patrocinador e sempre entendeu que a função deste é dar dinheiro e em troca colocar seu nome na camisa e só!”
(Jornalista n.º 6 - Folha de S.Paulo)*

“Tradicionais sim! Aventureiros não!”

Esse “distanciamento” encontra respaldo nas “resistências”, na “autonomia” e no “conservadorismo” do clube, configurando a permanência de um perfil “tradicional” que impede acordos de mudanças. Tais características encontram referências de interpretação nas teses de Bourdieu (1983:140) sobre o processo de “autonomização” dos “campos” e de Weber (1994:149) sobre a dominação de tipo tradicional, mesmo que essa não aconteça na realidade em estado puro. O conteúdo dos depoimentos abaixo confirmam tais características no clube:

*“(…) no São Paulo a diretoria se coloca no meio do caminho, não deixa que haja influência direta nas decisões do clube. O patrocinador põe dinheiro, mas quem decide o que vai fazer com ele é o clube. (...) nenhum patrocinador foi ou é dono do passe de qualquer jogador aqui. Não há nenhum empresário presente na rotina do clube. Nunca houve! (...) sempre houve um distanciamento ou uma não-interferência direta do patrocinador no clube, por isso ele não provocou mudanças significativas no clube”.
(Representante n.º 5 - Fisiologista - SPFC)*

“A estrutura de poder do São Paulo é bastante sólida e ela dificilmente aceitaria uma parceria de co-gestão como ocorreu no Palmeiras. O São Paulo é um clube ainda tradicional dentre os outros, pois aqui muitos valores são resguardados ao contrário dos outros grandes clubes, que são mais flexíveis. No conselho deliberativo do São Paulo você não vê aqueles ‘aventureiros’ como existe nos outros clubes. Nós temos grandes conselheiros, como o Ives Gandra e

outros, que incorporam a tradição da família paulista. A estrutura nesse ponto é bem fechada e tradicional. Por isso, é muito difícil o clube se abrir para uma parceria de co-gestão como fez o Palmeiras com a Parmalat e como a que está fazendo o Corinthians com o Banco Excel, que significam uma interferência direta no poder do clube”.

(Representante n.º 5 - Fisiologista - SPFC)

Acredito que o fato de a empresa ter encerrado o patrocínio deve-se em parte a essas características do clube. Em relação a essa questão, houve concordância por parte dos membros do segmento empresarial da TAM e dos dirigentes ao afirmarem que a “estrutura fechada” e “conservadora” do clube impediu avanços no acordo. No entanto, há uma contradição em relação ao retorno obtido pela empresa no acordo. Essa contradição pode ser expressa nos depoimentos abaixo:

“(...) o conservadorismo no São Paulo é tão grande e essa administração do clube é muito fechada e eles não permitem uma abertura à participação empresarial de uma forma mais moderna. Então, a própria estrutura administrativa do clube dificultou um pouco a continuidade do patrocínio da TAM. O clube não pode se fechar a essa realidade. Tem que haver um entrosamento! Por outro lado, o retorno obtido foi imensurável, tanto em termos de centimetragem nos jornais, quanto nos outros meios de comunicação.”
(Membro Seg. Emp. n.º 3 - TAM)

“O patrocínio da TAM ao São Paulo acabou porque a empresa entendeu que o retorno não estava compatível com o investimento feito e cada empresa tem o seu setor de marketing para detectar isso.” *(Dirigente 4 - SPFC)*

Entendo que o primeiro depoimento justifica ainda o fato de a empresa, após o fim do contrato com o SPFC, ter fechado um acordo de “co-gestão” que se transformaria numa “gestão total”, junto ao XV de Piracicaba. Isso nos permite supor que a empresa projetava tal interesse no SPFC.

“O Poder no SCCP”

No caso do Corinthians, diferentemente do “conservadorismo” e da “autonomia” do SPFC, encontramos elementos de abertura, se considerarmos o movimento “democracia

corinthiana”, por exemplo. Historicamente, a exemplo dos outros clubes, a política do clube foi marcada pelo tradicionalismo e centralização do poder.

Segundo alguns entrevistados, uma das características desse clube tem sido, historicamente, a presença de líderes autoritários e até mesmo “carismáticos”, como Vicente Matheus, que foi presidente em alguns períodos das décadas de 70 e 80. Nesse caso específico há elementos próprios à liderança “carismática”, como o poder heróico ou o caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criadas, nos termos de Weber (1994:141).

A estruturação geral do SCCP, baseada no estatuto, acompanha o mesmo modelo dos outros grandes clubes. No departamento de futebol, as figuras do presidente e do diretor de futebol constituem os principais focos do poder. No caso do presidente, esse poder encontra respaldo numa pluralidade de diretores de futebol, indicados por ele para fins políticos, como se lê no depoimento abaixo:

“A estrutura do Corinthians funciona da seguinte maneira: os conselheiros elegem o presidente e o vice-presidente do clube, que são os únicos eleitos, juntamente, com os membros do conselho deliberativo, embora, existam os conselheiros vitalícios. Depois, o presidente ‘indica’ uma série de vice-presidentes, que eu não sei quantos, mas são muitos. E depois, abaixo dos vice-presidentes, vêm os diretores, que não são necessariamente profissionais. São amadores na maioria. Então, essa estrutura foi montada muito mais para acomodar pressões políticas sobre o presidente e acertar dívidas políticas nas eleições do que visar ao bom andamento da administração e dos negócios do clube.” (Jornalista N.º 2 - SBT)

Um organograma simplificado que representa a hierarquia no futebol do clube, “antes” da parceria, pode ser representado conforme o Quadro 4, a seguir, em que o lugar de poder do diretor de futebol aparece bem definido e subordinado diretamente ao presidente do clube. Os vice-presidentes também acumulam as funções de diretor de futebol, como ocorre em muitos clubes.

Quadro 4 - Organograma do Dept.º de Futebol do SCCP (“antes” da parceria)



Obs.: O Dept.º de Futebol do clube é comandado pelo vice-presidente e os diretores de futebol profissional e amador. Todos são nomeados pelo presidente e não são remunerados.

Fonte: Depoimentos dos entrevistados

“Excel-Econômico-SCCP e o GAP”

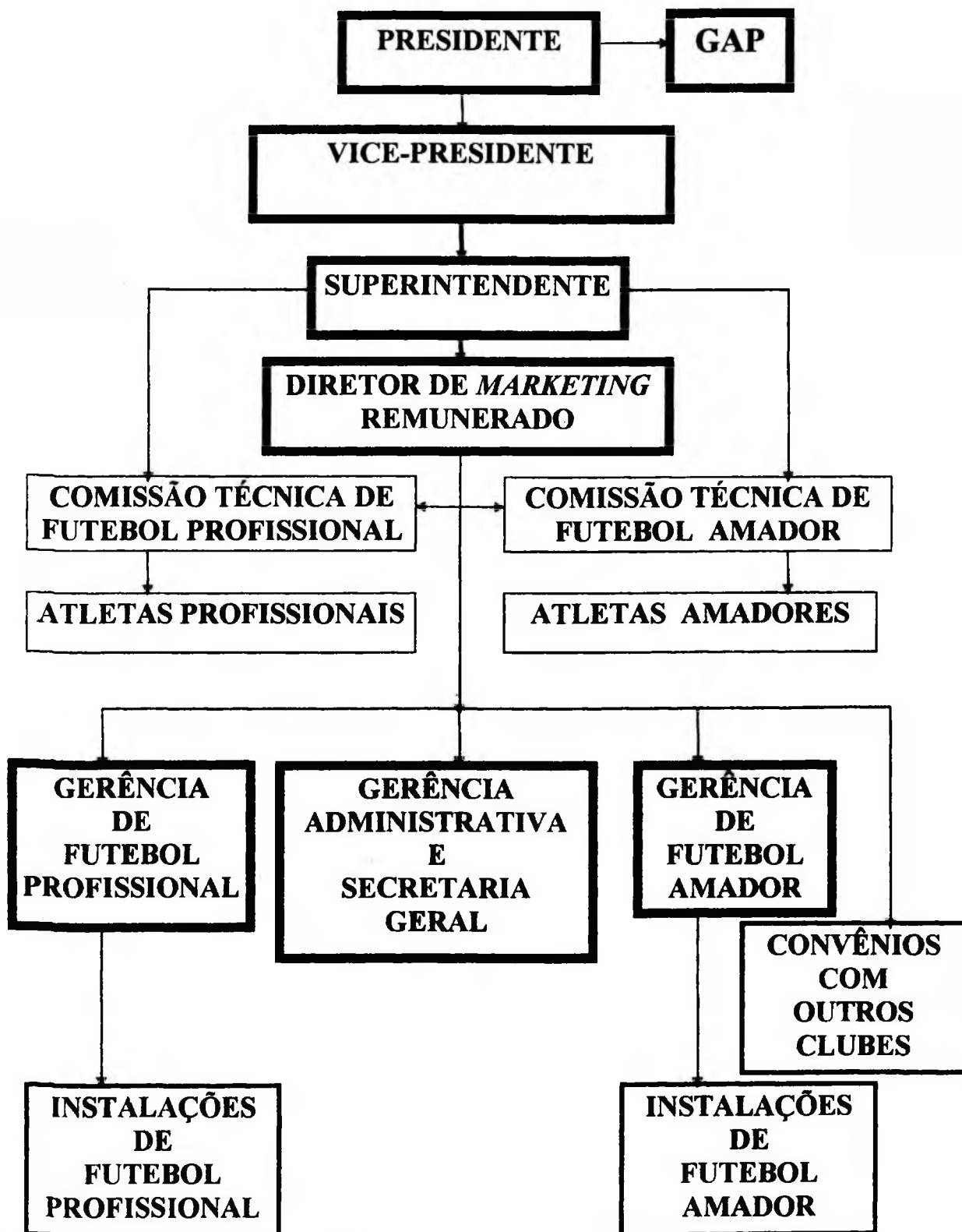
Com a “parceria de investimento”, a presença do Grupo de Apoio à Presidência (GAP), composto por 4 (quatro) economistas “corinthianos”, de um superintendente de futebol contratado pela empresa, um diretor de *marketing* remunerado e a divisão de funções na gerência do departamento de futebol do clube, constituíram as modificações principais, como demonstra o organograma esquematizado no Quadro 5.

A participação do GAP no processo de controle e tomada de decisões importantes no futebol do clube, ao lado do Presidente, demonstra uma mudança radical na estrutura existente. Seu principal efeito foi a extinção da figura do diretor de Futebol e, conseqüentemente, a adoção do sistema de gerenciamento do setor, de forma profissional, apoiado pelo superintendente, uma espécie de coordenador do futebol do clube, a serviço da empresa.

Aliás, vale lembrar que tais mudanças não partiram diretamente da empresa e sim do GAP, grupo que desfrutava da confiança da empresa e do presidente do clube. Com a demissão desse grupo, ainda no primeiro mês da parceria, as mudanças não foram mantidas, e o sistema tradicional do poder do clube foi reestabelecido.

De qualquer forma, a extinção frustrada do cargo de diretor de futebol pela empresa, traduziu-se como uma mudança radical se comparada com a co-gestão, que conforme veremos, assimilou apenas a divisão de poder no departamento de futebol e a em conjunto, de acordo com o contrato firmado. Não houve, nesse caso, a extinção do cargo de diretor de futebol, embora o próprio clube tenha tomado a iniciativa de contratar um dirigente profissional remunerado, para atuar diretamente no departamento de futebol.

Quadro 5 - Organograma do Dept.º de Futebol do SCCP (“após” a parceria)



Fonte: Depoimentos dos entrevistados

“O Poder na SEP”

No caso do Palmeiras, já discutimos sua estrutura geral, por meio do Estatuto Social do clube e das entrevistas. O conteúdo do depoimento abaixo descreve sinteticamente a ligação dessa estrutura geral com os departamentos do clube. Dentre esses, o departamento de futebol destaca-se como o mais importante:

“Estatutariamente o regime é presidencialista no clube. O presidente do clube tem 4 vice-presidentes nomeados por ele. A mim que sou o 1.º vice-presidente, o presidente delegou o departamento de futebol, o mais importante! Ao 2.º, a parte administrativa do clube, ao 3.º, a parte de obras e ao 4.º, a parte jurídica. Abaixo das vice-presidências vem a diretoria, que tem vários setores: futebol, administrativo, financeiro, jurídico, diretor do clube de campo, do clube aquático, de esportes amadores, departamento médico, etc.” (Dirigente 2 - SEP)

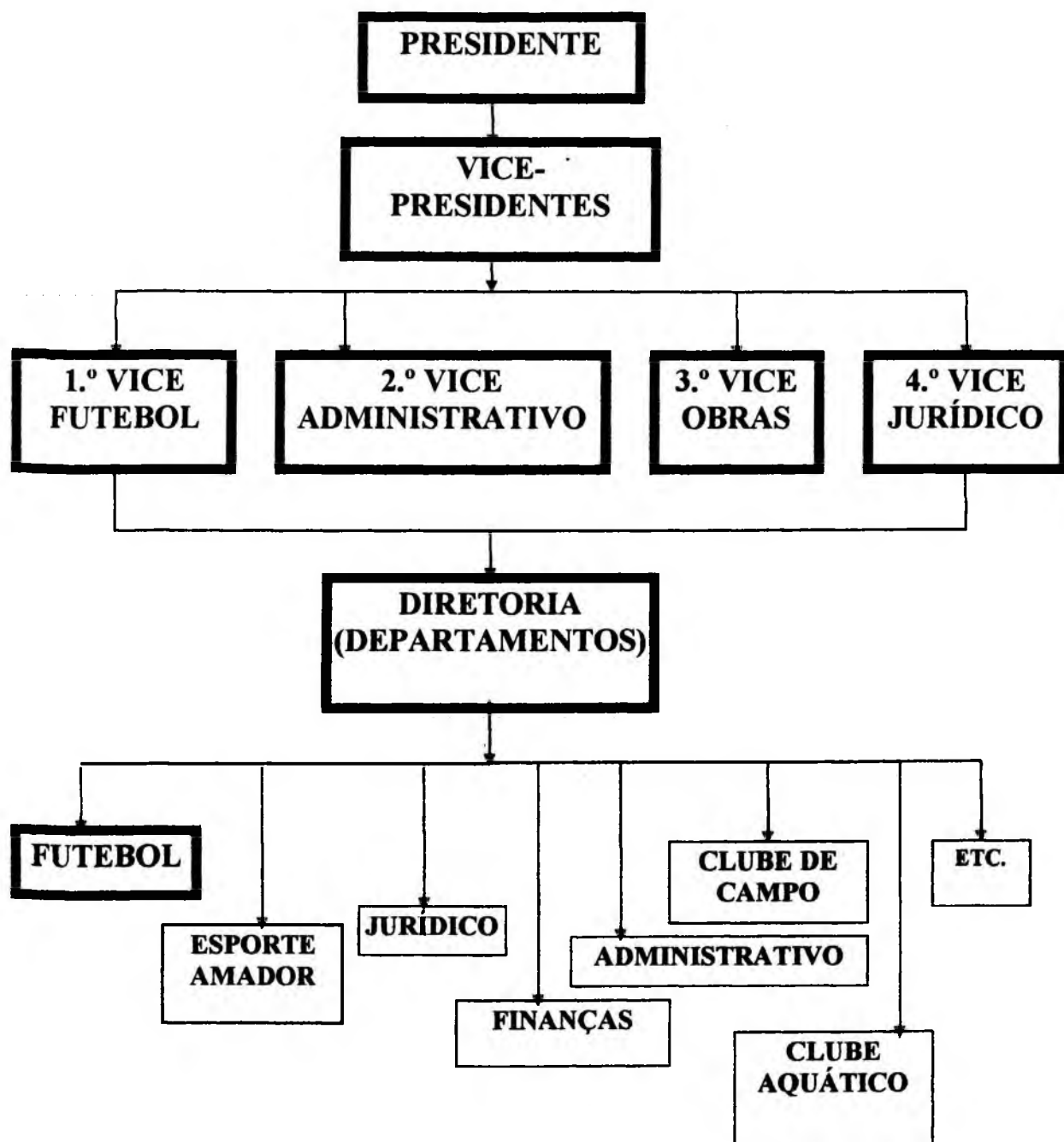
“A Co-Gestão Palmeiras-Parmalat” e a Divisão de Poder”

Na co-gestão, vimos que a principal mudança na estrutura foi a divisão do comando no departamento de futebol, o que em certo sentido representou, a princípio, uma ameaça aos diretores tradicionais de futebol do clube, embora seus cargos tenham sido mantidos. Aliás, o próprio clube contratou um diretor profissional remunerado, uma espécie de coordenador do futebol profissional. A gestão do futebol passou então a ser feita por esse dirigente, pelo 1.º vice-presidente do clube, nomeado pelo presidente, além de um diretor da empresa e um gerente. O depoimento abaixo resume bem essa divisão de poder:

“Hoje a estrutura de poder no Palmeiras tem em primeiro lugar o Presidente. Depois, em segundo plano vêm as diretorias e, a principal é a de futebol, que trabalha em conjunto com a diretoria da Parmalat. Eu sou o diretor geral de futebol, depois vem o diretor geral de esportes da Parmalat e o gerente. Depois temos o coordenador e o supervisor. Por fim, a comissão técnica, com os treinadores, 2 (dois) médicos contratados (1 Fisiologista e 1 Fisioterapeuta), preparadores físicos e o preparador de goleiros, massagista, etc.” (Dirigente 3 - SEP)

Os quadros 6 e 7, a seguir apresentam uma comparação dessa modificação formal na estrutura de poder da SEP:

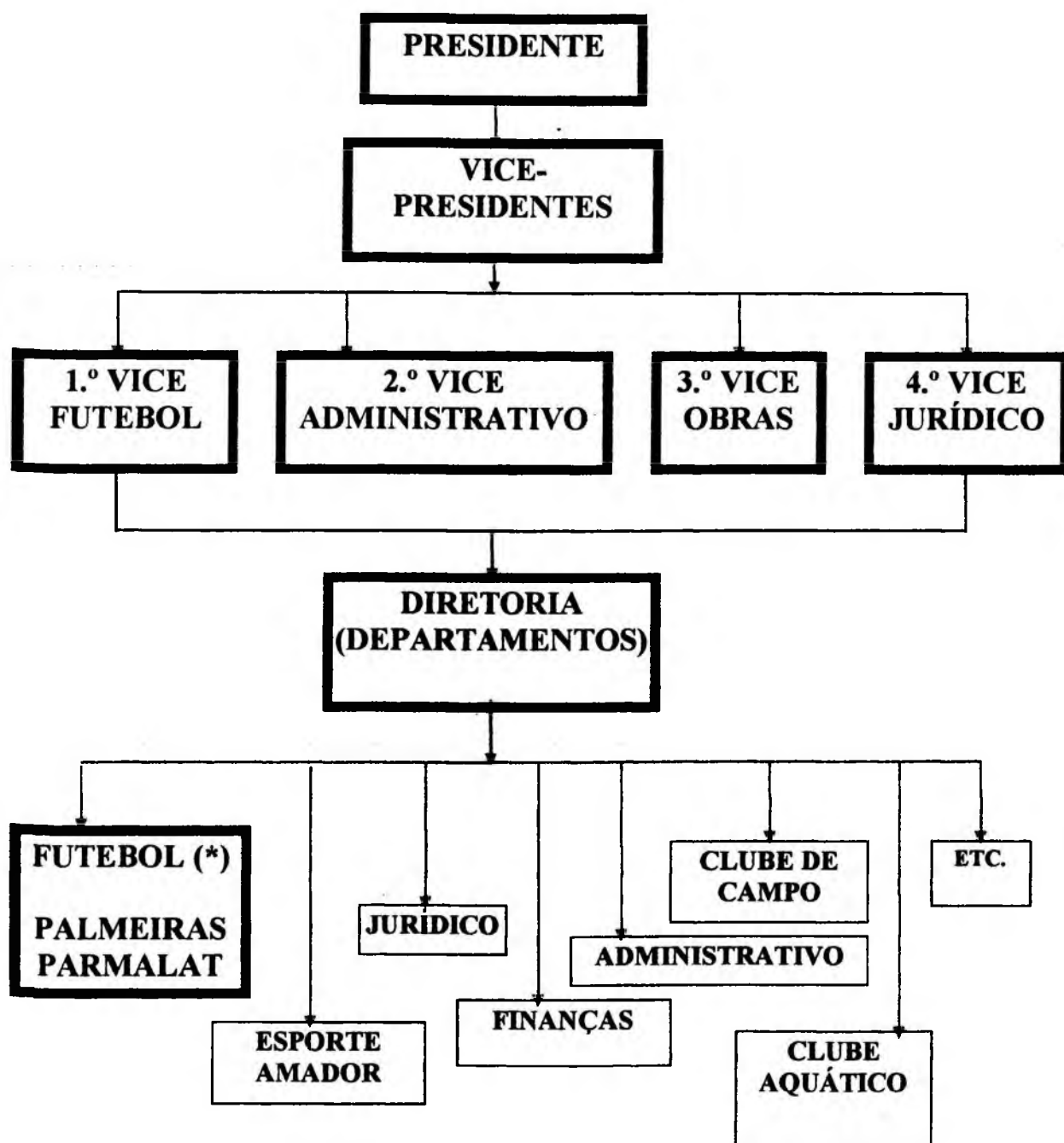
Quadro 6 - Organograma do Dept.º de Futebol da SEP (“antes” da co-gestão)



Obs.: O Dept.º de Futebol do clube é comandado pelo 1.º vice-presidente, nomeado pelo presidente, sem remuneração. A esta estrutura tradicional estão ligados outros dirigentes de futebol.

Fonte: Depoimentos dos entrevistados

Quadro 7 - Organograma do Dept.º de Futebol da SEP (“após” a co-gestão)



(*) Departamento administrado em conjunto pelo 1.º vice-presidente do clube, nomeado pelo presidente, e pelo diretor de esportes da empresa. Incluem-se aqui também, porém com menos importância na hierarquia, um gerente de esportes da empresa, subordinado ao diretor de esportes da mesma, e um dirigente de futebol profissional contratado pelo clube.

Fonte: Depoimentos dos entrevistados

8.15 - Tensões e Conflitos

Ao mesmo tempo em que as relações futebol-empresa surgiram como uma saída para as finanças dos clubes, a sua dinâmica acirrou também a crise do poder amador dos dirigentes, especialmente no caso das parcerias. Os dirigentes sentem-se duplamente ameaçados. Em primeiro lugar, pelo medo de perder seu poder. Em segundo lugar, devido ao fato de essas relações trazerem à tona o “jeito” de muitos dirigentes administrarem o futebol nos clubes, uma verdadeira “caixa preta”, um espaço de vaidades pessoais e de interesses.

As tensões e os conflitos gerados nesse espaço têm, por assim dizer, uma estreita conexão com a tentativa de mudança nas tradições dos clubes.

“O Conservadorismo do SPFC”

O distanciamento visível entre a empresa e o clube, no patrocínio TAM-São Paulo, sem provocar qualquer modificação na estrutura de poder e no organograma hierárquico do clube, foi unânime no conteúdo dos depoimentos analisados. Encontrei uma discordância apenas no que se refere ao fim do patrocínio. Do lado da empresa, os membros do segmento empresarial entenderam que não houve uma “abertura do clube” a um acordo mais avançado. Pelo lado do clube, os dirigentes também confirmam o fato de que o SPFC “jamais” aceitaria formas mais avançadas de parcerias, como a co-gestão, como se pode comparar nos depoimentos abaixo:

“(...) se o São Paulo tivesse apresentado uma nova forma, possibilidades de uma parceria e novas estratégias, talvez a TAM tivesse continuado o patrocínio e avançado na gestão do clube.” (Membro Seg. Emp. n.º 3 - TAM)

“O São Paulo não aceitaria uma co-gestão porque não quer ingerência. Nos contratos que o São Paulo fez com seus patrocinadores não existe nada neste sentido. O São Paulo não aceita nenhuma ingerência.” (Dirigente 5- SPFC)

Se nesse acordo, os conteúdos das entrevistas apontam a inexistência de tensões e conflitos entre os próprios dirigentes ou entre o clube e o patrocinador, nas parcerias Palmeiras-Parmalat e Excel-Econômico-Corinthians há depoimentos contraditórios. Em

primeiro lugar, cabe ressaltar que, na época da pesquisa, houve uma situação similar nos dois clubes (SEP e SCCP): a modificação estatutária feita pelos seus presidentes para assegurarem a reeleição, gerando crises políticas na disputa pelo chamado “poder amador”.

“As Querelas do Poder Amador”

Nessas querelas, no caso do Corinthians, o parceiro não teve qualquer envolvimento. Porém, no caso do Palmeiras, a empresa ao mesmo tempo em que se demonstrava “neutra” chegou a ser apontada como o “pivô” da crise política instaurada, pois tinha preferência por um candidato, embora não demonstrasse isso abertamente. A contradição dos depoimentos entre os dois candidatos à presidência do clube demonstra bem esses fatos:

“Sobre a crise política do Palmeiras ocasionada pela modificação estatutária que aprovou a minha reeleição, o patrocinador em momento algum tornou-se o pivô dessa crise dentro do clube.” (Dirigente 1 - SEP)

“Essa modificação que eles fizeram por baixo do pano nada mais foi do que uma reação a uma mentalidade mais profissional e ao meu relacionamento com a Parmalat e com o Brunoro, que sempre esteve nas mil maravilhas. Mas essa modificação estatutária causou um dissabor muito grande na Parmalat. Eles não se meteram nessa parte política do clube, mas sem dúvida isso ficou meio estremecido no relacionamento. (...) não sei se o atual presidente tem o interesse de tirar a Parmalat, mas nota-se que o grupo que o cerca não tem boa vontade com a empresa.” (Dirigente 2 - SEP)

“Apoio sim! Ingerência não!”

No Palmeiras, se no início a adaptação à parceria no departamento de futebol foi difícil, face ao ineditismo do acordo no país, e também em razão das velhas estruturas de poder fincadas no clube, as “ingerências” e os “conflitos” ocorridos foram incorporados e assimilados pelo sistema de co-gestão. Até hoje, a co-gestão se mantém e tem demonstrado uma convivência pacífica, talvez em razão da própria obrigatoriedade do clube de transformar-se em empresa em conformidade com a Lei Pelé.

Sobre esse aspecto, há convergência de idéias tanto por parte dos dirigentes quanto dos membros do segmento empresarial, no que se refere à não-ingerência da empresa na estrutura de poder no clube e “vice-versa”, como sintetizam os seguintes depoimentos:

“Não há ingerência da empresa, vamos dizer que há um apoio exclusivo ao setor de futebol. A palavra co-gestão é a mais adequada. Em nenhum momento houve qualquer tipo de interferência da Parmalat na participação político-administrativa do clube. Nesses 5 anos estamos mantendo um equilíbrio no funcionamento da parceria, com divergências apenas opinativas na administração, mas que não criaram nenhum conflito.” (Dirigente 1 - SEP)

“A empresa não interfere na política e nos poderes do clube porque nós somos parceiros de um departamento e não de uma sociedade. Não aceitamos interferências de fora para dentro e vice-versa.” (Membro Seg.Emp. n.º 1 - Parmalat)

“Os Ciúmes dos Velhos Carcamanos”

No entanto, entendo que a atuação conjunta no departamento de futebol da SEP é uma ameaça às “velhas tradições” do poder no clube. Chamo atenção para o fato de essa divisão ter conferido à empresa maior poder sobre o atual Presidente no que se refere à aparição na mídia. Os depoimentos de um dirigente do clube e de um jornalista reforçam esse ponto de vista:

“Muitos diretores do Palmeiras acharam que esta divisão de poderes e a estrutura profissional significavam uma ameaça ao seu espaço de poder. Esse receio de perder o poder não é por causa dos lucros com a venda de jogadores, mas receio de perder o prestígio e desaparecer da mídia. Hoje, ser Presidente ou diretor de futebol do Palmeiras é uma posição fantástica, dá muito poder; pois você passa a estar diariamente nos jornais, sendo entrevistado, etc. Isso dá uma projeção muito grande dentro do clube e ele se beneficia muito disso.” (Dirigente 2 - SEP)

“(...) se você sair na rua hoje e perguntar quem é o Presidente do Palmeiras, ou o cara não sabe ou ele diz que é o Brunoro, da Parmalat! (Jornalista n.º 1 - TV Cultura)

Creio que o dirigismo do futebol, a aparição na mídia, a notoriedade, o prestígio social e político são objetos de disputa, necessários ao funcionamento desse setor no contexto do “campo esportivo”. Aliás, conforme Bourdieu (1983:89), o funcionamento de qualquer campo depende da definição de objetos para serem disputados. Tais objetos estão circunscritos ao capital específico desse campo.

Assim, como sustentei, a gestão compartilhada gerou “tensões” e “ciúmes” freqüentes demonstrando que houve uma intervenção nos “velhos padrões” e nas relações de poder internas, especialmente entre os “velhos conselheiros” e diretores de futebol.²⁰⁶ O depoimento abaixo confirma esse ponto de vista:

“(...)a presença da Parmalat alterou as relações de poder, sim, pois a empresa começou a perceber que um grupo de conselheiros e diretores influentes começou a reclamar da presença dela. Eles preferiam ver o time perder do que perderem seus privilégios de freqüentar o vestiário dos jogadores e interferir na escalação do time. Esses ‘velhos carcamanos’ querem a Parmalat fora do clube. Dizem eles: ‘O Palmeiras sempre foi nosso!’, ‘foi do meu tio’, ‘foi do meu avô’, do ‘bisavô’ e da ‘colônia’! Agora vem uma fábrica de leite e toma conta de tudo!” (Jornalista n.º 2 - SBT)

Essa situação serve como exemplo a idéia de Bourdieu (1983:90) acerca do caráter de luta pelo monopólio da autoridade que existe em qualquer “campo”.

Ressalto que não houve qualquer interferência no trabalho da comissão técnica quanto a exigência de resultados, mas os problemas têm sido resolvidos sempre em conjunto:

“(...) De maneira geral, a cobrança não existe, pelo menos em relação ao trabalho da comissão técnica, mas nós sentamos e conversamos sempre em avaliações periódicas.” (Representante n.º 1 - Prep. Físico - SEP)

“GAP: os quatro mosqueteiros perigosos”

Entendo, no caso do Corinthians, apesar das “interferências” frustradas e dos “conflitos” abafados, com a demissão do GAP, que se percebe que no Corinthians eles

²⁰⁶ - Após a realização desta pesquisa, o diretor de esportes da Parmalat, José Carlos Brunoro, demitiu-se ainda em 1997 e foi substituído por Paulo Russo, também ex-técnico de voleibol. As causas dessa demissão não foram por nós apuradas.

foram mais acirrados. Por outro lado, se na co-gestão Palmeiras-Parmalat, a participação da empresa na gestão foi estabelecida em contrato, no Corinthians não houve essa “transparência”, como se lê no depoimento abaixo:

“Há uma ingerência positiva, para fazer o Corinthians andar. Tá ingerindo de maneira informal. Eles estão comprando jogadores, comercializando a camisa do time e vão continuar ingerindo. Esse patrocínio do Corinthians ainda é muito nebuloso! Existe a questão política no clube, o estatuto, as eleições; e se no futuro ganha um grupo que não é o do Dualib, como é que fica esse contrato? O GAP sem dúvida constitui um foco de poder perigoso dentro do Corinthians. Eu como torcedor quero mais é que o GAP faça lá todas as ingerências; pois os quatro juntos, um deles aliás, qualquer um dos quatro, pensa melhor do que toda a diretoria do Corinthians.” (Jornalista n.º 1 - TV Cultura)

As imposições de mudanças feitas pelo GAP, e não pela empresa, especialmente a extinção do cargo de diretor de futebol, provocaram um acirramento das relações entre o clube e o patrocinador. A reestruturação do departamento de futebol gerou incompatibilidades entre o GAP e o vice-presidente de futebol, José Mansur. Essa questão, aliás, foi tratada na ocasião pelo jornal *Folha de S.Paulo*, que descreveu as ações do GAP, por meio de um de seus membros, o economista e “corinthiano”, Luiz Paulo Rosenberg, e as reações do dirigente:

“O novo organograma extingue o cargo de diretor de futebol. O Corinthians tinha dois, Jorge Neme e Wadih Coury, que era pago. Rosenberg deu a entender que os dois não fazem mais parte da direção corinthiana. Mansur, porém, discordou. O Neme trabalha de graça e é da minha confiança. Ele continua como meu assessor. Quanto ao Wadih, vamos conversar, porque eu não quero que ele saia do Corinthians”.²⁰⁷

Esses desencontros geraram uma crise no GAP, que culminou com a sua demissão.²⁰⁸

²⁰⁷ - C.f. o jornal *Folha de S.Paulo*, 12/ 3/ 1997, 3.º cad. P. 12.

²⁰⁸ - As razões dessa demissão não foram pesquisadas. No entanto, além das mudanças estruturais que preconizou, ao tentar extinguir o cargo de diretor de futebol, o GAP provocou tensões, conflitos e resistências no clube. Tal fato pode ter sido o motivo principal.

“O Mandonismo Difuso”

As ações do GAP, levaram inicialmente a uma “descentralização” do poder que se tornou “difuso”, se comparado à situação de “mandonismo” anterior, como se lê abaixo:

“Até a entrada do Banco Excel, a estrutura hierárquica do clube era muito nítida e após isso ficou muito obscura. O comando mudou e sentimos isso no trabalho, mas ainda não localizamos onde está esse comando.. O nosso diretor Vadhi Coury está sendo pressionado e está passando por um stress. Essa pressão que ele está passando é um sinal de que o comando acima dele mudou. Normalmente o comando vinha do presidente do clube, que era a palavra máxima no clube e abaixo dele o vice-presidente de futebol que é o Sr. Zézinho Mansur (José Mansur Fahart) e abaixo deste era só obediência. Hoje existe o Presidente do clube e o Sr. Zézinho Mansur, que são os dois dirigentes máximos do futebol. Depois deles vem GAP, que atualmente é um órgão muito forte dentro do Corinthians e que intermediou a negociação do patrocínio com o Banco Excel.” (Representante n.º 6 - Fisiologista/Médico - SCCP)

Portanto, a empresa não interferiu “diretamente” na estrutura de poder do departamento de futebol do Corinthians e sim o GAP, apesar deste ser um grupo de confiança da empresa.

“O Banco não tem qualquer tipo de ingerência na gestão de nenhum dos três clubes com que mantém parceria. O próprio GAP não é um representante do Banco e sim um elo de confiança entre nós e o clube para garantir a continuidade da parceria.” (Membro do Seg.Emp. n.º 5 - Banco Excel-Econômico)

Após o término dessa pesquisa, os jornais noticiaram que essa confiança depositada pela empresa no GAP foi rompida, após a demissão do grupo.²⁰⁹

Atualmente, o clube vem mantendo uma parceria com um grande grupo financeiro internacional, a empresa norte-americana Hicks, Muse, Tate & Furst Incorporated, criando a empresa “Corinthians Licenciamentos Ltda”, para gerenciar o seu departamento de futebol. Isso poderá significar um grande passo para a sua transformação num clube-empresa de fato.²¹⁰

²⁰⁹ - Após a saída do GAP, ainda no início de 1997, o Banco Excel-Econômico contratou o comentarista e ex-jogador, Mário Sérgio, para desempenhar a mesma função de Brunoro na co-gestão Palmeiras-Parmalat, até o término da parceria no final de 1998.

²¹⁰ - C.f. *Folha de S.Paulo*. Caderno 5, p.6., 29/4/1999.

8.16 - Mecanismos de Controle

Quem fala em estratégia de *marketing* fala também em escolha e cálculo, ou seja, na capacidade de definir objetivos, avaliar oportunidades de visibilidade e mobilizar recursos disponíveis para tal.

Neste sentido, o controle dos investimentos estaria a cargo da empresa por meio de uma forma de capital simbólico: a sua “imagem no mercado” consumidor. Desse modo, essa imagem teria que ser “positiva” perante os meios de comunicação de massa, especialmente na televisão. O futebol e os grandes talentos seriam, portanto, os veículos para atingir esse objetivo.

Sobre essa questão há unanimidade nos depoimentos dos entrevistados no que se refere às exigências das empresas em relação à conduta do jogador, ao uso da marca ou nome da empresa. Tais exigências compreendem ainda a cessão da imagem dos jogadores e a colocação de placas publicitárias no campo de treinos e no estádio, se este pertence ao clube.

Os conteúdos dos depoimentos dos membros do segmento empresarial esclarecem bem a autonomia das empresas no controle financeiro e no controle das “imagens” nas parcerias Excel-Econômico-Corinthians e Palmeiras-Parmalat. Cabe lembrar que, em relação à “verba fixa” do patrocínio, as empresas fizeram exigências materiais e de conduta, no caso dos jogadores:

“O mecanismo de controle dos investimentos feitos durante o período de contrato ficam a cargo do departamento financeiro da empresa. A empresa exigiu do clube manter um bom centro de treinamento, manter e usar o material esportivo e colocar placas no campo. A parte da imagem da empresa é feita por bons jogadores, de bom caráter, jogadores que transmitam ao público sempre coisas boas, sempre com disciplina, porque na camisa está estampado o nome da empresa. Sobre o uso da marca, não permitimos o uso de boné. A camisa da Parmalat tem que ser usada nas viagens e nas atividades do clube. Se o jogador for para uma entrevista na televisão, ele não é obrigado a usar a camisa da Parmalat. Se ele tem a oportunidade de ganhar dinheiro de uma outra marca que não seja concorrente da Parmalat, não há problema. Agora, durante as viagens, concentração, durante os jogos e a serviço do clube, ele tem que estar uniformizado.” (Membro Seg. Emp. n.º 2 - Parmalat)

“O Banco Excel tem seu próprio mecanismo de controle interno do investimento feito. O pessoal da área de marketing do Banco é quem cuida da imagem da empresa junto aos jogadores, de modo a garantir a presença da imagem do Banco em todas as aparições na mídia. O contrato de patrocínio exige a utilização da marca ‘Corinthians’ e de seus jogadores em produtos vinculados a produtos do Banco ou fazendo propaganda dos produtos do Banco”. Para isso, exigimos dos jogadores a cessão da imagem deles, para filmes, aparecer em campanhas do Banco, etc. Isso não só para os jogadores que foram comprados, pois o Banco comprou o mesmo direito de outros jogadores e fez o mesmo contrato, como foi o caso do Marcelinho Carioca e do Ronaldo.” (Membro Seg. Emp. n.º 5 - Banco Excel-Econômico)

Se nesses casos os mecanismos de controle do investimento foram estabelecidos em contrato, no caso TAM-São Paulo não se verificou tal rigor por parte da empresa, tanto no que se refere ao uso da “verba fixa” de patrocínio pelo clube quanto à “imagem” dos jogadores:

“O controle do investimento foi feito pela própria TAM; porém, o São Paulo tinha total autonomia de uso. Não havia qualquer exigência quanto à imagem, tanto que nem entrou em contrato. A TAM complementou o salário do Telê Santana e do Zetti, na época, para uso da imagem deles. Mas era um complemento insignificante. No caso dos outros jogadores, o patrocínio ocorria em termos de permuta por passagem aérea. Era o uso da imagem em troca de passagem aérea! (Membro Seg. Emp. n.º 3 - TAM)

Nesse processo de definição das estratégias de *marketing*, uma das condições impostas pelos dirigentes foi a de jamais mudar as “cores tradicionais” da camisa dos times, como ocorre nos times europeus, onde não há uma “identidade cultural” nesse aspecto. As mudanças nas cores, portanto, teriam de ser da marca ou do nome da empresa e nunca da camisa. Do mesmo modo, o espaço de uso da empresa não poderia ser dominante em relação ao tamanho da camisa.

8.17 - A Reprodução da Dominação

No plano da relação dirigente *versus* jogador, a presença das empresas não interferiu diretamente nos seus padrões, conforme o nosso ponto de vista inicial. A exploração do “pé-de-obra” manteve-se, dentre outras formas, pelo paternalismo das relações, que pode assumir uma conotação ideológica, no sentido da ocultação dessas relações (Marx, 1989:XX).

Assim, mesmo constituindo um personagem central na veiculação da imagem da empresa, contribuindo diretamente para a continuidade desta junto ao clube, o jogador ainda permanece submetido ao “mandonismo” dos dirigentes. Percebe-se que há uma reprodução do *habitus* típico dos clubes, nos termos descritos por Bourdieu (1983: 105), que se expressa na relação patrão *versus* empregado, como exemplifica o depoimento de um jogador:

“A Gente Fica à Parte”

Acerca da questão das relações entre dirigentes e jogadores nos clubes, há unanimidade nos conteúdos dos depoimentos dos últimos, demonstrando, em certo sentido, uma posição de submissão consentida. Diante da ideologia paternalista e da dominação, eles reproduzem ainda o mesmo comportamento de “consentimento”, como o de “não se envolver” e de “não falar”. Percebe-se claramente o “medo” que o jogador tem de expor-se, denunciar e reivindicar seus direitos, preferindo “ficar à parte”, apesar de alguns patrocinadores até prestarem esclarecimentos, como demonstram os depoimentos abaixo:

“Esse negócio de contrato de patrocínio não é para a gente, jogador, falar, porque quem arma o contrato de patrocínio são os dirigentes, são eles que vão ver o patrocínio melhor para o clube, aquele que vai dar uma arrecadação melhor. O jogador fica a parte disso, ele fica de fora.” (Jogador n.º 5 - SPFC)

“A gente não sabe qual é a porcentagem de dinheiro, o que se passa, o quê que o patrocinador vai dar durante o ano, enfim, a gente fica meio leigo, fica meio a parte disso daí, porém, desse novo patrocinador, a gente sente uma diferença, de que, principalmente, já houve reuniões que vieram explicar com

detalhes quem é o novo patrocinador, qual é a intenção dele, justamente por causa do capital investido.” (Jogador n.º 7 - SCCP)

Esse distanciamento e ocultação de informações justifica-se ainda pelo fato de o jogador não vivenciar o cotidiano da parte administrativa dos clubes. Alguns jogadores até admitem que houve uma certa “aproximação” entre eles e a diretoria, o que tornou a convivência mais “harmoniosa”, embora a relação de dominação seja clara:

“(...) o jogador tem que ter a consciência de que o dirigente é o empregador, aliás, o clube é que é o empregador, mas o dirigente é quem manda, e você é o empregado. O relacionamento com dirigente é sempre uma situação complicada, constrangedora, pois alguns te tratam profissionalmente e a maioria não.” (Jogador n.º 5 - SPFC)

Por fim, o posicionamento crítico de um jogador define bem as relações com os dirigentes e a atuação destes nos clubes, face à participação das empresas:

“A parte que precisa evoluir no futebol é o dirigente, apesar de no Palmeiras a gente ter até um dirigente profissional remunerado hoje. Mas o futebol está evoluindo, e os dirigentes, de um modo geral, não estão acompanhando essa evolução, pois eles são mais torcedores do que propriamente dirigentes. Isso atrapalha muito a relação com os jogadores e com o pessoal da empresa, que está mais preocupada com o lado profissional do que com a paixão. Os dirigentes no Brasil confundem muito essas duas coisas e precisam evoluir dentro do futebol. Esse amadorismo dos dirigentes afasta as empresas e dificulta muito as coisas dentro do clube. A gente fica muito afastado e não sabe muito o que se passa; mas, que dificulta para as empresas, dificulta.” (Jogador n.º 2 - SEP)

8.18 - A Mercadorização do “Pé-de-Obra”

Nesse tópico discuto os efeitos das relações futebol-empresa nos padrões de “mercadorização” dos jogadores, isto é, a sua conversão em “mercadoria” para os clubes e para as empresas. Sabe-se que esse processo de formação ou produção de “pé-de-obras” é “seletivo” e “excludente”, de modo que se trata de escolher não só o jogador de talento, mas uma mercadoria que resulte em capital econômico e também simbólico.

“A Peneira e a Escravidão”

A mercadorização do “pé-de-obra” envolve críticas acerca do padrão de “seletividade” adotado pelos clubes (a peneira) e a “escravidão” a que tem sido submetidos os jogadores. Os dirigentes, contrariamente, entendem que isso na verdade é uma “função social”. Mas, há uma ocultação da exclusão e das desigualdades sociais existentes nos clubes de futebol do país, o que faz lembrar Marx (1989:XX). O conteúdo do depoimento de um ex-dirigente confirma algumas etapas desse processo de formação:

“Esse negócio de escravatura não existe. (...) nós formamos, nós começamos a trabalhar o jogador aos 15/16 anos e com 25/26 anos ele já está rico! Já tem nome, capital e é um privilegiado. Para sair um grande jogador seleciona-se de 300 a 400 na primeira peneira. Desse total, em peneiras sucessivas ficam 50, 20 ou 10. Quando atingimos 50, nós damos ajuda de custo, estudo, tratamento médico. Eles vêm prá cá com a barriga cheia de vermes! É uma barbaridade! É uma fortuna incalculável tratar de 50, para tirar só 1 jogador. Então, este jogador acaba saindo por um custo muito alto para o clube. Mas, é uma função social que o clube presta! As peneiras são só o começo do processo, pois depois vem material esportivo, técnico, médico, massagista, alojamento, refeição, estudo, transporte, ajuda de custo, pois você tem que dar um dinheirinho para o menino ir ao cinema, prá comer uma pipoca, etc., e tudo isso custa muito caro! (Informante-chave - Ex-Presidente da SEP)

“Mercadorias ou Moleques ?”

Sobre esse processo de formação e comercialização do “pé-de-obra” pelos clubes no Brasil, cabe apontar algumas críticas:

“(...) os dirigentes tratam esta molecada, com raríssimas exceções, muito mal. Eles olham para esta molecada como se fossem ‘mercadoria’ e não como se fossem gente! E não estão preocupados com os investimentos do clube. Tão preocupados em perder a ‘comissão’ deles na hora de vender! O ser humano não é patrimônio de empresa alguma! Quando você vende o Ronaldinho, você não está vendendo um jogador, você está vendendo audiência mundial, tá vendendo para bilhões de pessoas que param na frente da televisão e ficam vendo o seu produto desfilando na camisa dele! É isso que você tá vendendo. E aqui no Brasil, ninguém se dá conta disso! Eu não posso vender a razão de ser do meu negócio!” (Jornalista n.º 1 - TV Cultura)

“Eles dizem que investem em alimentação, é mentira, porque eles dão arroz e ovo para os moleques comerem. Eles não colocam gente qualificada para cuidar dos moleques. Muitas vezes são homossexuais que por R\$ 300,00 acabam ficando lá com os moleques. São curiosos que eles colocam lá para cuidar dos moleques. Os moleques dormem num colchão duro no chão, isso nos grandes clubes. O São Paulo é um clube diferenciado nesse aspecto, pois trata bem a molecada. (...) sendo bem tratados, em boas condições de alimentação e de trabalho, eles terão um futuro melhor.” (Informante-chave n.º 2 - Presidente da SAPESP)

“O Valor do Pé-de-Obra”

A “mercadorização” surge então como um fator de acumulação capitalista dos clubes e dos dirigentes. Isso é comprovado pela “mercantilização” (comercialização), processo posterior, a qual é realizada livre de impostos e resulta num negócio muito lucrativo:

“(...) o Palmeiras comprou o Roberto Carlos por 450 mil e vendeu dois anos depois por 6 milhões e não pagou imposto de renda! Isto é sensacional, nem a poupança, nada no planeta rendeu tanto.” (Jornalista n.º 7 - Folha de S.Paulo)

Na exposição teórica da exploração do “pé-de-obra”, chamei atenção para alguns critérios de “valor” da mercadoria, especificamente do seu “valor-de-troca” (Marx, 1975:43). De modo específico, tratei da questão do “talento” e do “desempenho”, que em última instância definem a “qualidade” técnica e tática do jogador. Nessas circunstâncias, os depoimentos dos jogadores foram esclarecedores, na medida em que especificaram essa qualidade associando-a às suas “funções” no campo, como os critérios principais para a fixação do preço do passe:

“A grande referência de valorização de um jogador no mercado é o gol. Por isso, um centro-avante de categoria vale de 5 a 30 milhões, enquanto um zagueiro vale apenas 600 ou 800 mil dólares. Também, ser de seleção brasileira, ter um nome e uma regularidade no seu desempenho em campo são outros critérios.” (Jogador n.º 9 - SPFC)

Estes critérios de “valor” definem ainda o interesse das empresas no que se refere aos patrocínios individuais de jogadores.

“O Mercado Perverso”

Os dirigentes, por sua vez, negaram o tratamento de “mercadoria” dispensado aos jogadores, entendendo que a questão é de impossibilidade de concorrência com o mercado do futebol do exterior, o que obriga os clubes a comercializá-los:

“(...) você não pode contar com o jogador como mercadoria ou reserva de mercado, como se isso levasse o clube a uma receita extraordinária. Como o futebol brasileiro ainda não tem um estágio de arrecadação adequado, você não compete a nível internacional com os principais mercados a ponto de manter o jogador aqui dentro.” (Dirigente 1 - SEP)

Enfim, as empresas não interferiram diretamente no processo de formação dos jogadores nos clubes, pois incidiram especialmente no Departamento de Futebol profissional. Nesse aspecto, como veremos a seguir, a participação das empresas nas parcerias não só intensificou o processo de “mercantilização” de jogadores, mas também incorporou a esta um novo padrão: a “mercantilização da imagem”.

8.19 - A “Nova” Mercantilização

No plano da “mercantilização” houve uma mudança fundamental. Destaco aqui a participação da empresa como o principal agente modificador das estratégias de comercialização e, portanto, de uma “reprodução” segundo novos padrões.

A mercantilização (comercialização do jogador), que já vinha sendo praticada pelos clubes e intensificou-se com a participação das empresas, fez-se acompanhar de uma “mercantilização da imagem” do jogador, ou seja, da comercialização da sua visibilidade no mercado e junto à mídia. Essas duas formas estão bem explicitadas no conteúdo das entrevistas, reforçando os interesses das empresas não só no *marketing* como também num dos maiores “negócios” do futebol: a compra e a venda de jogadores. Apenas no caso do acordo TAM-São Paulo, a empresa não investiu em jogadores. Nos outros dois casos essa estratégia é clara, como sintetizam bem os depoimentos a seguir:

“Nas contratações, a Parmalat não visou lucros, mas o objetivo era mostrar que podíamos ganhar dinheiro com isso, porque o nosso lucro é de imagem, o nosso negócio é vender leite e não comprar e vender jogadores. Mas, a partir da valorização desses jogadores, o mercado externo passou a se interessar por eles. Nós estabelecemos, então, que o clube teria um percentual sobre as vendas de jogadores e boa parte dos lucros da empresa nessas vendas foram repassados ao departamento de futebol. Legalmente, a empresa não pode ter jogador em seu nome e todos ficaram em nome do Palmeiras. Mas, os objetivos da empresa continuam sendo os mesmos, apenas a compra e venda de jogadores surgiu como uma situação profissional nesse caminho.” (Membro Seg. Emp. n.º 1 - Parmalat)

“No caso do Corinthians o Banco comprou o passe do Túlio, do Sangaletti, do Fábio Augusto, do Fernando Diniz, do Donizete, do André Luiz e hoje tem 25% do passe do Marcelinho Carioca. Além disso, comprou também o passe do Bebeto para o Vitória da Bahia. Há duas razões distintas que levaram a esse tipo de ação. A primeira, com o objetivo de alavancar o retorno do patrocínio à medida que os times sejam bem sucedidos nas competições. A segunda tem o objetivo da compra de jogadores como business do Banco e obter lucros com a negociação dos passes. No caso de jogadores como o Túlio, que está com 27 anos, e o Bebeto que está com 32 anos, não há esse objetivo de retorno financeiro, eles serão proprietários de seus próprios passes e aí nesse caso o retorno é só de imagem, mas no caso dos jogadores novos como o Fernando Diniz, o Sangaletti, o Fábio Augusto e o André Luiz, temos o objetivo de mais adiante obter o retorno do investimento.” (Membro Seg. Emp. n.º 5 - Excel-Econômico)

Isso demonstra que hoje as empresas estão investindo nos talentos do futebol, porque o retorno é rápido. Esses jogadores têm os salários mais altos e são os que dão mais lucro nas negociações, pois atraem muito público aos estádios e chamam mais atenção na mídia. Por isso são usados pelas empresas.

8.20 - A Lei Pelé

No plano das perspectivas, envolvi na pesquisa uma categoria temática, ao mesmo tempo “polêmica”, na visão dos dirigentes, e “revolucionária”, na dos demais segmentos.

Esta análise resultou da percepção futura dos entrevistados acerca do futebol brasileiro em geral, da sua nos clubes e das relações com as empresas. Deixei de lado o estudo detalhado da Lei Pelé, mesmo sabendo que ele poderia ter um peso nas respostas. Tratá-lo implicaria dar outra direção à pesquisa. Além do mais, com respeito às duas

questões centrais discutidas (a Lei do Passe e o clube-empresa), outros elementos foram envolvidos indiretamente.

Os depoimentos apresentam unanimidade no que se refere ao caminho futuro dos clubes: a transformação em empresas. Aliás, eles podem ser comparados com empresas, embora não sejam administrados enquanto tais.

As percepções divergiram apenas em relação ao tempo em que essa nova sistemática seria implantada nos clubes, além de depender de aprovação legal.

No que diz respeito à extinção da Lei do Passe, se há unanimidade e convergência nos depoimentos da maioria dos entrevistados, encontrei opiniões contrárias entre os dirigentes de clubes, como já era de supor. Isso de certa forma justifica a crítica à do futebol nos clubes, até aqui encaminhada.

8.21 - O Passe e as Empresas

Não é preciso dizer que a Lei Pelé representa um elemento fundamental na “profissionalização” e na “modernização” do futebol brasileiro, em especial no que se refere às relações trabalhistas. A extinção da Lei do Passe, considerada um instrumento que favorece a acumulação capitalista e a exploração do “pé-de-obra” no futebol brasileiro, representa um avanço significativo nesse sentido.

A aprovação da lei, além de atrair as empresas para investimentos no futebol, poderá reduzir a margem de poder e a ação dos “cartolas” nos clubes, pois exigirá uma gestão profissional de fato e de direito, como descrito num dos depoimentos:

“(...) essa Lei é o primeiro passo sério para uma melhor organização do futebol. Por que vai equilibrar o relacionamento entre o empregador e o empregado. (...) o clube vai ter que ter uma gestão profissional e quem não tiver competência vai ter que sair e aí o jogador vai ter que ser também mais profissional. Aqueles ‘dirigentes de carteirinha’ que sempre se apegaram ao poder dos seus cargos para indicar e negociar jogadores e sempre foram contra as iniciativas de modernização e, também aqueles do tipo Eurico Miranda da Vida (folclórico dirigente de Vasco da Gama, do Rio de Janeiro), falastrões, que pensam como aquele deputado do Chico Anísio: ‘Eu quero é que se exploda!’, vão perder espaço. E com essa seriedade as empresas terão maior interesse pelo futebol.” (Informante-chave n.º 2 - Presidente da SAPESP)

“A Cabeça Resistente”

A aprovação da lei Pelé, no entanto, não expressa unanimidade. As exceções localizaram-se diretamente nas percepções dos dirigentes, que argumentam que a lei inibe a participação das empresas, e é uma resolução “elitista”, no que se refere ao passe, chegando ao ponto de responsabilizar os próprios jogadores ao não cumprirem seus contratos. Esse discurso do “elitismo” da lei traduz o receio dos dirigentes de perderem o poder sobre o seu principal “patrimônio” ou “mercadoria”: o jogador. Por isso, eles afirmam que os clubes deixarão de formar jogadores:

“Essa lei é um fato inibidor para a entrada das empresas no futebol, até porque é difícil você manter um grande jogador no futebol brasileiro. Na Europa os contratos são longos, de 3, 5 ou 8 anos e os clubes respeitam isso. Se um outro clube quiser um jogador, terá que pagar uma indenização pela interrupção do contrato. No Brasil a gente vê muito claramente os jogadores criarem problemas de ordem disciplinar para provocar sua saída da equipe. Não existe aquela responsabilidade de se cumprir o contrato até o seu final. Em segundo plano, na forma como essa Lei está colocada aí, ela vai trazer vantagens só para os jogadores de grande qualidade técnica para sair para o exterior porque dentro do futebol brasileiro não há mercado para competir. A Lei é uma resolução elitista que busca o objetivo de comparar apenas as grandes negociações do futebol e levará desestímulo interno à formação de jogadores.”(Dirigente 1 - SEP)

Acreditamos que a lei não interfere no processo de formação de jogadores, até porque os mesmos poderão ser comercializados mais cedo. Por outro lado, ela poderá até possibilitar a permanência dos grandes talentos no futebol brasileiro. Encontrei concordância quanto a isso na maioria dos entrevistados, especialmente jornalistas:

“O que os dirigentes alegam é que quando vier a lei forte mesmo, ninguém vai querer formar jogador. Acho que vai é formar mais. Porque no decréscimo o jogador vai ganhando passe livre ano a ano e vai ter passe livre aos 24 anos. Então, os clubes vão fazer um departamento amador muito forte e formar muito jogador para vender quando ele tiver 22 ou 23 anos. E com uma administração profissional penso que também vamos conseguir manter aqui craques como Ronaldinho, Giovanni, Rivaldo, etc.” (Jornalista n.º 2 - TV. SBT)

Com a aprovação da Lei Pelé abre-se a possibilidade de mudanças estruturais no futebol brasileiro, em razão do seu caráter de obrigatoriedade, o que não garante, no entanto, a exclusão do sistema da cartolagem nos clubes. A própria atuação do Estado nesse sentido redefine-se por meio da regulação fiscal no lugar da atitude de não exigir o pagamento dos impostos federais e de não punir essa sonegação.

Passo agora à análise do debate da viabilidade da forma clube-empresa no Brasil. Inicialmente, as percepções foram enriquecidas com informações que se apoiaram no paralelo entre o futebol brasileiro e o europeu. Posteriormente analisarei o conteúdo de alguns depoimentos sobre a Lei Pelé.

8.22 - O Clube-Empresa

Sabe-se que a forma clube-empresa teve seu início na Itália devido aos mesmos problemas que o futebol brasileiro vem apresentando e que são tributados a condutas como sonegação de impostos federais pelos dirigentes e também impostos relativos à compra e venda de jogadores. A partir do momento em que o governo italiano resolveu não subsidiar mais os clubes, obrigando-os a se transformarem em empresas, o panorama do futebol europeu mudou. Hoje, economicamente, o futebol europeu é o mais importante do mundo.

“Europa: o poder dos donos e a razão”

Alguns depoimentos colhidos de jornalistas explicam a dinâmica do clube-empresa na Europa:

“Na Europa o clube-empresa funciona de várias formas. Lá você tem clubes em que a empresa é proprietária. Por exemplo, o Parma pertence à Parmalat. Esse é um tipo de contrato. Um outro tipo é o da Juventus, que é do dono da Ferrari, e o do Milan, que pertence ao Silvio Berlusconi. Ele é dono, ele manda, ele que compra e vende jogador, etc. Se um dia ele quiser ir embora ele entrega o clube lá para os demais sócios sem dar qualquer satisfação. E hoje já existe o clube-empresa com ações na bolsa de valores, como acontece com a maioria dos clubes ingleses, a exemplo do Manchester United S.A.” (Dirigente n.º 5 - SPFC)

Na Europa, esse processo foi facilitado pelo fato de o setor do futebol nos clubes ser normalmente dissociado da parte social, e isso é necessário para se ter um clube-empresa. Assim, o clube-empresa está sujeito à falência, mas a sua parte social é preservada. Isso aconteceu com o time do Palermo da Itália, que fechou pela má e conseqüentemente pelos maus investimentos. Aliás, os clubes italianos têm de apresentar uma balancete anual, são todos profissionais e não contratam jogadores quando estão em situação financeira desfavorável.

“Brasil: os caciques do poder e a paixão”

No caso brasileiro, as discussões em torno dessa questão apenas tomaram vulto nos últimos 2 (dois) anos com a Lei Pelé. No entanto, as primeiras tentativas de profissionalização ocorreram de fora para dentro, por meio de empresas investidoras, como demonstro neste trabalho. Mas é difícil fechar um grande clube pois existe a paixão e a pressão da torcida. No Palmeiras e no Corinthians, por exemplo, vimos os conselheiros reelegerem o presidente para o outro candidato não vencer.

Cabe agora uma questão: é viável a adoção do clube-empresa no Brasil como prevê a Lei Pelé? Acredito que espontaneamente os clubes não adotariam essa idéia. Somente a partir da obrigatoriedade da legislação, como fez o governo italiano na década de 70, teríamos uma possibilidade concreta, como no caso da Lei Pelé.

Fica claro que os principais problemas do futebol brasileiro têm predominantemente causas “endógenas”: a dos clubes e o “paternalismo” do Estado. Isso explica o próprio afastamento das empresas internacionais e nacionais, mesmo considerando o fato de estas últimas conhecerem a realidade local dos clubes:

“As multinacionais e empresas internacionais ainda não invadiram o nosso mercado para valer, porque elas são extremamente profissionais e é temeroso fazer investimentos com pessoas que usam do lado passional e não do racional nos clubes. Como é que uma multinacional vai entrar num time que compra um jogador caro e vende a preço de banana? Onde está o lucro dessa operação? Essas empresas são competitivas e competentes no mercado e não vão entrar facilmente num setor onde as coisas não são organizadas e não são profissionais de fato.” (Representante n.º 2 - Técnico - SEP)

Por outro lado, o interesse empresarial pelo futebol é também histórico e encontra respaldo no processo de globalização. Independentemente da emergência desse processo, as conquistas e a qualidade técnica dos jogadores levaram à sua internacionalização.

A dificuldade de adoção “espontânea” da forma clube-empresa no Brasil encontra sua justificativa principal nas resistências do sistema da cartolagem, como descrito abaixo:

“Eu acho difícil a perspectiva da adoção espontânea do clube-empresa no Brasil, pois o futebol ainda é visto como paixão e usado como meio de promoção pessoal para muitos dirigentes. O dirigente tem uma origem de várzea e começou a sua carreira lá, fazendo com que todos dependessem dele. (...) o poder econômico dele é alto e ele gosta de exercer esse poder sobre as pessoas, gosta de exercer esse ‘carisma de coronel’. Hoje o presidente de clube é um coronel em muitas regiões do país. Não é de um coronel militar que eu estou falando, mas daquele coronel de engenho. Então, para haver clube-empresa nesse país é preciso mudar a cabeça do dirigente, e talvez tenha que cair a cabeça de muitos deles para que isso aconteça. No futuro, se houver essa renovação com essa visão, com homens de empresa vindo para o futebol e exercendo essa função de direção e administrando primeiro o clube como uma empresa, para depois torná-lo um clube-empresa, pode ser que isso aconteça. Mas vai demorar muito!”
(Jornalista n.º 4 - TV Gazeta)

Convém lembrar que a “paixão clubística” do torcedor jamais poderá ser abstraída, pois está enraizada culturalmente. Esta questão é crucial e terá que ser considerada, pois caso contrário corre-se o risco de serem implantadas no Brasil algumas formas de clube-empresa existentes na Europa, como a de proprietários particulares. Aliás, acredito que a própria pressão do torcedor, no caso dos grandes clubes, impediria o desenvolvimento dessas formas, como também entende um dos entrevistados:

“O nosso futebol esbarra na grande força da paixão do torcedor. Jamais vai entrar na cabeça de um torcedor que amanhã o Flamengo ou o Corinthians vão ter um dono e esse dono é quem vai mandar no time. Ele pode mandar politicamente, como muitos fazem, pois cada time tem seus caciques. Então, essa estrutura do futebol italiano, lá do Milan, onde o Silvio Berlusconi é proprietário de um grande time de futebol dificilmente vai existir aqui, por mais que a mentalidade avance. Mas vamos ter avanços a ponto dos patrocínios puramente de espaço nas camisas tenderem ao desaparecimento e se transformarem em novas formas de parcerias no sentido de maior participação das empresas no interior do clube. Os clubes do interior de São Paulo serão mais facilmente transformados em empresas, devido a pouca pressão dos torcedores, da paixão. O torcedor do interior é dividido; ele sempre torce para o clube da cidade e um

clube grande da capital, mas no fundo ele solta foguetes quando o Corinthians, o Palmeiras, é campeão, etc. Por isso, o interior vai poder ter uma administração mais direta da empresas, como é o nosso caso aqui no XV. Agora, num clube grande a pressão da torcida é muito grande e dos 'caciques' também, então, o Corinthians é de todo mundo, é do torcedor comum e não de um fulano qualquer. Isso é intocável!" (Membro Seg. Emp. n.º 4 - TAM)

Enfim, os conteúdos dos depoimentos dos dirigentes traduzem resistências quanto a uma adoção a curto prazo do clube-empresa. Para alguns, os clubes ainda não estão preparados para tal realidade, como prevê a lei. Por outro lado, para a maioria dos entrevistados tal mudança só ocorrerá de fato com a aprovação da lei, pois existem clubes que ainda não aceitam a parceria de empresas no Departamento de Futebol e, sim, o patrocínio puro e simples.

CAPÍTULO IX – SÍNTESE DOS RESULTADOS

9.1 - Análise dos Grupos Entrevistados

Além dos resultados apresentados anteriormente na análise de conteúdo, apresento aqui uma análise sintética complementar por grupos de entrevistados.

“Os Dirigentes”

Os conteúdos das entrevistas com os dirigentes dos três clubes demonstraram um misto de posicionamentos que, ao mesmo tempo, sugeriram mudanças na do futebol brasileiro e também significaram uma espécie de tomada de partido em favor das suas “tradições” no interior dos clubes.

Dentre os entrevistados, curiosamente encontramos aqueles que admitem que os dirigentes são abnegados, apaixonados e nada recebem em troca pelo serviço que prestam aos clubes. Alguns disseram que o tratamento paternalista constitui na verdade uma função social que prestam, principalmente em relação aos jovens jogadores que chegam de diversas partes do país para treinar em seus clubes. Outros, no entanto, assumiram um caráter crítico em relação à própria atividade, entendendo que os tempos são outros e a gestão do futebol nos clubes precisa ser mudada e ocupada por profissionais contratados para trabalhar em tempo integral.

A mesma ambiguidade de opiniões foi verificada no que se refere aos assuntos referentes à Lei Pelé e à adoção do clube-empresa. Os que se posicionam contrariamente repudiam as críticas de que os jogadores são tratados como escravos nos clubes, em razão da antiga Lei do Passe, apontando a ascensão social dos jogador de futebol, seus altos salários e a estrutura de trabalho como vantagens para eles. Desta maneira, a maioria dos dirigentes entrevistados entendeu que a Lei Pelé é equivocada em relação a esse aspecto e sua aprovação irá comprometer o processo de formação de novos jogadores nos clubes, uma vez que terão passe livre aos 24 anos de idade. Apenas um dirigente demonstrou-se favorável à lei. Para ele, apesar de apresentar pontos polêmicos, ela é necessária para a

mudança nas relações trabalhistas entre clube e jogador, bem como para os novos rumos da gestão moderna do futebol.

No que se refere às mudanças na estrutura de poder provocadas pelas relações futebol-empresa, os dirigentes afirmaram que as empresas em nenhum momento interferiram em questões políticas e no poder interno dos clubes. A co-gestão esportiva, tida como uma parceria polêmica para os dirigentes de outros clubes, foi vista como uma relação perigosa não desejada pelos seus clubes (SPFC e SCCP), face às tradições e a identidade cultural de cada um.

Para os dirigentes da SEP entrevistados a empresa não provocou mudanças diretas na cúpula do poder no clube e sim passou apenas a administrar e a tomar decisões em conjunto no departamento de futebol. O conteúdo dos depoimentos desses dirigentes demonstram, no entanto, que apesar da empresa não ter se envolvido no processo eleitoral do clube, alguns mostraram-se favoráveis à manutenção da empresa e outros mais antigos posicionaram-se contrariamente à continuidade da co-gestão. A modificação estatutária provocada pelo atual presidente para sua reeleição por mais 2 (dois) anos, deixou o 1.º vice-presidente sem o apoio da maioria, causou uma certa insatisfação da empresa, embora esta não tenha interferido no processo.

Certamente, se para os dirigentes do SPFC a empresa em nada interferiu, até mesmo por se tratar de um patrocínio puro e simples, no caso da SEP, os depoimentos demonstram que no início houve dificuldades de adaptação à co-gestão, que teve uma convivência tensa, conflituosa, mas eficiente em termos de modernização da gestão do departamento de futebol. No caso do SCCP, as resistências foram mais visíveis, face à proposição de extinção do cargo de diretor de futebol no clube pelo GAP, tornada sem efeito, a partir da demissão desse grupo, provavelmente diante das pressões pela manutenção do sistema tradicional de poder. Essa parceria, que tendia para uma co-gestão, sem o GAP, acabou reduzindo-se a uma parceria de investimentos sem qualquer intervenção na gestão do clube.

Enfim, todos afirmaram o interesse econômico dos clubes nos patrocínios e nas parcerias usando de alguns discursos como a “crise financeira”, a impossibilidade de concorrer com o futebol internacional, o inflacionamento dos salários dos jogadores e o

alto custo da manutenção de um time de futebol no Brasil. Apesar disso, apenas um dirigente apontou esses problemas como originários da própria dos clubes.

“Os Empresários”

A partir das entrevistas realizadas com membros do segmento empresarial ligados às empresas patrocinadoras obtivemos a confirmação dos interesses econômicos como objetivos maiores destas empresas. Cabe ressaltar, no entanto, que tais interesses, apesar de finalísticos, foram vistos como secundários em relação ao retorno de mídia, da publicidade e da comunicação empresarial via *marketing*.

Segundo os conteúdos dos depoimentos dos membros do segmento empresarial, o interesse na comercialização de jogadores veio como uma consequência da estratégia *marketing no esporte*. Vale lembrar, porém, que empresas como Parmalat só com o investimento e a comercialização de jogadores praticamente cobriram todo o investimento feito na SEP na década de 90.

Para alguns, o processo de globalização da economia explica a corrida empresarial, tanto para o futebol brasileiro e mundial, como para a corrida dos clubes, embora admitam que estes estão com problemas financeiros.

Sobre os motivos das escolhas dos clubes para patrocinar, tornar-se parceiro ou co-gestor, os entrevistados dividem-se em declarações que acentuam tanto o caráter da “paixão” de torcedor dos empresários patrocinadores, quanto a aspectos ligados às raízes históricas e culturais dos mesmos, a exemplo da identificação entre o Palmeiras e a Parmalat, ambos ligados à colônia italiana; ao perfil de seriedade e organização, normalmente atribuídos ao São Paulo Futebol Clube, e ao aspecto de clube de massa, vinculado ao Corinthians. Isso demonstra que as ações sociais nem sempre foram baseadas na expectativa de lucro, mas também no caráter “afetivo” dos empresários.

Os membros do segmento empresarial da Parmalat demonstraram que os investimentos iniciais da empresa no clube evoluíram no sentido do patrocínio puro e simples, com vistas ao mercado do leite, para a compra e venda de jogadores, atingindo a co-gestão no departamento de futebol.

Por outro lado, os membros do segmento empresarial do Banco Excel-Econômico, patrocinador do Corinthians, fixaram-se além da “paixão” do seu maior acionista, na

perspectiva da grande massa de torcedores do clube, uma verdadeira nação de afixionados, aos interesses expansionistas da empresa, no que se refere à abertura de contas correntes e cadernetas de poupança. O interesse econômico inicial recaiu sobre o desejo de passar de um banco de atacado para um banco de varejo para a população da capital paulista, uma vez que a projeção da empresa ocorria apenas no estado da Bahia. As estratégias de viabilização de tal projeto adotou como frente o forte investimento na estratégia *marketing no esporte* e na compra e venda de jogadores.

No caso do patrocinador do São Paulo, os elementos básicos definidores da relação foram a “paixão” de torcedor, do proprietário da TAM, e os interesses em projetar a empresa no cenário da aviação numa grande metrópole como a capital paulista, pois ela restringia-se às rotas do interior do estado de São Paulo para outras cidades de pequeno ou grande porte no país. Assim, a associação entre as palavras TAM-São Paulo foi a maior estratégia para atingir este objetivo expansionista de mercado. Aliás, segundo os representantes da empresa, o futebol organizado do clube representava um forte aliado para isso.

Sobre as mudanças ocorridas nos clubes ocasionadas pela relação com suas empresas, entendo que na relação de patrocínio a principal mudança consiste no aporte de uma renda mensal fixa que é repassada aos clubes em troca de retorno de imagem na camisa da equipe de futebol, que pode resultar em maior responsabilidade e numa mudança de comportamento do jogador e das pessoas que dirigem o futebol em relação à preservação de uma imagem positiva da empresa. Na parceria de investimento, além do aporte de uma renda fixa, há uma renda extra ou variável para investimentos em jogadores, o que significa uma inovação. Na parceria de co-gestão, a principal mudança além das anteriores passa a ser a visão de racional, moderna e profissional que a empresa passa a exercer no departamento de futebol do clube, implicando numa divisão de poder e no processo conjunto de tomada de decisões.

Os membros do segmento empresarial, de modo geral demonstraram em seus depoimentos que o futebol carece de administradores com visão profissional e moderna para gerenciar as finanças dos clubes. Nesse ponto, os membros do segmento empresarial apontaram a necessidade de uma racionalização administrativa e econômica, necessárias a uma gestão racional, que entra em conflito com a racionalidade do futebol, ainda dominada

por ações passionais, pela paixão dos dirigentes. Tal oposição foi entendida pelos entrevistados como um elemento que tende a afastar as empresas investidoras.

Os membros do segmento empresarial, embora admitam uma possibilidade futura de mudanças na estrutura formal ou na hierarquia de poder nos clubes, quando estes se transformarem em empresas de fato, afirmam que não houve por parte de suas empresas qualquer ingerência administrativa. No entanto, vimos que no caso do SCCP e na SEP as relações de força, os interesses em jogo de parte a parte, apontam uma contradição nessa afirmação.

Especificamente em relação à co-gestão Palmeiras-Parmalat, os membros do segmento empresarial foram unânimes em afirmar que há uma gestão e uma tomada de decisões em conjunto, apenas no departamento de futebol, a exemplo do que afirmaram os dirigentes. O restante do clube e sua cúpula de poder não foram atingidos. No que se refere à interferência ou não da empresa na crise política deflagrada no clube, em razão da mudança de estatuto para assegurar a reeleição de um candidato, os membros do segmento empresarial exibiram uma posição de neutralidade.

No caso do Corinthians, o conteúdo dos depoimentos de um informante-chave (membro do GAP) demonstrou que o processo de tomada de decisões e a interferência do GAP, considerado um grupo de confiança da empresa, pretendia uma gestão econômica racional e uma profissionalização da. A demissão desse grupo, após a realização dessa pesquisa, pode ter sido motivada pelas resistências da estrutura tradicional de poder do clube.

As resistências foram consensuais entre os membros do segmento empresarial. Para eles, a falta de profissionalismo e modernização na do futebol constituem a maior resistência às relações com as empresas.

Enfim, os membros do segmento empresarial ainda não têm uma idéia clara da Lei Pelé. No entanto, afirmam que os dirigentes de futebol terão de estar preparados e ser mais profissionais para que a relação futebol-empresa se consolide. Pelo lado deles, entendem que já há um profissionalismo consolidado e uma racionalidade nas suas organizações, em que a razão predomina sobre a “paixão”.

“Os Jornalistas”

Os conteúdos de 9 (nove) entrevistas gravadas junto ao segmento do jornalismo esportivo de São Paulo (ligados à cobertura dos 4 (quatro) grandes clubes da capital paulista, pertencentes a um dos jornais de grande circulação do país (*Folha de S.Paulo*), além de profissionais do rádio e da televisão, revelaram uma maior riqueza de detalhes para a análise.

As entrevistas com este segmento evidenciaram um caráter eminentemente crítico em relação aos dirigentes de clubes, à do futebol brasileiro, em geral, e dos clubes, em particular. Os conteúdos demonstraram que esse aspecto, além de ser típico da cultura do futebol brasileiro, é o maior obstáculo à modernização do setor.

O aspecto da “mentalidade” e da falta de “profissionalismo” dos dirigentes foi apontado como o principal. Aqui, os jornalistas colocaram em questão o que está subjacente ao amadorismo, ao paternalismo e a abnegação dos dirigentes, entendendo que, com raríssimas exceções, eles administram os clubes a partir de interesses (econômicos) e vaidades pessoais (notoriedade, visibilidade e populismo político).

As justificativas desse posicionamento encontram-se na crise administrativa ou do “poder amador” nos clubes. Esta foi traduzida por meio do uso do futebol para fins de enriquecimento ilícito e de ingresso na política partidária. Aliás, a prática do “caixa 2” e outros escândalos sobre corrupção no futebol foram usados como exemplos.

Assim, entendem os jornalistas que o futebol precisa de uma mudança radical nessas “velhas estruturas” de poder para tentar acompanhar a modernidade do futebol europeu, do qual somos dependentes. Nesse caso, além de uma tomada de posição do Estado, objetivando punir os clubes que sonegarem os impostos federais, a aprovação da Lei Pelé, seria um grande passo nessa direção. Isto favoreceria tanto a organização dos clubes, a mudança nas atitudes para um lado profissional de fato, quanto a confiança das grandes empresas investidoras no setor.

Sobre as mudanças ocorridas na estrutura de poder nos clubes, há unanimidade nos depoimentos acerca da não ingerência no SPFC, mas ingerência, tensões, conflitos, resistências e retaliações na SEP e no SCCP, com maior ênfase neste último, apesar do caráter temporário da atuação do GAP.

Nos depoimentos desse segmento, encontramos elementos de simetria com os depoimentos dos membros do segmento empresarial acerca das críticas ao dirigismo do futebol no país, embora alguns jornalistas tenham emitido críticas também ao interesse econômico puro das empresas, abstraindo a “paixão” das torcidas pelos clubes.

Ressalto que segundo os entrevistados existe um conflito histórico entre a imprensa e boa parte dos dirigentes dos clubes em São Paulo e em outros grandes centros do país, face à publicação de muitas matérias jornalísticas envolvendo as práticas desses dirigentes em escândalos de arbitragem, fabricação de resultados, e lucros milionários em operações de compra e venda de jogadores, acordos milionários com grandes empresas, etc.

“A Comissão Técnica”

Entrevistamos 06 (seis) representantes da comissão técnica dos clubes, sendo 2 (dois) preparadores físicos, 2 (dois) técnicos, 1 (um) fisiologista e 1 (um) médico.

Os temas dominantes que privilegiamos para esse segmento da pesquisa foram a estruturação do poder nos clubes, os interesses destes e das empresas em patrocínios e parcerias, as mudanças daí decorrentes de modo geral, e, no setor de atuação de cada um, os conflitos, as cobranças e as perspectivas das relações futebol-empresa.

Os resultados demonstraram uma visão crítica desses profissionais em relação ao dirigismo do futebol no Brasil, especialmente no que se refere ao caráter do amadorismo, do tratamento paternalista ao jogador e da “passionalidade” (ações afetivas) nas relações sociais e nas decisões dos dirigentes, em detrimento de uma postura profissional e racional.

Observo, no entanto, que alguns dividiram-se em relação a esses aspectos, ao ressaltar a diferenciação de alguns clubes como no caso do SPFC, embora isso seja questionável, pois os depoimentos basearam-se muito mais no fato de esse clube ter no seu patrimônio o maior estádio particular do mundo, uma concentração própria e uma estruturação de apoio superior aos demais. Outros, porém, apontaram o modo tradicional de administrar o futebol como uma marca distintiva do futebol em qualquer clube do país.

O conteúdo dos depoimentos revelaram a relevância dos patrocínios e das parcerias para a sobrevivência financeira dos clubes, embora não façam uma crítica incisiva das razões dessa crise. Para os entrevistados, não houve qualquer alteração em seus salários com a participação das empresas. Questionam se em alguns clubes a estruturação de apoio

e em seus setores de atuação tenha vindo diretamente do patrocinador, como no caso do SPFC.

No caso da SEP e do SCCP, percebemos nos entrevistados a importância de ter uma grande empresa para investir no clube, embora apontem como crucial o fato de ter nessas empresas profissionais com visão de no setor esportivo e não só de negócios.

No que se refere às mudanças na estruturação do poder nos clubes, no caso do SPFC os entrevistados não apontaram nenhuma. No caso do SCCP, na época da pesquisa, a situação ainda estava indefinida em termos de comando do departamento de futebol. Sabia-se apenas da presença do GAP e de pessoas ligadas à empresa, mas as modificações ainda não haviam sido propostas. No caso da SEP, há unanimidade no que se refere ao bom relacionamento entre a empresa e o clube no departamento de futebol e da eficiência da gestão conjunta, entendendo os entrevistados que esta foi a modificação fundamental.

“Os Jogadores”

Em relação a esse grupo de 9 (nove) entrevistados, centrei as questões nas suas percepções em torno dos interesses dos clubes e das empresas, mudanças, ganhos financeiros e profissionais, modernização do setor de futebol profissional, cobranças, conflitos, o futuro das relações futebol-empresa e a relevância da Lei Pelé para suas carreiras.

Cabe ressaltar que nem todos emitiram declarações sobre todos os conteúdos. As dificuldades de acesso aos jogadores nos treinos e nas concentrações nos hotéis da capital, os problemas relativos à formação de cada um, além das demonstrações de medo e recusa, ora em respostas ora em gestos, estados de apreensão sobre cada pergunta, apesar de terem sido limitações, refletiram, em certo sentido, a realidade das relações dirigente-jogador nos clubes.

No conteúdo dos depoimentos, praticamente todos os jogadores enfatizaram claramente o profissionalismo e a seriedade das empresas nas relações com eles, diferentemente dos clubes, sugerindo assim problemas no seu relacionamento com os dirigentes e com a atuação destes.

Neste sentido, apontaram um fator de diferenciação fundamental: a pontualidade do pagamento de salários e sua complementação pelas empresas, diferentemente dos clubes, em que os atrasos são freqüentes.

Percebemos ainda que, além das atitudes de receio ou recusa em pronunciar-se sobre os conflitos e relações de poder com os dirigentes, o conteúdo expresso nos depoimentos revelaram o desconhecimento da estrutura de poder e também o não envolvimento no setor. Nas percepções, os dirigentes são vistos como patrões ou empregadores, e os jogadores, como empregados, portanto, prestadores de serviços e de obediência. Alguns desses jogadores, com passagem por clubes europeus, foram unânimes ao afirmar que os dirigentes desses países são profissionais e os do Brasil não.

Os jogadores têm consciência de que os interesses empresariais primam pelo retorno financeiro, embora não questionem tais interesses, por entenderem que esses investimentos fortalecem as equipes para a conquista de títulos ou campeonatos e melhoram a situação financeira deles e dos técnicos.

Enfim, para alguns, a melhoria da estrutura de apoio ao jogador foi apontada como a principal mudança a partir das relações entre os clubes e as empresas, e a Lei Pelé, apesar de não ter sido aprovada na época dessa pesquisa, foi vista como um fator favorável às relações trabalhistas.

“Os Informantes-Chaves”

O conteúdo dos depoimentos de 4 (quatro) informantes-chaves serviram como informações complementares para a análise. Considerei nessa categoria 1 (um) membro do GAP (ex-presidente do Banco Central no Governo Collor), 1 (um) ex-dirigente da SEP, 1 (um) ex-jogador do SCCP (ex-jogador da Seleção Brasileira de Futebol) e 1 (um) ex-jogador da SEP (atual Presidente do Sindicato de Atletas Profissionais do Estado de São Paulo [SAPESP]). Fiz-lhes perguntas relativas às relações dirigente-clubes, dirigente-jogador, dirigente-empresa, bem como sobre as percepções de cada um com respeito à estruturação geral e mudanças ocorridas nos clubes. Aqui, enfatizei o “antes” e o “depois” das relações futebol-empresa.

9.2 - Quadros Comparativos

A partir da análise de conteúdo realizada, elaborei alguns quadros que sintetizam boa parte das informações obtidas junto aos principais envolvidos na pesquisa.

No quadro 8, por exemplo, reúno um conjunto de características acerca da natureza das relações futebol-empresa, como o tipo de relação estabelecida, o ramo de atuação da empresa, suas principais estratégias, o investimento feito, a duração, a situação dos clubes antes dos acordos, os interesses de parte a parte e o controle sobre o uso das verbas.

O objetivo deste quadro é diferenciar os tipos de relações e suas especificidades nos casos pesquisados. Desse modo, no patrocínio TAM-SPFC, a principal estratégia da empresa foi a comercialização da camisa do time de futebol, por meio de uma verba mensal fixada no contrato e usada livremente pelo clube. Com essa estratégia ela objetivou a comunicação empresarial e a divulgação da empresa na capital paulista, pelo fato de atuar apenas no interior de São Paulo. O montante investido pela empresa ao longo do tempo de contrato com o clube foi de R\$ 4,3 milhões.

Cabe lembrar que a empresa (TAM) não é mais patrocinadora do SPFC. O contrato foi encerrado em 1996. Após esse patrocínio, o clube fechou um acordo com a empresa Data Control e, posteriormente, com a CIRIO, fabricante do produto “Bombril”, e ainda é patrocinado pela multinacional de material esportivo Adidas.

Em segundo lugar, a parceria de investimento, assim definida pelos membros do segmento empresarial do Banco Excel-Econômico-Corinthians, que teve basicamente duas estratégias: a comercialização da camisa do time de futebol e a compra de jogadores para serem alocados no clube. Para a primeira estratégia, dispôs de uma verba mensal fixada no contrato da parceria, cujo controle foi feito pelo clube. No caso da segunda estratégia, destinou uma verba extra sob o seu controle. Em relação ao interesse econômico do clube, a empresa objetivou, inicialmente, com tais estratégias, a popularização do Banco junto a um clube de massa, pois era um banco de investimentos e não de varejo e, posteriormente, os lucros advindos dos investimentos e da comercialização de jogadores no mercado do futebol. Essa parceria pode ser considerada como um modelo intermediário entre o patrocínio e a co-gestão esportiva. O montante investido pela empresa no clube foi da ordem de R\$ 12 milhões em dois anos de contrato.

Por fim, a parceria de co-gestão esportiva, cujas ações estratégicas incorporam as duas anteriores (patrocínio comum e parceria de investimento), e introduz a gestão conjunta do departamento de futebol do clube. No caso em análise, a co-gestão, além de constituir uma experiência pioneira no ramo das parceiras, tem permanecido até os dias de hoje, diferenciando-se dos modelos anteriores. A empresa também vem desenvolvendo a co-gestão esportiva junto ao Juventude, de Caxias do Sul.

A empresa coloca a disposição do clube uma verba mensal fixa, estipulada no contrato, para a comercialização da camisa do time de futebol cujo objetivo está na concorrência pelo mercado leite. A verba extra, de controle exclusivo da empresa, é usada para investimentos em jogadores, a serem alocados no clube. Além dessas estratégias, a principal atuação da empresa, tida como uma inovação no Brasil, é a conjunta do departamento de futebol do clube. A empresa investiu no clube ao longo de 7 (sete) anos de contrato, cerca de R\$ 35 milhões.

Quadro 8 - Natureza das Relações Futebol-Empresa

CLUBE	SÃO PAULO FUTEBO CLUBE (SPFC)	SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA (SCCP)	SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS (SEP)
EMPRESA	TRANSPORTES AÉREOS MARÍLIA TAM	BANCO EXCEL-ECONÔMICO	PARMALAT DO BRASIL S.A.
TIPO DE RELAÇÃO	PATROCÍNIO COMUM	PARCERIA DE INVESTIMENTO	PARCERIA DE CO-GESTÃO
RAMO DE ATIVIDADE DA EMPRESA	AVIAÇÃO	BANCÁRIO	LATICÍNIOS
ESTRATÉGIAS DA EMPRESA	Comercialização da Camisa	Comercialização da camisa e investimento em jogadores	Comercialização da camisa, investimento em jogadores e gestão conjunta no Departamento de Futebol
VERBA	Mensal (Fixa)	Mensal (Fixa) e Extra	Mensal (Fixa) Extra
INTERESSES DA EMPRESA	Divulgação e expansão da empresa na capital (Retorno de mídia)	Divulgação, expansão e popularização (retorno de mídia) e investimento em jogadores para lucros futuros (retorno financeiro)	Fixação do nome da empresa no mercado do leite (retorno de mídia), investimento em jogadores (retorno financeiro) e gestão do futebol no clube (Poder).
INTERESSES DOS CLUBES	Financeiro	Financeiro	Financeiro
USO DAS VERBAS	Mensal (fixa) Clube	Mensal (fixa): Clube Extra: Empresa	Mensal (fixa):Clube (em comum acordo com a empresa) Extra: Empresa
SITUAÇÃO ECONÔMICA DO CLUBE	Crise (Reforma do estádio)	Crise (Endividamentos)	Crise (Endividamentos)
INVESTIMENTO DA EMPRESA NO CONTRATO	2 anos: R\$ 2,5 milhões 1 ano: R\$ 1,8 milhões Total=R\$ 4,3 milhões	1 ano: R\$ 5,0 milhões 1 ano: R\$ 7,0 milhões Total=R\$ 12,0 milhões	Montante investido em 7 anos: Total=R\$ 35,0 milhões
DURAÇÃO DAS RELAÇÕES	Patrocínio iniciado em 1993 e encerrado em 1996	Parceria iniciada em 1997, mantida após a saída do GAP, e encerrada em fins de 1998	Parceria iniciada em 1992 e mantida até os dias de hoje

Fonte: Quadro construído a partir das entrevistas realizadas.

No quadro 9, considerando a oposição tradicional *versus* moderno, que permeia as relações futebol-empresa, elaborei um quadro que traça um perfil da identidade cultural de cada um dos clubes e demonstra a tipologia da dominação e as ações sociais predominantes e típicas dos dirigentes. Chamo atenção para o duplo caráter da dominação existente nos clubes, como a racional-legal, estabelecida pelo estatuto dos clubes e, predominantemente, o tipo tradicional no departamento de futebol.

Também, exponho o tipo de dominação predominante nas empresas, que tende para a feição racional-legal.

Em ambas as situações, deixo claro que não há uma simetria em relação às ações sociais de dirigentes e empresários. Com isso quero dizer que, mesmo tendo por objetivos em suas empresas as ações racionais com relação a fins, os proprietários das empresas evidenciaram também “ações afetivas” (empresário torcedor), ao se tornarem patrocinadores ou parceiros dos clubes. Do mesmo modo, os dirigentes não evidenciam apenas ações afetivas e tradicionais, mas também racionais com relação a fins, face aos interesses econômicos, políticos e prestígio em jogo.

Ressalto ainda que a identidade cultural de cada um dos clubes foi aqui considerada, na medida em que ela é útil para a compreensão das ideologias e das ações sociais dos dirigentes nos clubes e do *habitus* dos clubes e a *distinção*, nos dizeres de Bourdieu (1989:151).

O SPFC é o clube que detém o maior patrimônio da capital paulista, além de ser considerado como um clube de elite e típico da classe média alta. Tal situação pode ser também especificada pela localização geográfica do clube no Bairro do Morumbi, um lugar nobre onde está o Estádio do Morumbi, considerado o maior estádio particular do mundo.

O Corinthians (SCCP) caracteriza-se por ser um “clube de massa”(maior torcida) e da chamada “zona leste”, em razão da localização geográfica das “classes menos favorecidas” na “periferia” da capital. O clube é visto como o mais “popular” de São Paulo, fato usado pelo Banco Excel-Econômico para justificar a parceria, a princípio, como o interesse em “popularizar-se”, por ser um banco de atacado ou de investimentos.

O Palmeiras (SEP), por sua vez, representa o clube da colônia italiana e localiza-se no Bairro de Perdizes, típico de classe média da capital, e está próximo de outros bairros onde encontramos boa parte dos imigrantes italianos. Esse fator explica suas raízes italianas. A própria denominação do clube, na época da sua fundação, já trazia essa marca, pois antes da Segunda Guerra Mundial era chamado de “Palestra Itália”. Boa parte dos presidentes e dirigentes do seu quadro administrativo e da cúpula, historicamente, apresentam descendência italiana (tradição familiar).

Quanto aos tipos de dominação predominantes nos três clubes, encontramos na estrutura dos poderes constituídos a dominação racional-legal, baseada nas ordens estatuídas (estatuto dos clubes) e, de modo específico, no departamento de futebol o predomínio do modelo tradicional, nos termos de Weber (1994:141).

Também, em correspondência com os tipos de dominação predominantes, as ações dos dirigentes nos três clubes, além dos tipos “tradicional” e “afetiva”, de cunho emocional (“paixão clubística”) existem as racionais com relação a fins, face aos interesses econômicos, conforme a tipologia de Weber (1994:15).

Nas três empresas poderíamos apontar o predomínio do tipo de dominação racional-legal (Weber, 1994:142), pelo fato de considerá-las como empresas capitalistas típicas, com objetivos fundados no cálculo racional e na previsibilidade, supondo ainda que as mesmas apresentam processos de modernização e profissionalização da sua estrutura de poder e organização da sua atividade (diferente do futebol), já consolidados, em relação aos clubes.

Cabe observar, no entanto, que em termos de ações sociais, além do predomínio de ações racionais com relação a fins, encontramos também as “afetivas”, considerando-as como um dos motivos dos interesses dos empresários, especialmente a “paixão” de torcedor.

Quadro 9 - Tipos de Dominação e Ações Sociais

CLUBE	SPFC	SCCP	SEP
TIPOS DE DOMINAÇÃO NOS CLUBES	<u>Clube:</u> Racional-legal (Baseado na ordem estatutária) <u>Dept.º de Futebol:</u> Tradicional (Tipo predominante baseado nas tradições vigentes)	<u>Clube:</u> Racional-legal (Baseado na ordem estatutária) <u>Dept.º de Futebol:</u> Tradicional (Tipo predominante baseado nas tradições vigentes)	<u>Clube:</u> Racional-legal (Baseado na ordem estatutária) <u>Dept.º de Futebol:</u> Tradicional (Tipo predominante baseado nas tradições vigentes)
TIPOS DE DOMINAÇÃO NAS EMPRESAS	(Suposto) predomínio da dominação de feição racional-legal	(Suposto) predomínio da dominação de feição racional-legal	(Suposto) predomínio da dominação de feição racional-legal
AÇÕES SOCIAIS DOS DIRIGENTES (Predominantes)	Tradicional, afetivas e racionais com relação a fins	Tradicional, afetivas e racionais com relação a fins	Tradicional, afetivas e racionais com relação a fins
AÇÕES SOCIAIS DOS EMPRESÁRIOS (Predominantes)	Racionais com relação a fins e “afetivas” (empresário torcedor)	Racionais com Relação a fins e “afetivas” (empresário torcedor)	Racionais com Relação a fins e “afetivas” (empresário torcedor)
IDENTIDADE CULTURAL DOS CLUBES	Clube preferido pela elite e classe média alta da Capital. Localizado num bairro nobre (Morumbi) e de um patrimônio invejável no país.	Clube popular ou de massa (2.º do país). Preferido pela classe baixa. Localizado na periferia da capital. (Zona Leste)	Clube preferido pela classe média baixa e alta da Capital. Tipicamente da colônia italiana. Localizado num bairro de classe média (Perdizes)

Fonte: Quadro construído a partir das entrevistas realizadas

No quadro 10, de modo específico, descrevo o perfil dos dirigentes, dos empresários e dos jogadores, no que se refere aos seus objetivos, sistema de prestígio, sistema de recompensas e a estrutura de autoridade. Tais parâmetros de diferenciação foram definidos ao longo da pesquisa:

(a) - em termos de objetivos, em geral o dirigente procura manter as tradições do clube, atuando como um prestador de serviços para o dept.º de futebol, sendo, em certo sentido, credor do trabalho dos jogadores. As ações são de cunho tradicional e afetivo (passionalidade), e estão relacionadas aos interesses pessoais, econômicos, políticos e simbólicos. Podemos afirmar ainda que a atividade do dirigente distingue-se da atividade da empresa, pois é balizada por ideologias permanentes e por um *habitus*, típico dos clubes. O empresário, por sua vez, a exemplo do dirigente, tem como objetivo a direção da empresa, a qual pode a ele pertencer, diferentemente do clube. É também credor do trabalho, e de modo específico tem como interesses os lucros econômicos e simbólicos para a empresa. Para atingir tais objetivos, apoia-se em previsões, cálculos, planejamentos e na ética racional, típica do capitalismo (racionalidade). O jogador é devedor de trabalho e prestador de serviços ao clube, e seus interesses são também econômicos e simbólicos (capital econômico e capital simbólico) e em alguns casos políticos;

(b) - o sistema de prestígio ou capital simbólico do dirigente está no seu *status* no clube e no prestígio social e político, os quais têm conexão com a notoriedade ou visibilidade pessoais, que são lucros de distinção (Bourdieu, 1983:143) resultantes do cargo e reforçam sua autoridade e poder. No caso do empresário, o público consumidor de seus produtos e serviços, bem como a projeção, a visibilidade, credibilidade e competência atingidas pela empresa no seu mercado específico e no mercado do futebol são os principais dividendos simbólicos, que lhe conferem autoridade e poder, bem como para a empresa. A sua capacidade de gestão e organização também figuram como fundamentais, podendo ser até proprietário da empresa. O prestígio do jogador profissional está no reconhecimento do seu talento no contexto nacional e internacional, junto aos torcedores e à mídia, o que poderá conferir-lhe *status* na carreira;

(c) - o sistema de recompensas ou capital econômico, no caso do jogador, resulta do seu trabalho no campo. Seu talento é determinante ou não para receber um alto salário, valorizar-se no mercado, fazer melhores contratos, inclusive com empresas patrocinadoras (material esportivo, marcas de roupas e outros serviços), além dos prêmios por vitória nos jogos que, na gíria do futebol, denominam-se “bichos” e fazem parte das tradições dos clubes. Os jogadores são remunerados mensalmente pelo clube, conforme o contrato de cada um. Para os empresários (membros do segmento empresarial), são os altos lucros obtidos a partir de mais vendas, mais consumidores para seus produtos e serviços no mercado. Dependendo do cargo e da função que desempenham, recebem uma remuneração mensal ou quinzenal, estabelecida num contrato, como qualquer outro empregado da empresa. No caso das parcerias que incluem o investimento em jogadores para comercialização, os proprietários de empresas poderão ainda obter um alto lucro com essas estratégias. Para os dirigentes, as recompensas fundamentais consistem dos lucros dos negócios envolvendo jogadores, na partilha da renda de jogos, nos contratos de patrocínio e de transmissão de jogos, etc. Diferentemente dos jogadores e dos empresários, os dirigentes não são remunerados pelo seu trabalho, uma vez que o cargo e a função que ocupam dependem da nomeação. Esse fato reforça a tradição amadora da gestão dos clubes;

(d) - a estrutura de autoridade, no caso do jogador, por exemplo, é marcada por horários definidos de treino e de jogos, conforme o calendário estadual, nacional ou internacional, tendo que racionalizar suas atividades na direção deste objetivo, pois são devedores de trabalho. Em geral eles são pessoas de formação humilde, que são considerados como empregados dos clubes na escala de autoridade. Sua ascensão na carreira está condicionada ao talento e ao desempenho no campo de jogo.

Os jogadores são vistos como profissionais no clube, são remunerados pela atividade que desenvolvem, dedicam-se integralmente ao clube, embora, muitas vezes em proveito próprio (sonegação de IR, de INSS e não filiação ao sindicato), aceitem a cumplicidade das atitudes dos dirigentes (paternalismo e amadorismo), fato que revela a falta de conscientização profissional de boa parte da categoria, o desconhecimento dos próprios direitos e a baixa escolarização.

O dirigente constitui uma categoria, na qual estão o presidente e os diretores de futebol. A autoridade e a ascensão na carreira dependem de nomeação, da obediência ao estatuto e às tradições vigentes desde sempre. Em geral, são membros da diretoria e exercem a função como amadores.

Na empresa, o membro do segmento empresarial também se submete a uma hierarquia capitalista típica, na qual a direção da empresa, suas normas e regulamentos de organização são soberanos. A ascensão social tende a ocorrer mais através de promoções por merecimento e regulamentação do que por clientelismo ou nomeação, como ocorre nos clubes. O presidente é um executivo remunerado, um profissional, podendo ser até o proprietário, que detém não só o poder econômico, mas também simbólico.

Tais características foram vistas pelos entrevistados em relação de oposição ao perfil dos empresários. Estes, por sua vez, na visão dos entrevistados, apresentam competências objetivas e qualificação para a atividade que se propõem administrar, visão empresarial e profissionalismo, além de serem remunerados como um funcionário da empresa.

A considerar esses parâmetros, pode-se concluir pela tendência maior dos empresários e dos jogadores em favor de uma gestão profissional e moderna, em relação aos dirigentes tradicionais dos clubes.

Quadro 10 - Parâmetros de Diferenciação dos Agentes

AGENTES DAS RELAÇÕES FUTEBOL – EMPRESA	OBJETIVOS	SISTEMA DE PRESTÍGIO (capital simbólico)	SISTEMA DE RECOMPENSAS (capital econômico)	ESTRUTURA DE AUTORIDADE E ASCENSÃO
DIRIGENTES	.dirigir o dept. ^o de futebol; .credor do trabalho do jogador; (Patrão) .econômicos, políticos e simbólicos (pessoais) .manter as tradições vigentes	. <i>Status</i> , prestígio social e político; .notoriedade ou visibilidade	. lucros obtidos na comercialização de jogadores, patrocínios, rendas, etc. .prêmios ("bichos"); .não remuneração	Autoridade e ascensão condicionadas à eleição (presidente e vice-presidente) e nomeação (diretor). Obedece ao estatuto e às tradições; .não é proprietário do clube; .poder amador (paixão)
EMPRESÁRIOS (Membro do Segmento Empresarial)	.dirigir a empresa; .credor do trabalho dos seus empregados; (Patrão) .econômicos e simbólicos (empresa)	.credibilidade da empresa junto ao público consumidor; .status, notoriedade, visibilidade	.alto salário (remuneração) .promoções; .retorno financeiro para a empresa (vendas, posse de jogadores, etc.); .lucros obtidos na comercialização de jogadores	.autoridade e ascensão social por promoções, merecimento ou regulamentação; .pode ser proprietário da empresa; poder profissional (Racionalidade)
JOGADORES	.devedor de trabalho ao clube e aos dirigentes; (Empregado) .econômicos, simbólicos e, em menor escala, políticos	.status, credibilidade nacional e internacional junto aos torcedores e à mídia	.alto salário (remuneração); .valor-de-troca no mercado; .transferências; .melhores contratos; .prêmios em dinheiro ("bichos")	.estrutura de obediência a horários de treinamento, jogos e concentrações; . ascensão condicionada ao talento e ao desempenho no campo de jogo; valor-de-troca no mercado e visibilidade na mídia

Fonte: Quadro construído a partir das entrevistas realizadas

No quadro 11, apresento comparativamente os processos de modernização, profissionalização externa e racionalização administrativa e econômica da gestão dos clubes de futebol, a partir das empresas.

Considerando cada um dos clubes, no SPFC não se detectou no conteúdo dos depoimentos qualquer tentativa de modernização, de profissionalização externa e de racionalização através da empresa. O aspecto diferenciado do clube e o patrocínio como tipo de relação adotada, sem outras exigências além da troca pura e simples entre o capital simbólico do clube e o capital econômico da empresa, não provocaram esses processos. Segundo os entrevistados eles vêm ocorrendo a partir do próprio clube.

No SCCP, a modernização da estrutura física (construção de um centro de treinamento) ganhou um forte impulso com a parceria de investimentos. A modernização e a profissionalização da gestão foram um dos objetivos do GAP. A extinção do cargo de diretor de futebol, a implantação do sistema de gerenciamento descentralizado com profissionais externos ao clube, além da contratação de um superintendente de futebol e de um diretor de *marketing*, constituíram as modificações principais.

Na SEP pode-se dizer que a modernização e a especialização de funções do clube, de modo geral, ocorreram com a co-gestão, embora, por iniciativa própria, o clube tenha contratado um dirigente de futebol remunerado para o trabalho em tempo integral. Os avanços verificam-se tanto na estrutura física (centro de treinamento), contratação de profissionais especializados, quanto na parte administrativa. Nessa, a mudança fundamental é sem dúvida a co-gestão no departamento de futebol, exercida por um diretor de esportes da empresa e pelo 1.º vice-presidente, nomeado pelo presidente, num sistema de co-decisão e participação conjunta.

No caso do SCCP e na SEP, as empresas aplicaram conceitos de gestão de recursos e de planejamento (racionalização).

Quadro 11 - Modernização e Profissionalização da Gestão

CLUBE	SPFC	SCCP	SEP
EMPRESA	TAM	BANCO EXCEL- ECONÔMICO	PARMALAT DO BRASIL S.A.
TIPO DE RELAÇÃO	PATROCÍNIO COMUM	PARCERIA DE INVESTIMENTO	PARCERIA DE CO-GESTÃO
MODERNIZAÇÃO	(Não houve) Tentativa de modernização independente	Tentativa de Modernização parceria investimentos	Modernização via co-gestão
PROFISSIONALIZAÇÃO	(Não houve) A partir do clube	Condicionalmente temporariamente ao GAP, pela extinção do cargo de diretor de futebol, contratação de um superintendente de futebol e de um diretor de <i>marketing</i> remunerado	Co-gestão no dept.º de futebol com profissionais contratados pela empresa (diretor e gerente de esportes) e contratação de 1 (um) dirigente profissional pelo clube
RACIONALIZAÇÃO ECONÔMICA E ADMINISTRATIVA	(Não houve) A partir do clube	Tentativa de gestão econômica racional e planejamento administrativo plurianual via GAP, proposta de gerenciamento do futebol por profissionais contratados	Aplicação de conceitos de controle orçamentário, gestão de recursos, co-decisão e equilíbrio de poderes na do futebol

Fonte: Quadro construído a partir das entrevistas realizadas

No quadro 12, reúno as características dos três clubes, no que se refere às tradições, à hierarquia e às resistências principais dos dirigentes, as quais apontei elementos de identificação com os conceitos de ideologia, ações sociais e *habitus*.

Em relação à hierarquia tradicional, há nos três clubes uma verticalização e uma centralização do poder nas mãos do presidente eleito, o qual detém o poder absoluto. Abaixo dele estão os vice-presidentes, que são também eleitos com base no estatuto, e os diretores, os quais são nomeados pelo presidente.

Também, com base no conteúdo dos depoimentos, confirmamos que o tradicionalismo, o amadorismo, o paternalismo e a própria “paixão clubística” constituem resistências comuns encontradas nesses clubes.

Quanto às tradições, as quais estão também incorporadas ao *habitus* dos clubes há características diferenciadas. Desse modo, no SPFC, o ranço patrimonialista, de conservadorismo e de “autonomização” (Bourdieu, 1983:140) mistura-se com elementos como o pagamento de “bichos”, um condicionamento típico dos clubes.

No caso do SCCP, além do sistema tradicional, disitnguimos a presença de elementos carismáticos. Na SEP, o sistema tradicional tem uma íntima vinculação com a colônia italiana, uma vez que os dirigentes em sua grande maioria são de descendência italiana.

Dos três clubes, o SPFC é o clube que apresenta melhores condições de ser administrado futuramente como uma empresa de fato, face ao seu patrimônio, embora o fechamento a autonomia da sua gestão tenham vindo a ser um dos maiores entraves.

No SCCP, as resistências à tentativa de gestão empresarial e profissional pelo GAP e as características específicas já citadas anteriormente, além das pressões externas (clube de massa ou popular) também são alguns obstáculos a superar.

Na SEP, apesar das tensões e resistências iniciais já apontadas anteriormente, a co-gestão certamente vem contribuindo para o empresariamento do departamento de futebol do clube, além da modernização e profissionalização da gestão.

Vale a pena observar que o empresariamento futuro a que nos referimos não está vinculado às condições e especificidades de cada clube. Esta questão, como vimos, está prevista na Lei 9.615/98 (Lei Pelé).

Quadro 12 - As Resistências

CLUBE	SPFC	SCCP	SEP
TRADIÇÕES	Fundadas no tradicionalismo vigente, no conservadorismo, no patrimonialismo (clube de elite), no fechamento e na tentativa de autonomia da gestão, pagamento de “bichos”	Fundadas no tradicionalismo, suscetível à liderança carismática e pressão da torcida (clube de massa), pagamento de “bichos”	Fundadas no tradicionalismo (clube da colônia italiana e característico da classe média), pagamento de “bichos”
HIERARQUIA TRADICIONAL	Verticalizada e centralizada na figura do presidente. Ascenso regulado pelo estatuto e por nomeação	Verticalizada e centralizada na figura do presidente. Ascenso regulado pelo estatuto e por nomeação	Verticalizada e centralizada na figura do presidente. Ascenso regulado pelo estatuto e por nomeação
IDEOLOGIAS, AÇÕES E HABITUS DOS DIRIGENTES	Tradicionalismo; amadorismo, paternalismo e “paixão clubística”	Tradicionalismo; amadorismo, paternalismo e “paixão clubística”	Tradicionalismo; amadorismo, paternalismo e “paixão clubística”

Fonte: Quadro construído a partir das entrevistas realizadas

No quadro 13 sintetizo a questão central da pesquisa, isto é, as mudanças na estrutura de poder além de outras a ela relacionadas.

Nos três acordos, o conteúdo dos depoimentos revelou que não houve nenhuma modificação nas relações do dirigente com o jogador, as quais mantêm a tendência paternalista. Do mesmo modo, as relações empresa *versus* jogador permanecem marcadas pelo profissionalismo de parte a parte, embora não se possa abstrair delas a intensificação do caráter de “mercadoria” atribuído ao jogador e sua comercialização, especificamente no caso do SCCP e da SEP.

Por outro lado, no que se refere às relações dirigente-empresários, no SPFC o relativo afastamento entre o clube e a empresa, o tipo de estratégia (patrocínio) e o conservadorismo dos dirigentes serviram como conteúdos explicativos para a inexistência de tensões e conflitos. No SCCP, a interferência do GAP foi crucial para a deflagração das tensões e dos conflitos entre o clube e a empresa, culminando com a “retaliação” do próprio GAP. Na SEP, se o início foi marcado por conflitos, houve uma assimilação e acomodação de tensões que se mantêm até hoje no clube, aparentemente sem qualquer prejuízo para a eficiência do sistema de co-gestão.

Como conseqüência lógica desses argumentos, no SPFC a ingerência da empresa no clube não existiu; no SCCP, o GAP tentou assumir o controle do futebol, de forma radical e profissional; e na SEP houve uma ingerência direta no departamento de futebol pelo co-gestor (empresa) no sentido do equilíbrio de poderes e de decisões.

No SCCP, a ingerência da empresa foi curta ou temporária, se considerarmos a breve passagem do GAP pelo clube. Nesse caso, a atitude de demissão tomada pelo próprio GAP, explica a sua interferência no poder interno do clube e no controle dos investimentos. Além disso, registramos pequenos conflitos envolvendo o clube, a empresa, o técnico e alguns jogadores (por ela contratados), no que se refere às exigências da empresa na aparição do clube na mídia e em alguns eventos.

Na SEP, a ingerência é permanente, porém, segundo alguns depoimentos, é positiva. A participação da empresa na gestão conjunta do departamento de futebol do clube e o controle sobre os investimentos provocou lutas e divisões internas na cúpula, mas hoje a situação é estável. A questão da sucessão presidencial no clube foi marcada por um clima tenso que culminou com a modificação estatutária para fins de reeleição do atual

presidente no cargo, por mais 2 (dois) anos. Tal questão provocou uma certa desconfiança ou constrangimento da empresa, a qual não se envolveu no processo, embora suas simpatias estivessem voltadas para o atual vice-presidente que tentava eleger-se.

De qualquer forma, cabe lembrar que as empresas não modificaram o poder estatutário dos clubes.

As mudanças na estrutura de poder do futebol nos clubes acompanharam as mesmas tendências anteriores. No SPFC, elas não ocorreram. No SCCP, verificou-se apenas a tentativa de mudanças na gestão interna do clube pelo GAP, a qual foi frustrada. Se no início com a presença do GAP, o poder tornou-se difuso; após a demissão deste, ele manteve-se concentrado nas mãos de alguns dirigentes, mesmo diante da continuidade da parceria.

Na SEP, a empresa exerce o seu poder decisório ao lado do clube apenas no departamento de futebol, o que significa apenas uma mudança parcial no sistema tradicional de administrar o futebol no clube.

Quadro 13 - Mudanças na Estrutura de Poder, Relações, Tensões e Conflitos

RELAÇÕES FUTEBOL-EMPRESA	PATROCÍNIO TAM-SPFC	PARCERIA EXCEL-SCCP	CO-GESTÃO PARMALAT-SEP
INGERÊNCIA DA EMPRESA NA HIERARQUIA DO CLUBE E NO DEPT.º DE FUTEBOL	Nula	Interferência temporária na gestão, a partir do posicionamento do GAP junto à presidência e com o apoio da empresa. Extinção do cargo de diretor de futebol	Interferência permanente na gestão do futebol no clube, diretamente pela empresa, por meio da co-decisão e a participação na do dept.º de futebol
RELAÇÃO DIRIGENTE-EMPRESÁRIO	Afastamento e ausência de conflitos em razão do tipo de relação (patrocínio) e do fechamento, da autonomia e conservadorismo das tradições do clube pelos dirigentes	Tensões e conflitos declarados, devido à interferência do GAP e sua posterior demissão	Tensões e conflitos iniciais e posterior acomodação e assimilação do sistema de co-gestão
RELAÇÃO EMPRESA-JOGADOR	Mantidas em nível profissional	Mantidas em nível profissional (mercadorização)	Mantidas em nível profissional (mercadorização)
RELAÇÃO DIRIGENTE-JOGADOR	Mantidas na forma tradicional (paternalismo)	Mantidas na forma tradicional (paternalismo)	Mantidas na forma tradicional (paternalismo)
MUDANÇAS NO PODER ESTATUTÁRIO	(Via empresa) Não houve. A estruturação geral foi mantida	(Via empresa) Não houve. A estruturação geral foi mantida. (Houve mudanças internas para reeleger o presidente)	(Via empresa) Não houve. A estruturação geral foi mantida. (Houve mudanças internas para reeleger o presidente)
MUDANÇAS NA ESTRUTURA DE PODER DO DEPARTAMENTO DE FUTEBOL (HIERARQUIA)	Não Houve. O Poder permanece centralizado e inalterado no departamento de futebol. Soberania do clube nas decisões. (Sistema tradicional mantido)	Tentativa frustrada de mudanças radicais na gestão (GAP), ao propor o sistema de gerências com profissionais contratados pela empresa. (Sistema tradicional mantido)	Divisão ou equilíbrio de poderes no Dept.º de Futebol (co-gestão). (Sistema tradicional parcialmente modificado no dept.º de futebol)

Fonte: Quadro construído a partir das entrevistas realizadas

CAPÍTULO X – VELHOS E NOVOS “CARTOLAS”

As relações futebol-empresa não provocaram mudanças radicais na estrutura de poder do futebol nos clubes. Há uma convivência tensa entre as tentativas de mudança e as resistências por elas produzidas. São as tradições culturais arraigadas, o ranço da legislação autoritária, a relevância econômica e a capacidade de expressão do futebol brasileiro que respondem pela produção de ideologias, ações sociais¹ e pelo *habitus* típico do sistema da cartolagem nos clubes. Se essas produções compõem a base desse sistema de poder, pode-se entendê-las também como resistências.

As evidências apontaram que mudanças ocasionais nos padrões econômicos, a partir dos investimentos empresariais, não supõe nem é condição suficiente para a ocorrência de mudanças estruturais e mudanças na “mentalidade” dos indivíduos, como no caso dos dirigentes de clubes. Se em termos econômicos houve uma correspondência entre os investimentos e o retorno, transformando a empresa numa espécie de “cartola” financeiro; na esfera do poder, os seus interesses e mecanismos racionais de controle não modificaram, necessariamente, a forma de administrar o futebol nos clubes. Em termos de eficiência administrativa, profissionalização e modernização, apenas a co-gestão respondeu, pelo menos parcialmente, como e em que direção essa mudança se daria. As tentativas de mudanças radicais ocasionais na estrutura de poder, como por exemplo, a extinção do cargo de diretor de futebol, num dos clubes, não tiveram o efeito desejado pela empresa, demonstrando a influência desses dirigentes nessa estrutura. Isso implica em afirmar que a ocorrência de mudanças deve considerar as tradições dos clubes.

A determinação estrutural pela base econômica, normalmente atribuída a Marx, não necessariamente se aplicaria aqui, precisando ser relativizada. No entanto, enquanto a lógica do capital continuar seu domínio sobre as relações sociais, como no caso do futebol e dos seus grandes talentos, as categorias marxistas da crítica da economia política, como a mercadoria, a alienação e a ideologia, por exemplo, permanecerão sempre atuais.

A partir de Marx ficou clara a idéia do poder como dominação econômica e como dominação de classe, nas relações mercantilistas estabelecidas entre os clubes e as empresas. Sem dúvida, a instrumentalização dos clubes pelas empresas foi visível, pois

imprimiu a mudança econômica, intensificou a acumulação e criou novos tipos de relações sociais, como empresário *versus* dirigente e empresário *versus* jogador. A dominação, por sua vez, assumiu novos contornos com a participação de um novo ator nessas relações: a empresa capitalista.

Afinal, em que medida se pode falar em dominação de classe dos dirigentes e dos empresários sobre os grandes talentos que ganham salários milionários? É aí que se manifesta o papel da ideologia, enquanto resistência da classe dominante nos clubes (dirigentes), ao inverter e mistificar a realidade econômica da grande maioria de jogadores que recebe baixos salários. E, é na transformação do jogador em mercadoria e na sua comercialização, que o seu valor-de-troca ou de “pé-de-obra” dá visibilidade aos interesses de mercado de dirigentes e empresas, racionalizando e despersionalizando as relações sociais.

Com base em Weber tornou-se possível compreender o poder e a dominação no contexto das relações sociais, a partir do mandonismo dos dirigentes e dos novos padrões de racionalização econômica das empresas, como a previsão e o controle orçamentário de recursos. O poder dos dirigentes ou a imposição da obediência aos outros orienta-se pelas tradições estabelecidas e pela racionalidade estatutária. Os clubes são organizações cuja “complexidade” encontra-se no poder amador, nas relações paternalistas e na paixão.

A duplicidade ética do “tradicional” e do “moderno” apontada por Da Matta (1986, 1990) como uma característica da sociedade brasileira, retomada por Helal (1997: 50-56) para demonstrar a tensão estrutural da organização do futebol brasileiro, servem aqui também como parâmetros para a compreensão do exercício do poder nos clubes. O clube de futebol, por assim dizer, assemelha-se a uma empresa, mas é administrado por dirigentes apaixonados, os quais também agem de modo racional e calculado, pois existem receitas, lucros e oportunidades de ganhar dinheiro fácil e de ingresso na política.

Cabe aqui uma reflexão sobre uma questão discutível não apenas na dos clubes, mas junto ao povo brasileiro de modo geral: a “paixão clubística”. Tentar explicá-la sem uma referência ao significado desse esporte para a cultura brasileira é uma tarefa difícil. Aliás, como abstrair, por exemplo, a popularidade do futebol e as questões de gênero envolvidas na sua prática e preferências no Brasil ?

O caráter de “imprevisibilidade” do futebol que provoca ansiedades, emoções, dramas e comportamentos inusitados, surge talvez como o seu fundamento mais “previsível”, pois supera qualquer reducionismo que queira impor-lhe. Desse modo, para o torcedor não interessa muito o fato de o clube transformar-se numa empresa, mas que seus ídolos continuem fazendo gols e o time vencendo. Por essa razão, o futebol não pode ser apenas cálculo e previsão.

Ser dirigente de clube nesse universo implica num duplo ato: paixão e poder. Em primeiro lugar trata-se de uma forte ligação com o cotidiano e com as cores do seu clube, numa relação que extrapola o simples ato de torcer. Em segundo lugar, significa representar o poder, impor obediência, manipulá-lo, transformá-lo ou transfigurá-lo para os planos do simbólico ou ideológico. O clube é o “feudo” que alimenta esse poder. E esse poder, paradoxalmente, pode traduzir-se em “paixão administrativa” e em fonte de corrupção. Além disso, nem todos os dirigentes demonstram a mesma fidelidade de organização que têm à frente das suas empresas particulares.

Se nos dizeres de Weber (1979:90, 114), a paixão desempenha um papel importante junto às vocações, como a política e a ciência, ela parece ser indispensável à dos clubes e, portanto, um aspecto inquestionável no contexto do futebol. Fato que explica o sentido ou conteúdo emocional das “ações afetivas” dos dirigentes, que, foram percebidas também junto aos membros do segmento empresarial. Isso reforça a questão da coexistência de ações ou sua inexistência em estado puro (Weber, 1994: 16), afastando a hipótese de que nas empresas capitalistas ou nas organizações formais, os indivíduos agem apenas de modo racional com relação a fins, especialmente econômicos.

Cabe acrescentar ainda que para Weber (1994: 14, 15) importa o sentido das ações e não suas conseqüências. Neste caso, a paixão, o paternalismo e o poder amador dos dirigentes, ao mesmo tempo em que podem ser compreendidos no seu sentido, como típicos ou próprios dos clubes, independem dos resultados que produzem.

Em contrapartida, a pesquisa realizada nos clubes demonstrou haver mau uso do dinheiro, exploração econômica, escândalos diversos, lucro fácil, interesses de notoriedade (visibilidade junto aos meios de comunicação) e de acesso à política partidária. Se essas ações não interferem no campo de jogo e na paixão do torcedor, têm como conseqüências nos clubes, prejuízos e endividamentos. Aliás, essa é a grande crítica feita pela imprensa de

um modo geral, por meio de denúncias sobre a incompetência administrativa e a irresponsabilidade jurídica de muitos dirigentes.

Se as ordens estatuídas asseguram o exercício do “poder amador” nos clubes, alguns dirigentes podem ter a mesma ou até maior importância e alcance profissional do que um administrador especialista, contratado e remunerado para a função. Certamente, alguns conhecimentos e descobertas sobre a dos clubes deve-se a eles. No entanto, nas empresas de fato, as consequências de ações irresponsáveis são geralmente punidas, o que não ocorre nos clubes.

Assim, o amadorismo, o paternalismo das relações e a paixão, passam a representar o papel de ideologias, encobrindo a consequência e o resultado das mesmas. Do mesmo modo, o *habitus* internalizado atua como um regulador das relações sociais no sentido de assegurar as regras da estruturação do “campo” de poder no clube. O *habitus* assegura em certo sentido, o sistema de recompensas, o sistema de prestígio, a estrutura de autoridade e a hierarquia no clube.

Com base nas contribuições de Bourdieu, o futebol está inserido no “campo esportivo” como um setor de grande concorrência e de lutas entre os diversos agentes. Isso significa entendê-lo como um espaço de poder, relações de força e conflitos, que tem como objetos de disputa o capital econômico e o capital simbólico, tanto para seus dirigentes quanto para as empresas.

Cabe ressaltar também que a experiência do futebol brasileiro, a partir das relações dos clubes com as empresas, foi proveitosa por permitir uma interpretação a partir da visão de dois clássicos da sociologia, que em seus estudos não privilegiaram o esporte. Esse esforço estendeu-se também a Bourdieu, um sociólogo contemporâneo, que dedicou algumas páginas de sua obra ao esporte. Essa interpretação reforçou ainda o fato de o esporte ser um fenômeno sócio-cultural complexo e polifacetado, que reflete a própria sociedade nas suas estruturas, contradições, relações de poder e resistências.

Além dessas contribuições, a realização desse exercício de crítica à estrutura dos clubes, face às suas relações com as empresas, levou-me a afirmar ainda, que a profissionalização e a modernização das estruturas do futebol brasileiro não ocorrem por meio de empresas com interesses exclusivamente econômicos ou que queiram gerenciar os clubes apenas pelo cálculo e pela previsão. A fórmula bem sucedida e eficiente da co-

gestão Palmeiras-Parmalat superou essa visão ao equilibrar a competência administrativa da empresa com a autonomia das tradições do clube, sob a forma de co-decisão, embora ainda sobreviva uma tensão entre duas lógicas. Os outros clubes (SPFC e SCCP), por sua vez, repudiaram essa experiência, o que demonstrou maior resistência às mudanças nas tradições do poder amador e na mentalidade dos dirigentes.

A seguir apresento uma síntese conclusiva das 3 (três) partes do estudo: a gênese das tradições, o diálogo teórico e a discussão das hipóteses.

10.1 – A Gênese das Tradições

O predomínio da cultura do futebol, no contexto da cultura brasileira, é um dos principais fatores geradores de resistências às mudanças, no sentido da profissionalização e modernização do futebol nos clubes. Norteada especialmente pelos códigos simbólico e ideológico, essa cultura constitui um fértil espaço de análise das raízes tradicionais do futebol nos clubes.

Na esfera do simbólico, do qual também fazem parte as próprias ideologias, a cultura do futebol estabeleceu suas primeiras bases por meio dos traços advindos da burguesia européia, que se originaram ainda na “transplantação” do futebol da Inglaterra. Esse escopo representa, em certo sentido, o patamar inicial da produção e da reprodução dos traços aristocráticos, tradicionalistas e de “distinção” social, que fizeram do futebol um esporte de elite e, portanto, para ser administrado também por uma elite. Essa elite, composta de dirigentes oriundos das áreas sociais dos clubes se transformaria, historicamente, no conhecido “cartola”, termo que surgiu pela primeira vez em 1916. Aliás, a evidência desse personagem, que simbolicamente passou a representar a nobreza do futebol, vestida de fraque e cartola, tem suas raízes no modelo de clube adotado à moda inglesa no Brasil, identificado como sócio-esportivo, onde esse dirigente conservou suas “tradições” elitistas.

Outro aspecto relevante a ser considerado e que também exerceu uma proveitosa influência à inserção e à permanência dessa elite nos clubes foram as significações e símbolos da cultura local, criados a partir dos processos de assimilação e de reinvenção do futebol à moda brasileira, que se sucederam à “transplantação”. Dessa maneira, até os dias

de hoje, o discurso futebolístico fundado na “tradição popular”, por exemplo, tem contribuído para a produção e reprodução de diversos jargões que se estereotiparam e ainda traduzem um pensamento folclórico típico da cultura do futebol brasileiro, como *“futebol é uma caixinha de surpresas”*, o que lhe atribui um caráter de imprevisibilidade não só no campo de jogo, mas nos bastidores do poder; *“o jeitinho brasileiro”*, que reflete um caráter não profissional daqueles que dirigem o futebol; *“a Lei de Gérson”*, um estereótipo referido a uma frase dita pelo então jogador Gérson Nunes, numa propaganda de cigarros na televisão, segundo a qual *“temos que levar vantagem em tudo”*, uma frase estigmatizada que reflete o desejo de ganhar a qualquer preço, o que inclui a violação de regras, falta de ética e transparência, os quais, de certo modo, estão incorporados ao sistema da “caratolagem”, aos seus negócios e ao poder nos clubes em benefício próprio; além daquela máxima de que *“penalty é uma coisa tão importante no futebol, que deveria ser batido pelo presidente do clube”*, afirmando, de certo modo, o poder do dirigente no clube.

Em que pese a superficialidade e o distanciamento entre esses ditados populares e a realidade, eles podem servir como um espelho da atuação dos dirigentes nos clubes. Nesse caso, deve-se enfatizar também os efeitos da *“paixão”* do brasileiro pelo futebol, muito bem explorada e apropriada também pelos dirigentes, os quais podem usá-la como uma justificativa da sua permanência à frente dos negócios e da administração dos clubes, ainda que essa relação seja real. Sua atuação parece encontrar aí um forte aliado para legitimar a passionalidade, a emotividade, o caráter voluntário, as doações financeiras, a dedicação de *“corpo e alma”*, o *“clientelismo”* e a *“troca de favores”*, etc.

Além do mais, a *“malícia”*, a *“malandragem”* e o *“jeito de ser do brasileiro”*, tão bem representados pelo estilo de jogo do futebol no país, parecem também estar contemplados no dirigismo do futebol, como condicionamentos comuns. Do mesmo modo, um dos símbolos do poder do dirigente no clube está no controle que exerce sobre o espaço, especialmente no departamento de futebol, tido como uma espécie de “propriedade privada” para muitos.

A acumulação capitalista constitui um aspecto fundamental para a análise do sistema da “cartolagem” no futebol, na medida em que tem respondido pelo enriquecimento de muitos dirigentes, se considerar a comercialização do futebol e dos jogadores.

Certamente, nesse processo de acumulação, uma relação tornou-se fundamental no futebol profissional: a relação dirigente-jogador.

Uma interpretação teórica que permeou esta relação social, de poder e de dominação, foi a da exploração de uma classe por outra, na acepção marxista. Aliás, exploração que tem seu início ainda na etapa de formação do jogador pelo clube, quando é transformado na forma “mercadoria” e passa a ter um “valor-de-troca”: o seu passe. Essa formulação possibilitou-nos compreender a instrumentalização econômica do jogador, iniciada com a sua “mercadorização” e consolidada na sua “mercantilização” ou comercialização no mercado do futebol.

Nessa esfera da instrumentalização econômica, houve também a tentativa de destacar o papel de um código ideológico. Acredito que esse código, no plano macro da realidade social e política, produziu, a partir da experiência do futebol brasileiro, muitas formas ideológicas que assumiram um caráter político permanente, como o nacionalismo, o patriotismo, a integração social, etc. No plano micro, isto é, nos bastidores do futebol, ele incorporou o amadorismo, o paternalismo, a paixão clubística e o próprio tradicionalismo. Este último é talvez o elemento definidor desse arcabouço ideológico nos clubes.

Com base nas contribuições de Marx (1989), sustentei que essas ideologias exercem o papel de mascaramento da realidade social e política, como ideologias gerenciais ou administrativas que fazem parte do sistema da “cartolagem” nos clubes. Desta maneira, essas ideologias seriam como um cimento ou suporte de justificações, mecanismos de camuflagem e amortecimento de consciências no interior dos clubes, no sentido de manter a estrutura de reprodução do poder e do prestígio de alguns dirigentes. Daí, sua função seria legitimar a reprodução do poder nas mãos desse grupo social, projetando uma imagem invertida da realidade social e reproduzir os interesses econômicos, políticos e simbólicos desse grupo.

Os códigos simbólico e ideológico estiveram implícitos ainda nos papéis de legitimação e de acumulação do Estado, mesmo que os pontos de contato com o futebol possam não ter sido visíveis. Se esses papéis têm tal peso explicativo no social, no que se refere ao futebol, por exemplo, a atuação do Estado foi notadamente marcada pelo ranço da apropriação político-ideológica e cultural desse fenômeno no país, especialmente nos anos do “Estado Novo” e do autoritarismo do “pós-64”.

Na verdade, essa relação Estado-futebol é discutível, na medida em que a experiência desse fenômeno no Brasil sempre foi permeada por dramas, casuísmos políticos nas federações e nos clubes, acaso e rituais de “paixão”, que parecem ter desempenhado um papel de aliados das orientações do Estado e transformado o futebol num espaço propício para acomodar tais orientações políticas.

No entanto, é importante lembrar que essa atuação foi regulada ainda pela legislação, a qual pode ser considerada como tímida e coerente com os princípios da ordem estatal, em relação à organização e ao funcionamento do esporte brasileiro. Do mesmo modo, ainda que sob o modelo de clubes sócio-esportivos de caráter privado, o “tradicional” estatuto social dos clubes estabeleceu limites para a sua própria organização, profissionalização e modernização internas.

Nesse sentido, vimos que o papel do Estado brasileiro em relação ao futebol reflete, de certo modo, a própria atuação estatal nos países do chamado terceiro mundo, a qual até hoje subordina-se ao domínio econômico e político dos Estados Unidos e das potências européias.

Tal situação foi procedente para uma analogia com a dependência e inferioridade do futebol brasileiro em relação ao europeu, no que se refere à estruturação econômica e administrativa e ao padrão de assalariamento dos jogadores. Trata-se de um fato real que, no plano competitivo e na qualidade técnica dos jogadores, é invertido, pois no futebol o Brasil ainda é visto como país de primeiro mundo.

Sabemos que os jogadores de maior talento, historicamente, muitas vezes têm a oportunidade de transferir-se para os países europeus em busca da sonhada “independência financeira”, dificilmente alcançada no Brasil, embora seus salários sejam considerados altos aqui. Esse êxodo do jogador, ao mesmo tempo em que demonstra a dependência econômica dos clubes brasileiros, constituiu-se ao longo dos anos numa fonte de enriquecimento dos dirigentes.

No que se refere aos anos do “Estado Novo” e do autoritarismo do pós-64, talvez os mais marcantes na história, como elementos formadores da cultura do futebol no Brasil, representados nitidamente por um caráter disciplinador, militar e burocrático, ficou evidente uma instrumentalização política e econômica em favor das classes dominantes na sociedade. No futebol, o reflexo dessa atuação foi marcada pela apropriação ou uso

político-ideológico, em razão de algumas especificidades próprias ao jogo (regras claras e transparentes, rendimento produtivo, disciplina, etc.), de sua grande possibilidade de proporcionar identificação coletiva (nacionalismo, patriotismo, etc.), da criação de um mundo imaginário paralelo à realidade social e política e do seu caráter de “neutralidade”, enquanto prática social.

A considerar tais elementos favoráveis às práticas e ideologias do governo, apontei no “Estado Novo” e no pós-64 uma relação Estado-futebol permeada pela imposição de regras pelo primeiro, no sentido de inviabilizar a possibilidade de autonomia político-normativa e financeira dos clubes e associações esportivas, demarcando claramente um “corporativismo”. Desta maneira, a legislação contribuiu para que os interesses e as ações dos clubes fossem reguladas por mecanismos estatais.

A própria trajetória da legislação demonstrou esse controle, como as leis 3.199/41, do “Estado Novo”; a 6.251/75, da ditadura militar, o Decreto N.º 80.228/77, do Governo Geisel; a Lei 6354/76, conhecida como “Lei do Passe”; e o Decreto-Lei N.º 228/77, que proibiu a publicidade no uniforme dos clubes.

Se, de um lado, o cerceamento da autonomia representou um retrocesso do modelo sócio-esportivo dos clubes, por outro, favoreceu a exploração do jogador de futebol pela Lei do Passe, estimulando o enriquecimento ilícito e a sonegação de impostos como a Previdência Social e o Imposto de Renda, expediente que contou com a atitude paternalista do Estado até 1998. Nesse ano, o Estado mudou sua estratégia ao exigir dos clubes a quitação desses impostos federais, como ocorreu com as demais empresas.

Na década de 70, a Lei do Passe contribuiu significativamente para as relações de dominação no futebol brasileiro. Porém, na década de 90, as intervenções do Estado foram positivas, primeiramente com a Lei Zico e, em seguida, com a Lei Pelé, em que a atuação do Estado adquiriu sua forma institucional mais recente e definitiva.

A partir da “Nova República”, as relações Estado-futebol também acompanham as próprias relações Estado-sociedade, assumindo uma ótica “neocorporativista”. Desta maneira, a forma de interação entre os clubes ou associações esportivas e o Estado passaram a responder pelo cunho voluntário, podendo os primeiros, em princípio, romper a qualquer momento essa interação. Isso teve como exemplo os conflitos entre clubes e federações, entre ligas particulares de clubes e a CBF, além da abertura política e

comercial. Se o processo de abertura política na sociedade refletiu-se em alguns clubes, como no Corinthians, com a experiência da “democracia corinthiana”, um movimento pioneiro e questionador das relações trabalhistas no futebol, a abertura comercial, por sua vez, teve como marco a regulamentação em 1982 do artigo 183, do Decreto-Lei N.º 228, de 25/8/77, do CND, permitindo a publicidade na camisa dos clubes, até então proibida. Mesmo com essa lei, o interesse comercial das empresas pelo futebol só iria intensificar-se de fato na década de 90, pois em fins da década de 80 ocorreram apenas alguns patrocínios ou comercialização de camisas de clubes.

Ressalto que antes da liberação da publicidade, dos patrocínios e parcerias empresariais no futebol brasileiro, na década de 80, havia aumentado consideravelmente o número de empresários do passe, que atuavam como intermediários em negociações de jogadores, alugando o passe, vendendo ou comprando jogadores, sem interferir na política interna dos clubes, contribuindo, portanto, para manter a acumulação do sistema da “cartolagem” no mercado do futebol.

Vale dizer que a história do futebol brasileiro pode ser contada pela falta de ética e de transparência, em termos financeiros, organizacionais e de profissionalismo, como se observa em muitas denúncias.

A propósito da crise financeira que se abateu sobre os clubes, a principal causa apresentada foi a crise administrativa, que colocou em questão a forma de gerenciar o futebol nos clubes. O potencial de negócios do futebol passou a demandar para as empresas não apenas uma nova alternativa de mercado, mais aberta, articulada e dinâmica com o capital, como também competência e uma gestão econômica racional. Os clubes subordinaram-se ao capital empresarial como uma forma de responder ao caos econômico.

Faz sentido também colocar em questão o fato gerador da chamada “crise financeira”. Como os clubes chegaram a este patamar, considerando o grande potencial econômico do futebol brasileiro? Afinal, sabemos que o futebol, principalmente no que se refere aos grandes clubes, movimenta muito dinheiro. Se existe uma “crise financeira”, em certo sentido é devido à falta de gerenciamento de recursos e de controle orçamentário nos clubes e não à ausência de patrocínios, parcerias, contratos de transmissão de jogos, etc. Por isso, é coerente falar em “crise da” do futebol, não necessariamente em “crise financeira”.

Com o aprofundamento da “crise econômica” e administrativa dos clubes, que ocasionou uma corrida dos clubes em busca de patrocínios e de parcerias, acompanhamos *paripassu* as estratégias de *marketing no esporte* e a comercialização do futebol ganharem vulto, a partir das empresas. Também, foram intensificados a publicidade estática nos estádios e centros de treinamentos, além das transmissões de jogos pela televisão, que já em fins da década de 80 haviam assumido relevância.

Aliado ao estado de caos econômico dos clubes, ocorreram alguns debates e movimentos no sentido de modernizar as estruturas do futebol brasileiro, culminando com a aprovação das Leis 8.672/93 (Lei Zico) e 9.615/98 (Lei Pelé).

Quanto à globalização da economia, deixei claro que seus efeitos, nas décadas de 80 e 90, provocaram o incremento do interesse comercial, da mercantilização, do consumo e da racionalização do futebol, o que seria assimilado pelas relações futebol-empresa, considerando a relevância econômica e estratégica do futebol brasileiro e mundial.

Intimamente relacionada à expansão capitalista e às mudanças nos padrões econômicos e gerenciais, a globalização atingiu o futebol brasileiro, que antes mesmo da emergência desse processo já vinha experimentando um processo de difusão e internacionalização, em razão da intensa evasão de talentos para o exterior. Paradoxalmente, se no início dos tempos o futebol foi “transplantado”, assimilado e reinventado passou a ser difundido e internacionalizado, face ao prestígio que atingiu no terreno competitivo e na qualidade técnica dos jogadores.

Essa nova ordem também exige um controle sobre os investimentos e o acompanhamento das tendências do mercado. Nesse contexto, as relações futebol-empresa, especialmente os patrocínios e as parcerias ingressaram definitivamente no esporte mundial e no futebol brasileiro. Além do interesse comercial tácito, expresso nos vultosos investimentos, a busca da eficiência econômica e administrativa também estava implícita. Afinal, investir num setor desorganizado como o futebol brasileiro sugeria a aplicação de mecanismos de controle tipicamente capitalistas.

Neste sentido, essa nova era do futebol incorporou a figura da empresa, como uma sombra e uma ameaça às “tradições” existentes, transformando-a num novo “dono da bola” ou “novo cartola” no mercado dos bens econômicos (passes dos jogadores) e dos bens simbólicos (visibilidade e imagem na mídia de massa).

10.2 – O Diálogo Teórico

O entrelaçamento conceitual proposto no estudo evidenciou muito mais pontos de continuidade do que de descontinuidade e afastamento entre os autores, considerando que minha perspectiva de análise no estudo foi adotar a função de resistência para os três conceitos.

A atualidade de Bourdieu e seus posicionamentos pareceram-nos *a priori* mais elucidativos no que se refere ao espaço das lutas por poder no contexto dos clubes, no sentido de dar visibilidade ao cotidiano das “tradições”, por meio da noção de *habitus* e sua “reprodução”. As interpretações relativas aos conceitos de Weber sugeriram um caráter acrítico, especialmente se considerar a importância que ele atribui ao sentido das ações sociais em detrimento das suas conseqüências. Nesse ponto, a interpretação do conceito de ideologia a partir da visão de Marx sugere um ponto de vista crítico.

É importante ressaltar que, no enfoque marxista, diferentemente de Weber e Bourdieu, poder e dominação aparecem nitidamente funcionalizados por grandes estruturas como a economia, o Estado e também pela ideologia. Desta maneira, à luz das suas teorias, procuramos ao longo do estudo compreender a questão da exploração do jogador, seu papel de mercadoria, reserva de mercado ou “pé-de-obra” assalariado, cujo desempenho ou talento na sua atividade (mais valia), determinam seu valor no mercado do futebol, resultando em capital econômico para os clubes (dirigentes) e, no plano das relações futebol-empresa, para os empresários patrocinadores, investidores ou parceiros.

De qualquer modo, tem sido lugar-comum afirmar que há nos dois clássicos uma preocupação central, qual seja, o destino do homem na moderna sociedade capitalista. Porém, no que se refere a uma superação do caráter capitalista da moderna economia e sociedade, Weber adota uma visão pessimista ou desencantada e Marx otimista ou transformadora. Também, considerando as categorias fundamentais de cada perspectiva teórica, pode-se associar a Marx a categoria “Trabalho”, a Weber, “Dominação” e a Bourdieu, “reprodução”.

Considerando o método, a posição de Marx é contrária à de Weber, na medida em que os conceitos ou categorias marxistas são operacionalizados a partir das condições

históricas e sociais, em especial da formação social capitalista. Em Weber, seus conceitos e categorias são identificados a partir de “tipos ideais”, que na sua acepção não existem enquanto tipos puros a partir de condições histórico-sociais, embora, sua preocupação seja também o capitalismo moderno e seu processo de gênese.

Nessa perspectiva, uma divergência fundamental entre ambos que permeia toda a análise em torno da questão do poder e da dominação é a questão da desigualdade entre os homens. Certamente, ela está presente na obra de Marx, como vimos na sua análise da contradição entre forças produtivas e relações de produção, bem como na perspectiva da dominação da classe burguesa sobre o proletariado, no sentido da exploração e expropriação dessa última classe, levando à sua crescente proletarização e pauperização enquanto produtos históricos.

Tal desigualdade pode ser percebida na própria história do futebol brasileiro, especialmente na relação entre o dirigente de futebol, considerado patrão, e o jogador, que representa o empregado ou o “pé-de-obra”. Também, a pauperização e proletarização da grande maioria dos jogadores, que cria um claro abismo entre os jogadores mais ricos e os jogadores mais pobres, como resultado deste processo histórico de desigualdade, determina-se por alguns fatores: o seu desempenho ou talento na atividade, tratando-se muito mais de uma questão de qualidade de trabalho do que de quantidade, das reduzidas oportunidades de atuar num grande clube, onde os salários são melhores e medidos por essa questão de qualidade e, pelo capital econômico do clube.

Em Weber, a desigualdade não é um produto histórico dos homens, mas dos processos de racionalização. Vimos que a racionalização opera-se em várias esferas e em várias direções, mas sempre tendo como alvo o indivíduo em sua singularidade, em busca da coerência das suas ações. De certa forma, os homens são vistos por Weber como “naturalmente” desiguais.

Nesse sentido, a análise da racionalidade que Weber propõe está intimamente ligada às noções de poder, dominação, autonomia, liberdade e aos interesses ideais e materiais do indivíduo, independentemente, do processo histórico. Com base nessa visão, entendemos que as relações futebol-empresa produzem uma racionalização crescente em termos da calculabilidade e da previsibilidade das ações dos empresários, como por

exemplo a gestão econômica racional, os investimentos calculados e o seu retorno previsível.

Se a Sociologia Marxista é uma sociologia da luta de classes, o que identifica o poder em Marx, na maioria das vezes, como sinônimo de dominação de classe, em função da desigualdade entre os homens no processo de produção material de sua existência, a sociologia weberiana, por sua vez, reduz o poder a tipos de dominação, os quais estão balizados pela “probabilidade” ou “possibilidade”, além de uma legitimação subjetiva das ações. Dessa maneira, foram interpretadas as ações “tradicionais”, “afetivas” e “racionais com relação a fins”, dos dirigentes de clubes e, do mesmo modo, dos empresários, os quais, na pesquisa realizada, agiram de modo “racional com relação a fins”, como era de se esperar, mas também de modo “afetivo”.

Da dominação de classe, Marx derivou três dimensões: a econômica, a política e a ideológica. Daí, demonstrou a dependência entre elas (relação também aceita por Bourdieu na produção do poder simbólico e na própria idéia de reprodução social), contrariamente a Weber, que em sua construção teórica operacionaliza uma “autonomia” entre várias esferas, que para muitos estudiosos corresponde em certo sentido a uma refutação da concepção materialista da história. Weber, então, não vê a “determinação” da história pela economia, embora não negue sua importância. Para ele, cada esfera compõe-se de elementos estruturais e simbólicos que a determinam por si mesma, como demonstrou no caso da religião.

Para Marx o drama histórico representa a relação direta e real da “dominação” da burguesia sobre o proletariado, ou do capitalista sobre o operário, legitimadas em última instância pelo econômico e pela ideologia. Daí, o fato de tentarmos interpretar o tradicionalismo, o amadorismo, o paternalismo como ideologias gerenciais e administrativas dos dirigentes no contexto dos clubes de futebol, remetendo-as à categoria “trabalho”, especialmente no contexto da relação dirigente *versus* jogador.

Para Marx, a luta de classes constitui o motor da história, isto é, o motor da mudança social, apontando para o sujeito coletivo. Assim, a concepção de “poder” em Marx pode ser associada de um modo genérico, à dominação de classe. O potencial de realização da mudança está no “interesse coletivo”.

Embora tenha consciência da existência das lutas de classe e da desigualdade social, Weber entende que o potencial de realização e de intervenção na realidade está no indivíduo singular e no sentido de suas ações sociais. Ele privilegia os interesses individuais, que podem ser materiais (renda, aquisição de lucro, posse de bens, etc.) ou ideais (desejo de poder, honra, prestígio, etc.). O poder, portanto, aponta para líderes políticos ou religiosos, que pelos seus dons especiais para atender as expectativas daqueles que não os possui (carisma) proporciona-lhes dominar, muitas vezes de forma autoritária. Esta visão é útil para interpretar a “possibilidade” da ocorrência da liderança carismática no futebol.

Concluindo, os fundamentos da interpretação marxista aplicam-se à “mercadorização” e à “mercantilização” do jogador pelo clube, materializadas nas relações dirigente-jogador e nas relações futebol-empresa. À luz dessa visão, nos clubes de futebol, a legitimação do poder dá-se pelo capital econômico, por meio de ideologias produzidas e inculcadas para mascarar a realidade social e política. A distribuição de privilégios e o prestígio político-eleitoreiro (populismo político), que no entendimento de Bourdieu são muito mais uma consequência do exercício do poder simbólico, para Marx podem ser compreendidos como consequência do poder econômico.

O capital simbólico, visto por Bourdieu como uma forma de capital que surge da relação entre as outras formas de capital e os agentes, não foi aprofundada por Weber nem por Marx. No entanto, por ser derivado de outras formas como o capital econômico, o político, o cultural, etc., é a fonte de todo o poder simbólico, que por sua vez é a principal forma de poder discutida por Bourdieu.

Interpretamos que o poder simbólico é para Bourdieu uma forma transformada, invisível, irreconhecível, diluída e legitimada das demais formas de poder. À luz desse ponto de vista, o exercício do poder nos clubes de futebol dá-se em função das regras do mercado dos bens simbólicos (mercado do futebol), onde o jogador é seu maior bem. Também, ocorre em função da relação entre agentes (dirigentes, jogadores, empresários privados e empresas, etc.).

Bourdieu discorreu ainda sobre a estruturação do “campo esportivo”, que se traduz em um verdadeiro “campo” de poder, face aos interesses econômicos e políticos em jogo. Inseridos nesse “campo” estão os clubes de futebol, estruturados e organizados em

dominantes (dirigentes) e dominados (jogadores). A acumulação de capital pelos primeiros deriva o capital simbólico, na mesma relação existente entre o poder econômico e o poder simbólico. Na esfera das relações futebol-empresa, o poder econômico regula as posições de dominante e dominado, colocando em primeiro plano as empresas (empresários), os clubes (dirigentes) e os jogadores (bens ou mercadorias). Cabe lembrar que, nessa ótica, as empresas, antes mesmo de buscarem o retorno financeiro (capital econômico), projetam suas estratégias e expectativas, na visibilidade ou retorno de imagem (capital simbólico). Desta maneira, para ser convertido em riqueza e prestígio, o poder econômico do dirigente dependeria também do exercício do poder simbólico.

Deve-se ressaltar ainda que a idéia do poder circunscrito num campo, em que agentes dotados de interesses específicos relacionam-se, não está isenta da existência de regulamentos (Leis relativas ao futebol, como a Lei do Passe e a hierarquização entre CBF, federações e clubes, por exemplo), de determinantes históricos e culturais (relevância do futebol no Brasil) e de elementos da tradição, da legalidade ou do carisma (no sentido weberiano), daqueles que exercem o poder (dirigentes e empresários) e conquistam seus subordinados (jogadores).

Em qualquer “campo esportivo” existem produções simbólicas que atuam como instrumentos de dominação, o que nos permite entender aqui a ponte entre a teoria de Bourdieu e a visão marxista. Na tradição marxista, tais sistemas exercem funções políticas por meio das ideologias, as quais servem aos interesses particulares das classes dominantes, que tendem a ser representados como interesses universais.

Para Bourdieu (1989), a função política que os sistemas simbólicos cumprem é a da imposição e da legitimação da dominação, que visam assegurar a dominação de uma classe sobre outra, ou seja, a “violência simbólica”. Essa violência é, por assim dizer, uma tomada de posição ideológica dos dominantes, com vistas à reprodução da legitimidade da dominação de classe e conservação do *habitus*. Como ela é legítima, geralmente não é reconhecida enquanto tal. Trata-se, portanto, de uma forma suave e invisível que não é sofrida, mas traduzida em mecanismos de confiança, gratidão, presentes, hospitalidade, etc.

Assim, o paternalismo do dirigente para com o jogador, por exemplo, constituiria uma forma de violência simbólica ou propriamente de resistência que residem nos sistemas simbólicos. Já o prestígio social ou populismo político expressam formas de expansão do

poder, ou seja, lucros de distinção ou capital simbólico. Aqui há um ponto de contato com a posição metodológica de Marx, no que se refere à ideologia, na medida em que interpretamos o paternalismo, por exemplo, como uma ideologia gerencial, que desempenharia, por analogia, o mesmo papel de mascaramento, camuflagem e justificação do exercício do poder econômico e político pela classe dominante.

Em comparação à abordagem de Weber, Bourdieu enfatiza o capital econômico e político como princípios de hierarquização do campo de poder e geradores de poder simbólico, dando a este último tipo um grau de importância que não é encontrada, explicitamente, na teoria weberiana, embora, em certo sentido, possa ser identificada na abordagem marxista, na análise da ideologia e no fetiche da mercadoria.

Devido à amplitude de usos do termo “dominação” nas relações sociais, entendemos que, na elaboração deste conceito, Weber considerou duas situações distintas: a dominação em relação a um conjunto de interesses ou monopólios e a dominação mediante a autoridade, na qual a obediência independe de qualquer espécie de motivos e interesses. Admitindo que cada uma dessas situações pode ser convertida na outra, Weber recorreu ao poder de mando, construindo o conceito de dominação com base no conceito de poder.

Nessa visão, a dominação foi entendida como uma manifestação concreta e empírica do poder. Ao apontar os três tipos de dominação (a legal, a tradicional e a carismática), Weber destacou que dificilmente estes tipos seriam encontrados em estado puro, pressupondo a possibilidade de evolução de um tipo sobre outro ou de coexistência. Desse modo, nos clubes de futebol, aponte o caráter de predominância do tipo tradicional sobre o legal e o carismático, mas não a existência pura de um deles. Aliás, há no clube o tipo racional-legal, baseado no estatuto, e o tipo “tradicional”, que seria predominante no departamento de futebol.

A essa forma “tradicional” de administrar o futebol nos clubes encontram-se outros tipos, como o patrimonialismo, o patriarcalismo e o paternalismo. Como características do tipo tradicional, analogamente à descrição de Weber, nos clubes os dirigentes são amadores (não são remunerados), as relações têm um caráter interpessoal e paternalista, além das decisões serem influenciadas pelo cunho “afetivo” ou “emocional”. Cabe

ressaltar, no entanto, que essa base tradicional não exclui ações de tipo racional com relação a fins.

As preocupações de Bourdieu (1983) localizam-se mais no exame dos mecanismos pelos quais a ideologia e as ações tomam conta da vida cotidiana dos indivíduos. Desse modo, ele lança mão do conceito de *habitus*, que está na origem dos estilos de vida e das “tradições” dos indivíduos, na intenção de inculcar, por meio da “violência simbólica”, um conjunto de disposições duráveis ou atitudes que geram práticas particulares.

Apesar da existência do conceito de “violência simbólica”, o termo ideologia não é particularmente central na obra de Bourdieu, mas o conceito de *habitus*, enquanto sistema internalizado de disposições duráveis, pode ser visto como um indutor das formas ideológicas e das ações dos indivíduos na sociedade, a exemplo dos dirigentes de futebol no universo dos clubes. O potencial da mudança está portanto na reprodução do *habitus*.

Nesse ponto, encontra-se uma conexão entre a visão de Weber e a teoria do *habitus* de Bourdieu. Cabe lembrar, no entanto, que, se Weber não questiona o caráter finalista dos costumes e ações cotidianas estabelecidos, Bourdieu aponta no *habitus* um potencial gerador, diferentemente de hábito, o qual tem um caráter mecânico, reprodutivo e finalista.

Na teoria de Bourdieu (1992) a questão da produção e reprodução oscila entre a base material e a base simbólica, na medida em que sofre influências da análise estrutural e análise linguística ou semiológica. Sua trajetória, no entanto, tem por objetivo aliar o conhecimento da organização interna do campo simbólico (cuja eficácia encontra-se na possibilidade de ordenar o social através de discursos, mensagens e representações, as quais simulam a estrutura real das relações sociais) a uma percepção de sua função ideológica e política do sistema de dominação vigente. (Bourdieu, 1992:XIV)

Nesse trajeto metodológico há uma profunda relação entre os fenômenos simbólicos e os sistemas de poder. Desse modo, os agentes sociais não são apenas simples suportes das estruturas sociais, investidos do poder de determinar outras estruturas. Importam, antes, as leis segundo as quais as estruturas tendem a reproduzir-se produzindo os agentes dotados do sistema de disposições capaz de engendrar práticas adaptadas às estruturas e contribuindo, por esta via, para reproduzir tais estruturas (Bourdieu, 1992:XX).

A leitura de Bourdieu (1992) dá mais ênfase às relações entre a estrutura (base econômica) e às superestruturas (formas de consciência social ou formas ideológicas).

Desse modo, ele tenta recuperar a visão materialista do marxismo, ao chamar atenção para a existência de uma divisão social do trabalho, onde agentes, instituições, práticas e produtos circulam no âmbito de um mercado material e de um mercado simbólico que, por sua vez, encontram-se fundamentalmente relacionados. Essa visão é elucidativa para a compreensão das conexões existentes entre os dirigentes, a “mercadoria” jogador, as empresas e o mercado do futebol no contexto do “campo esportivo”.

A complementaridade conceitual aqui proposta poderia ainda ter sido feita por outras noções usadas pelos próprios clássicos e também de outros enfoques, como a Sociologia das Organizações, por exemplo. Entretanto, meu propósito foi buscar uma maior aproximação entre o fenômeno esportivo e as contribuições teóricas de Marx, Weber e Bourdieu.

10.3 – A Discussão das Hipóteses

A trajetória deste estudo, em especial a etapa da pesquisa, ultrapassou instantes de apreensão, expectativa, angústia, alegria e frustração, que somaram-se ao ímpeto de levar em frente não só um projeto, mas um processo de busca. As respostas novas obtidas a cada pergunta apontaram os caminhos a trilhar, sem ofertar verdades absolutas ou certezas de escolhas. A cada depoimento surgia a sensação de que o texto da tese jamais refletiria a totalidade das relações sociais subjacentes aos dados ou informações, conceitos, análises e interpretações. Por fim, a conformação com a impossibilidade de traduzir, na escrita de um empreendimento intelectual, os sentimentos, limitações e privações de todos os entrevistados, bem como da condição de entrevistador.

Nos primeiros passos, paixão e razão circunscreveram o espaço social segundo o qual a relação entre pesquisador e pesquisados possibilitou a captação de continuidades e descontinuidades expressas no ofício, no silêncio, na recusa, na crítica e no lugar de poder de cada ator. Do meu lado, as precauções metodológicas do processo de investigação entravam em conflito com a curiosidade de ver ídolos mostrando sua arte num ambiente “mágico”, que por vezes me tomou, pois sempre acompanhei os assuntos relacionados ao futebol, ora como espectador, nas conversas e como um jogador de “peladas”.

Esse conflito foi fundamental para a aceitação do meu envolvimento junto aos jornalistas e jogadores. A crítica à estrutura de poder, à cartolagem e à desorganização do futebol feita pelos profissionais do jornalismo em geral serviu como um ponto de apoio ao meu propósito de questionar as resistências dos dirigentes nos clubes. A resignação e a neutralidade expressos nos depoimentos dos jogadores apontaram uma situação de submissão, medo e desconhecimento dos seus próprios direitos, demarcando o extremo dos dominados. A justificação das ações dos dirigentes, no relacionamento com os jogadores e empresários, pareceu-me relevante para compreender alguns aspectos da dinâmica do poder nos clubes e no contexto das relações futebol-empresa.

O interesse de capitalização constituiu, sem dúvida, o alvo maior das empresas, seja na forma de retorno de mídia, imagem, fixação da marca, etc., seja na forma do lucro com a comercialização de jogadores. A administração do futebol, inicialmente deixada de lado, assumiria importância devido aos investimentos milionários das empresas.

A comissão técnica dos clubes pesquisados enfatizou a expectativa de profissionalização e de modernização na gestão, como forma de mudar o perfil “paternalista”, “passional”, “desorganizado”, “autoritário”, “incompetente” e “corrupto” daqueles que dirigem o futebol brasileiro, em geral, e os clubes, em especial.

Dos poucos informantes-chaves também extraímos um caráter de denúncia. O interesse em falar das suas trajetórias no futebol paulista e trazer à tona as injustiças, humilhações, submissões de toda ordem, demonstraram um desejo de uma profissionalização de fato e uma modernização das estruturas do futebol brasileiro.

A propósito da sub-hipótese “A”, que afirma serem as relações futebol-empresa fruto do processo de globalização da economia, considerando os seus interesses no futebol, ao mesmo tempo, como estratégia de *marketing* e como um negócio de retorno rápido, independentemente de seus objetivos na concorrência por mercados consumidores, os resultados evidenciaram que ela não se confirma plenamente, pois há elementos locais específicos dos casos pesquisados a levar em conta.

De modo geral, o conteúdo dos depoimentos demonstrou que o futebol mundial, não só o futebol brasileiro, é um grande balcão de negócios e de *marketing* para as empresas, que pode ser usado tanto para investimentos com objetivos de retorno financeiro

a curto prazo, num sentido oportunista no mercado do futebol, quanto a longo prazo com vistas ao seu processo de expansão no seu mercado consumidor específico.

Portanto, o interesse das empresas pela relevância econômica do futebol não necessariamente está atrelada ao processo de globalização e da própria concorrência empresarial, pois o conteúdo dos depoimentos não deixou dúvidas quanto ao fato de o futebol ser um grande “produto” para as empresas alcançarem seus objetivos de capitalização no mercado desse esporte, pois o retorno dos investimentos é líquido, certo e em curto prazo, e isso é um ponto crucial. Nos três casos pesquisados, no entanto, os depoimentos dos membros do segmento empresarial permitem-nos afirmar também que essa estratégia tem por objetivo direto inserir a empresa na concorrência pelo mercado interno de seus produtos e serviços, como no caso dos interesses de expansão da aviação na capital paulista (TAM), conquista do mercado de leite no estado de São Paulo (Parmalat) e popularização da empresa no setor financeiro da capital (Banco Excel-Econômico).

Sabemos que o futebol brasileiro ainda não tomou o choque capitalista que atingiu o futebol europeu no início da década de 80, pois não há ainda uma intensificação de investimentos empresariais externos nos clubes, o que timidamente começou a ocorrer no final da década de 90.

Podemos, então, concluir que a concorrência empresarial e a globalização não necessariamente constituem um motor que impulsiona as empresas para o mercado do futebol, embora possam favorecê-lo. O fator fundamental tende a ser muito mais os aspectos do *marketing*, dos negócios e a relevância social e cultural do futebol no Brasil.

No que se refere à sub-hipótese “B”, relativa à oposição ou polarização de modelos administrativos entre os clubes e as empresas, a própria dinâmica das relações entre ambos confirma esse posicionamento. Essa suposição poderia ter sido a principal no estudo, porém não houve uma pesquisa acerca dos efeitos dos patrocínios e das parcerias na gestão das empresas ou nas particularidades do seu modelo. A centralidade esteve no modelo dos clubes.

De qualquer forma, em que pese essa limitação da pesquisa, o conteúdo dos depoimentos confirmam sua validade, apontando ainda para uma correspondência com a interpretação teórica de Weber, no que se refere à tendência ao “predomínio” da dominação tradicional nos Departamentos de Futebol e racional-legal nas empresas.

Entretanto, devemos levar em conta que, apesar dessa polarização dos modelos, existem situações a considerar em que caberia uma reflexão. Em primeiro lugar, a “paixão clubística” dos dirigentes, na sua acepção real, não pode ser colocada numa posição de desqualificação em relação à racionalidade econômica das empresas. Do mesmo modo, cabe questioná-la enquanto “resistência” legítima, pois nos três casos analisados as ações sociais dos empresários, preconcebidas, inicialmente, como “racionais com relação a fins”, foram acompanhadas de ações “afetivas”, na medida em que eles revelaram-se também torcedores “apaixonados” pelos clubes, explicitando assim um cunho emocional no sentido dessa ação. Isso pode ser apontado ainda no que se refere às ações dos dirigentes, pois essas não são necessariamente “tradicionais” e “afetivas”, encerrando também um cunho “racional com relação a fins”, que constitui uma das nossas críticas à “cartolagem”, no que se refere ao interesse econômico.

Assim, no conteúdo dos depoimentos, se a polarização de modelos parece clara e também se os interesses das empresas têm um fim econômico em si mesmo, pois há estratégias de *marketing* e de participação nos negócios do futebol, a complexidade da análise, vista por apenas três casos pesquisados, não permite uma generalização ou afirmação final. Aliás, não foi objetivo da pesquisa, por exemplo, investigar se os padrões de profissionalização e de modernização das empresas estão plenamente consolidados em relação aos dos clubes.

Quanto à questão da mudança nas relações sociais, de poder e de dominação e a produção de novas formas de relações, face aos patrocínios e parcerias (sub-hipótese “C”), os resultados demonstraram que o sistema da “cartolagem” foi mantido nas formas internas dirigente *versus* dirigente e dirigente *versus* jogador. Foram produzidas as formas dirigente *versus* empresa e empresa *versus* jogador.

O surgimento das relações futebol-empresa nesse cenário não significou necessariamente o fim do sistema de relações sociais nos clubes, mesmo com a presença do diretor de esportes da empresa, como no caso Palmeiras-Parmalat.

A expansão dos patrocínios e parcerias empresariais, especialmente destas últimas, não alteraram significativamente as relações dirigente-jogador, contribuindo em certo sentido para a sua reprodução. Não houve interferência das empresas no sistema paternalista e no processo de “mercadorização” ou formação do jogador nos clubes.

No entanto, as práticas de compra e venda (mercantilização) de jogadores intensificaram-se com a presença das empresas. A hiperinflação nos salários de grandes jogadores e no valor de seus passes, bem como a construção de centros de treinamento, contou com o apoio financeiro da empresa, etc. Essa conjuntura de expansão conseguiu ocultar, de algum modo, o processo de expropriação a que se submete a maioria dos jogadores nos clubes. No entanto, tal situação encontra no depoimento dos jogadores um desejo latente de serem comandados por administradores profissionais, sérios e competentes, como os proprietários das empresas patrocinadoras ou parceiras. A participação da empresa, porém, não significou só a introdução de um novo patrão, mas de um novo expropriador.

Nessa situação foi possível identificar ainda que as relações entre dirigentes de clubes e jogadores, ao longo do seu processo, foram marcadas por um conteúdo nitidamente paternalista e amistoso nos clubes, envolvendo ao mesmo tempo um misto de paixão (dirigente-torcedor) e uma orientação racional acerca do valor comercial do futebol, em geral, e do jogador, em particular. Tais relações, em boa parte justificadas pela baixa formação escolar da maioria dos jogadores, demonstram que há uma correspondência entre a atitude dos dirigentes e a expectativa do jogador. Isso faz com que a maioria dos jogadores, embora manifestando certo descontentamento nas relações econômicas (por exemplo, na renovação de contrato com o clube, quando não há a aceitação da sua proposta salarial, ter que aceitar o salário proposto pelos dirigentes sob pena de ficar desempregado e inativo), defina alguns dirigentes de futebol como “bons patrões”.

Cabe assinalar, no entanto, que nas duas últimas décadas os jogadores adquiriram uma maior conscientização do seu valor profissional e de mercado, tanto pela relevância econômica assumida pelo futebol no mundo, quanto em termos de conhecimento e formação, embora essa afirmação careça de um estudo para efeito de comprovação empírica.

Na verdade, o paternalismo é um componente importante na configuração das relações entre dirigentes e jogadores. Um ex-dirigente de clube e informante-chave da pesquisa entrevistado assumiu a atitude paternalista como uma prática histórica no futebol brasileiro ao dizer: “*Nós é que acostumamos eles assim...*” (*Informante-chave, ex-dirigente da SEP*).

Uma vez que se instalaram num setor, no qual, conseqüentemente, o acesso ao “pé-de-obra” estava, fundamentalmente, sob o controle da Lei do Passe e, portanto, dos clubes, dirigentes e empresários do passe, muitas empresas acabaram não só adotando de fato as relações dominantes nos clubes como uma forma de obter a promoção e a divulgação da sua imagem e de seus produtos, marcas e serviços, no mercado consumidor, mas também de modo a inserir-se na mercantilização de jogadores.

Faz-se necessário destacar, contudo, que a introdução da empresa significou também o aparecimento de uma nova hierarquia administrativa, no caso Palmeiras-Parmalat, configurando a participação de um novo mediador nas relações clube-jogador, empresa-jogador e clube-empresa, pela co-decisão.

Observo também que algumas empresas, a exemplo da Parmalat, tentaram despersonalizar tais relações regulamentando o convívio, bem como introduzindo novas normas de profissionalismo, entre o conjunto de jogadores e dirigentes, que não abalasses a imagem da empresa no mercado. No caso dos jogadores, por exemplo, exigiu-se um comportamento disciplinado em treinos, concentrações e jogos, o uso do uniforme com o logotipo da empresa e, em alguns casos, a exclusividade e disponibilidade para fazer comerciais e publicidade em favor da empresa, etc.

No caso dos dirigentes, o processo não ocorreu da mesma forma. Os sucessivos embates e as resistências dos dirigentes aos interesses de expansão da empresa no clube tornaram-se evidentes. A tentativa da empresa de controlar o setor de futebol profissional e amador, racionalizando e organizando os mesmos, nos casos do Palmeiras e do Corinthians, indo além dos limites do mera capitalização, foi marcada por rupturas e conflitos.

Mesmo havendo a situação de parceria e relações pessoais entre jogadores e empresários, a imagem interiorizada pelos primeiros é, na maioria das vezes, a de que eles têm um “patrão” capitalista. No caso do patrocínio financeiro, típico do acordo TAM-São Paulo, o fato de o proprietário da empresa pilotar o avião com a delegação do clube demonstra também a presença de relações pessoais, paternalistas e amistosas dele para com o time de futebol, além do referido proprietário também ser torcedor do time. Em entrevista com o membro do segmento empresarial da TAM pôde-se constatar esses fatos.

Na ocasião foram feitos contratos particulares com o técnico Telê Santana e o goleiro Zetti, ao assalariá-los à parte pelo serviço de publicidade e propaganda da empresa.

Nos casos de Palmeiras e Corinthians, esse assalariamento foi diversificado. No Palmeiras, alguns jogadores com o passe preso ao clube tinham ou não o seu salário complementado pela empresa, outros, a ela pertencentes, tinham seus salários pagos integralmente. No Corinthians, a princípio, ocorreu o mesmo, com a empresa se responsabilizando pelos salários dos jogadores que contratou, bem como complementando os salários dos demais.

Vale ressaltar que apesar de as empresas ao se utilizarem da parceria de investimentos e da co-gestão, por exemplo, participarem do processo produtivo do futebol, enquanto proprietários do capital, elas não atuam como agentes diretos de extorsão de *mais-valia*, fato que também não, necessariamente, se registra nos clubes.

As entrevistas com os membros do segmento empresarial do Banco Econômico e da Parmalat revelaram que o montante de dinheiro investido no Corinthians e no Palmeiras retornou aos cofres das empresas através da visibilidade atingida na mídia e da mercantilização de jogadores, feita em conjunto com os clubes.

Enfim, a análise das relações futebol-empresa, especialmente na perspectiva das relações existentes entre jogadores, dirigentes e empresários, mais especificamente entre esses dois últimos, revela que, apesar da tentativa de profissionalização e de modernização na gestão dos clubes de futebol, não se consubstancia uma completa redefinição do sistema de posições sociais, da hierarquia e da estrutura do poder.

As tensões e os conflitos estão explícitos nas relações dirigentes *versus* empresários não apenas nas questões acerca da profissionalização e da modernização, mas também quanto à atitude profissional (profissionalismo), à “mentalidade”, à “ética” e à “transparência”.

Marx observou que no desenvolvimento do capitalismo existem contradições e não uma linearidade. Desse modo, enquanto fator de desenvolvimento das relações capitalistas no esporte, as relações futebol-empresa produziram uma contradição específica no embate entre dirigentes e empresários, na medida em que há uma convergência de interesses econômicos, mas há divergências na disputa pelo poder no interior do clube.

Nos três casos analisados, patrocínios, parceria de investimento e co-gestão, há que se considerar as especificidades de cada acordo. Desse modo, pode-se afirmar que no caso do patrocínio TAM-SPFC não houve divergências na disputa pelo poder, pois ele nem sequer existiu. No caso da co-gestão Palmeiras-Parmalat as divergências ocorreram no início e, mesmo com a acomodação de tensões e conflitos, parece ter ficado um ranço permanente de antagonismos. No acordo da parceria de investimento Excel-Econômico-Corinthians, as divergências foram explícitas e claras.

Sobre essa questão, acrescento que mesmo diante das relações conflitadas e dos interesses de mercado declarados, a parceria de investimento e a co-gestão nos casos pesquisados representaram uma possibilidade de profissionalização e de modernização da forma de gerenciar o futebol nos clubes, bem como de eficiência, especialmente no segundo caso. Dessa maneira, tais evidências confirmaram a sub-hipótese “D”.

Ficou evidenciado ainda, nos casos pesquisados, que apesar de ter como base o retorno financeiro, os interesses empresariais se fizeram acompanhar de outros aspectos definidores. Dentre estes, a afinidade da empresa com a identidade cultural dos clubes (clube de massa, clubes de elite, clube de colônia, etc.), e a “paixão” do empresário pelo clube, surgiram como fatos novos, refutando assim a sub-hipótese “E”, na qual o fator determinante dos interesses empresariais seria de ordem exclusivamente econômica.

A discussão das hipóteses F, G e H é um dos pontos cruciais da pesquisa. O conteúdo dos depoimentos não deixou dúvidas quanto à não-interferência da empresa no clube, no caso TAM-SPFC. O distanciamento e o caráter de relação de troca simples entre o dinheiro da empresa e o *marketing* proporcionado pelo time de futebol reforçam o próprio conceito da noção de patrocínio. O não envolvimento da empresa na autonomia decisória do clube, nas “tradições” e no poder tornou explícita a dinâmica do patrocínio, pelo menos nesse caso específico (sub-hipótese “F”).

Mesmo que essa opção pela não interferência demonstre o desinteresse da empresa na do futebol no clube, a confirmação da existência de um “conservadorismo” das suas tradições e de um caráter intocável, se comparado aos outros clubes, representa sem dúvida a maior resistência nessa direção, ainda que na sua essência os patrocínios primem apenas por uma simples relação de troca.

No caso da parceria de investimento (Excel-Econômico-Corinthians), as evidências permitem-nos concluir que essa opção constitui um modelo intermediário entre o patrocínio puro e simples e a co-gestão. Cabe ressaltar que, diretamente, as tentativas de mudanças na profissionalização e na modernização não partiram da empresa e sim do GAP, o grupo mentor e articulador da parceria, que ocupou temporariamente um lugar estratégico na estrutura de poder.

Este viés ou situação peculiar ocorrida na parceria foi fundamental por nos permitir a confirmação do caráter resistente das “tradições” e do mandonismo local dos dirigentes, pois as mudanças não foram levadas à frente nem executadas, embora a presidência e a empresa apoiassem a atuação desse grupo. Neste caso específico, a extinção do cargo de diretor de futebol representa uma “mudança radical”, mas tornada sem efeito pelo fato de ela não ter partido da empresa diretamente, mas também pela sua recusa, em razão de resistências locais (sub-hipótese “G”).

Na perspectiva da co-gestão Palmeiras-Parmalat deve-se observar a dinâmica do processo de adoção da parceria como um todo. Esse foi marcado por etapas como as tensões e conflitos, considerados normais, devido à inovação da experiência e do impacto causado por ela na estruturação do poder tradicional do clube. Posteriormente, acentuou-se uma acomodação de pressões políticas e, conseqüentemente, a permanência.

O sistema de co-gestão implica partilha ou participação conjunta no processo decisório (co-decisão), cujo significado resultou na profissionalização e modernização parciais do futebol no clube, na medida em que profissionais da empresa dividiram poder e responsabilidades com o dirigente amador do clube. A eficiência do sistema esteve atrelada à aplicação de conceitos como gestão de recursos e controle orçamentário e à co-decisão, sem, no entanto, modificar a autonomia e as “tradições” existentes no clube, no que se refere ao seu estatuto social, sistema de poder de base no amadorismo, nas relações paternalistas e na “paixão”, que culturalmente permeiam todos os clubes, especialmente quanto ao cargo de diretor de futebol, que continua a existir (sub-hipótese “H”).

A experiência do sistema de co-gestão sugere ainda uma tendência à racionalização dos clubes, não apenas em relação ao apelo à comercialização, mas também por tornar possível a inclusão de elementos profissionais e modernos nos clubes.

ANEXOS

ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista (Membro do Segmento Empresarial)

PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO
TESE DE DOUTORADO EM SOCIOLOGIA
ROTEIROS DE ENTREVISTA (INDIVIDUALIZADOS)
LOCAL: SÃO PAULO (CAPITAL)
PESQUISADOR:

CABEÇALHO

Roteiro N.º 01

Entrevista N.º _____

Profissional entrevistado: **Membro do segmento empresarial**

Cargo: _____

Empresa: _____

Clube patrocinado: _____

Entrevistador: _____

Local: _____

Horário: _____

Duração: _____

Permissão para gravar: () Sim () Não

Expectativas do entrevistado (ato da entrevista): _____

- 1 - Dados de identificação e trajetória profissional do entrevistado.
(Início na carreira, formação escolar, função, áreas de atuação, tempo de empresa, etc.)
- 2 - Os patrocínios ou parcerias no esporte, especialmente no futebol, estão relacionados a um processo maior, como o processo de **globalização** da economia, ou são um **fenômeno local**? Por quê?
- 3 - Quais foram os **motivos** e os **interesses** da sua empresa no estabelecimento desse patrocínio ou parceria? O alvo é o **clube** ou só o **futebol**? **Porque a empresa escolheu esse clube**?
- 4 - Na sua percepção, quais são os **motivos** e os **interesses dos clubes** nessas relações com as empresas?
- 5 - A empresa estabeleceu o **tipo de patrocínio** ou **parceria** à base de **co-gestão** ou o tipo exclusivamente financeiro ou material? Por quê? Por que este **clube** e não outro? Quais foram as **exigências** e quais são as **cobranças** da sua empresa para com o clube patrocinado?
- 6 - Qual é o **retorno** obtido nesse acordo?

- 7 - A empresa **pretende investir ou investe em talentos** do futebol? Por quê?
- 8 - Como se caracteriza o relacionamento profissional ou vínculo da sua empresa com o clube? Quais são os **direitos e deveres** de cada um nessa relação de troca? A empresa tem **mecanismos de controle** sobre o investimento feito?
- 9 - Qual é o **montante investido**, a **duração** do contrato de patrocínio, e quais as condições exigidas pela sua empresa para sua renovação? A sua empresa tem interesse em avançar o patrocínio ou a parceria no clube? Por quê?
- 10 - Qual a sua percepção **do futebol no Brasil**, em termos profissionais? Qual é a sua visão da estruturação do poder no clube?
- 11 - A sua empresa **pretende interferir ou interfere na estrutura política**, ou seja, **na estrutura e nas relações de poder do clube**? Por quê?
- 12 - Quais as **mudanças propostas** ou o que mudou na **estrutura de poder e na gestão do futebol** no clube?
- 13 - Os patrocínios ou parcerias futebol-empresa estão **modernizando** o futebol profissional no Brasil? Por quê? O futebol precisa adotar os padrões de eficiência, eficácia e produtividade, que são típicos das empresa capitalistas, para atingir essa **modernização**? A sua empresa usa esses padrões no patrocínio ou parceria firmados? A empresa pretende **profissionalizar** ou vem **profissionalizando** a gestão do futebol no clube?
- 14 - Que **tensões e conflitos** têm ocorrido nas relações entre a empresa e o clube?
- 15 - Que problemas podemos detectar no futebol brasileiro hoje?
- 16 - Que **tendências** podemos apontar para o **futuro do futebol brasileiro** a partir dos patrocínios ou parcerias futebol-empresa? A forma **clube-empresa** preconizada pela Lei Pelé é interessante para as empresas?

ANEXO 2 – Roteiro de Entrevista (Dirigentes de Clube)

PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO
TESE DE DOUTORADO EM SOCIOLOGIA
ROTEIROS DE ENTREVISTA (INDIVIDUALIZADOS)
LOCAL: SÃO PAULO (CAPITAL)
PESQUISADOR:

CABEÇALHO

Roteiro N.º 02

Entrevista N.º _____

Profissional entrevistado: **Dirigente de Clube**

Cargo: _____

Clube: _____

Empresa(s) patrocinadora(s): _____

Entrevistador: _____

Local: _____

Horário: _____

Duração: _____

Permissão para gravar: () Sim () Não

Expectativas do entrevistado (ato da entrevista): _____

- 1 - Dados de identificação e trajetória profissional do entrevistado.
(Início na carreira, formação escolar, função, áreas de atuação, tempo de clube, etc.)
- 2 - Os patrocínios ou parcerias no esporte, especialmente no futebol, estão relacionados a um processo maior, como o processo de **globalização** da economia, ou são um **fenômeno local**? Por quê?
- 3 - Quais foram as **razões** e os **interesses do clube** no patrocínio ou parceria com a empresa?
- 4 - Na sua percepção, quais foram as **razões** e os **interesses das empresas** nessas relações? **Por que o clube foi escolhido** pela empresa?
- 5 - Qual é o **retorno obtido** com esse acordo? Como o clube utiliza esse recurso? O seu clube estabeleceu que **tipo de relação** com a empresa? Por que esse e não outro tipo?
- 6 - Como se caracteriza o relacionamento profissional entre o seu clube e a empresa? Quais são as **exigências** ou os **direitos e deveres** de cada um? Quais os **mecanismos de controle** do investimento pela empresa e como o clube tem usado esses recursos?
- 7 - Qual é o **montante investido** pela empresa, a **duração** do contrato e as exigências para sua renovação?

8 - Como se caracteriza a **estrutura do poder no clube**, de modo geral? E no **futebol**, em particular? Qual é o **papel do dirigente de futebol** nessa estrutura? Qual é o **perfil do dirigente de futebol**?

9 - A empresa **pretende modificar** ou **modificou** essa estruturação? Quais as principais **mudanças** pretendidas ou ocorridas?

10 - Quais as **tensões e conflitos** daí decorrentes?

11 - O clube tem interesse em **modernizar e profissionalizar** a sua gestão? As ações da empresa (mudanças pretendidas ou já implantadas) estão contribuindo neste sentido?

12 - Que outros setores do clube têm sido **profissionalizados e modernizados** pelo clube ou pela empresa?

13 - A empresa adotou **novos métodos de gestão** econômica e de recursos na do futebol no clube?

14 - Na condição de dirigente, qual a sua percepção das **relações dirigente-jogador** nos clubes? Quais os **conflitos** que normalmente ocorrem nessas relações? Tais conflitos ocorriam antes do patrocínio ou são mais frequentes hoje com o patrocínio?

15 - Quais são os **lucros ou receitas** do clube e do time de futebol?

16 - Há **crise financeira** nos clubes de futebol no Brasil? Quais as **causas**?

17 - Que problemas podemos apontar no futebol brasileiro hoje?

18 - Quais as **suas expectativas e tendências** para o futebol Brasileiro com a **Lei Pelé**?

19 - Na sua percepção, o clube deveria transformar-se numa empresa de fato (**clube-empresa**), pertencer a uma empresa ou apenas ser patrocinado ou parceiro?

ANEXO 3 – Roteiro de Entrevista (Comissão Técnica)

PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO
TESE DE DOUTORADO EM SOCIOLOGIA
ROTEIROS DE ENTREVISTA (INDIVIDUALIZADOS)
LOCAL: SÃO PAULO (CAPITAL)
PESQUISADOR:

CABEÇALHO

Roteiro N.º 3

Entrevista N.º _____

Profissional entrevistado: **Comissão Técnica** (Cargo: _____)

Clube: _____

Empresa(s) patrocinadora(s): _____

Entrevistador: _____

Local: _____

Horário: _____

Duração: _____

Permissão para gravar: () Sim () Não

Expectativas do entrevistado (ato da entrevista): _____

- 1 - Dados de identificação e trajetória profissional do entrevistado.
(Início na carreira, formação escolar, função, áreas de atuação, tempo de clube, etc.)
- 2 - Os patrocínios ou parcerias no esporte, especialmente no futebol, estão relacionados a um processo maior, como o processo de **globalização** da economia, ou são um **fenômeno local**? Por quê?
- 3 - Considerando que normalmente as comissões técnicas (técnico e preparadores físicos) mudam muito de clube, como elas participam deste processo de patrocínio ou de parceria?
- 4 - Qual é a **relação de poder** que existe entre a comissão técnica e os dirigentes e com os jogadores? Ela tem-se **modificado** em função do patrocínio de uma empresa?
- 5 - Hove mudanças nos **métodos de trabalho e na gestão de recursos** com a participação da empresa?
- 6 - No seu entendimento, quais são os **interesses empresariais e dos clubes** nessas relações? Por que o interesse empresarial pelo **futebol** e não por outro esporte?
- 7 - A empresa (tem a pretensão de) **profissionalizou e modernizou** o seu setor de trabalho? Isso partiu do clube ou da empresa? Houve aumento de salários na comissão técnica?
- 8 - Qual é a sua percepção do **dirigente de clube** no Brasil em termos profissionais?

9 - Como se caracteriza a **estrutura de poder** no clube? Que **mudanças** ela sofreu com a participação da empresa? Que **mudanças** ocorreram na **gestão do futebol**?

10 - Quais as **tensões e conflitos** daí decorrentes?

11 - As **relações de poder** entre o dirigente e a comissão técnica e com os jogadores foram alteradas com a presença da empresa?

12 - Quais as suas expectativas em relação à **Lei Pelé** e a possibilidade da existência do **clube-empresa** no Brasil? O que mudará no futebol, em geral, e nos clubes, em particular?

ANEXO 4 – Roteiro de Entrevista
(Diretor ou Gerente de Marketing da Empresa)

PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO
TESE DE DOUTORADO EM SOCIOLOGIA
ROTEIROS DE ENTREVISTA (INDIVIDUALIZADOS)
LOCAL: SÃO PAULO (CAPITAL)
PESQUISADOR:

CABEÇALHO

Roteiro N.º 4

Entrevista N.º _____

Profissional entrevistado: **Diretor ou Gerente de Marketing da Empresa**

Empresa: _____

Clube patrocinado: _____

Entrevistador: _____

Local: _____

Horário: _____

Duração: _____

Permissão para gravar: () Sim () Não

Expectativas do entrevistado (ato da entrevista): _____

- 1 - Dados de identificação e trajetória profissional do entrevistado.
(Início na carreira, formação escolar, função, áreas de atuação, tempo de empresa, etc.)
- 2 - Os patrocínios ou parcerias no esporte, especialmente no futebol, estão relacionados a um processo maior, como o processo de **globalização** da economia, ou são um **fenômeno local**? Por quê?
- 3 - Quais foram os **motivos e os interesses** da sua empresa nesse patrocínio ou parceria?
- 4 - O que a sua empresa pretende vender através do patrocínio ou parceria?
- 5 - Por que especificamente o **futebol** e não outro esporte? **Por que este clube**?
- 6 - Qual é o **retorno** que se obtém e a natureza (tipo) desse retorno? (Financeiro, publicitário, outro?)
- 7 - Considerando o contrato de patrocínio estabelecido entre a sua empresa e o clube, quais são os **direitos e deveres** de cada um nessa relação de troca? A sua empresa tem mecanismos de controle sobre o investimento feito?
- 8 - Qual é a **duração do contrato** de patrocínio e quais as **condições exigidas** pela sua empresa para a renovação do mesmo?

9 - Qual é a diferença básica entre os **tipos de patrocínio e de parcerias** existentes? Qual o conceito de patrocínio e de parceria? O que é a **co-gestão esportiva**?

10 - Como foi firmado esse **contrato** de patrocínio ou de parceria? (Critérios, valores investidos, controle da verba, etc.) A sua empresa tem interesse em avançar o patrocínio ou a parceria no clube?

11 - Qual é a sua percepção **do futebol no Brasil**, em termos profissionais? Qual é a sua visão da estruturação do poder no clube?

12 - A sua empresa **pretende interferir ou interfere na estrutura política**, ou seja, **na estrutura e nas relações de poder do clube**? Por quê?

13 - Quais as **mudanças propostas** ou o que mudou na **estrutura de poder e na gestão do futebol** nos clubes?

14 - Os patrocínios ou parcerias futebol-empresa estão **modernizando** o futebol profissional no Brasil? Por quê? O futebol precisa adotar os padrões de eficiência, eficácia e produtividade, que são típicos das empresa capitalistas, para atingir essa **modernização**? A sua empresa usa esses padrões no patrocínio ou parceria firmados? A empresa pretende **profissionalizar** ou vem **profissionalizando** a gestão do futebol no clube?

15 - Que **tensões e conflitos** têm ocorrido nas relações entre a empresa e o clube?

16 - Que tendências podemos apontar para o futuro do **futebol brasileiro** a partir dos patrocínios ou parcerias? A forma **clube-empresa** preconizada pela Lei Pelé é interessante para as empresas?

**ANEXO 5 – Roteiro de Entrevista
(Diretor ou Gerente de Marketing do Clube)**

**PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO
TESE DE DOUTORADO EM SOCIOLOGIA
ROTEIROS DE ENTREVISTA (INDIVIDUALIZADOS)
LOCAL: SÃO PAULO (CAPITAL)
PESQUISADOR:**

CABEÇALHO

Roteiro N.º 05

Entrevista N.º _____

Profissional entrevistado: **Diretor ou Gerente de Marketing do Clube**

Clube: _____

Empresa(s) patrocinadora(s): _____

Entrevistador: _____

Local: _____

Horário: _____

Duração: _____

Permissão para gravar: () Sim () Não

Expectativas do entrevistado (ato da entrevista): _____

- 1 - Dados de identificação e trajetória profissional do entrevistado.
(Início na carreira, formação escolar, função, áreas de atuação, tempo de clube, etc.)
- 2 - Os patrocínios ou parcerias no esporte, especialmente no futebol, estão relacionados a um processo maior, como o processo de **globalização** da economia, ou são um **fenômeno local**? Por quê?
- 3 - Quais foram os **motivos e os interesses** do seu clube no estabelecimento do patrocínio ou parceria?
- 4 - Quais as características do acordo firmado e as **exigências** (direitos e deveres) das partes envolvidas?
- 5 - Quais são os **lucros ou receitas** que o clube obtém?
- 6 - Qual é a diferença básica entre os **tipos de patrocínio e parcerias**? O que é a co-gestão esportiva?
- 7 - Por que as empresas vêm escolhendo o **futebol**? **Por que o clube foi escolhido**?
- 8 - Qual é o **retorno** que o clube obtém e o **investimento** feito pela empresa?

9 - Considerando o contrato de patrocínio estabelecido entre o clube e empresa, quais são os **direitos e deveres** de cada um? **Como o clube usa esse recurso?**

10 - Qual é a **duração do contrato** de patrocínio e quais as **condições exigidas** pela sua empresa para sua renovação?

11 - Qual é a diferença básica entre os **tipos de patrocínio e de parcerias** existentes? Qual o conceito de patrocínio e de parceria? O que é a **co-gestão esportiva?**

12 - Como foi firmado esse **contrato** de patrocínio ou de parceria? (Critérios, valores investidos, controle da verba, etc.) O clube tem o interesse em avançar o patrocínio ou a parceria em questão?

13 - Qual a sua percepção **do futebol no Brasil**, em termos profissionais? Qual é a sua visão da **estruturação do poder** no clube?

14 - A empresa **pretende interferir** ou **interfere na estrutura política**, ou seja, na **estrutura e nas relações de poder do clube?**

15 - Os patrocínios ou parcerias futebol-empresa estão **modernizando** o futebol profissional no Brasil? Por quê? O futebol precisa adotar os padrões de eficiência, eficácia e produtividade, que são típicos das empresa capitalistas, para atingir essa **modernização?** A empresa usa esses padrões no patrocínio ou parceria firmados? A empresa pretende **profissionalizar** ou vem **profissionalizando** a gestão do futebol no clube?

16 - Quais as **mudanças propostas** ou o **que mudou na estrutura de poder e na gestão do futebol** nos clubes?

17 - Que **tensões e conflitos** têm ocorrido nas relações entre o clube e a empresa?

18 - Que **tendências** podemos apontar para o futuro do **futebol brasileiro** a partir dos patrocínios ou parcerias? A forma **clube-empresa** preconizada pela Lei Pelé é interessante para as empresas?

ANEXO 6 – Roteiro de Entrevista (Jornalistas)

PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO
TESE DE DOUTORADO EM SOCIOLOGIA
ROTEIROS DE ENTREVISTA (INDIVIDUALIZADOS)
LOCAL: SÃO PAULO (CAPITAL)
PESQUISADOR:

CABEÇALHO

Roteiro N.º 06

Entrevista N.º _____

Profissional entrevistado: **Jornalista (Imprensa escrita, falada e televisada)**

Cargo: _____

Jornal: _____

Emissora de rádio/televisão: _____

Entrevistador: _____

Local: _____

Horário: _____

Duração: _____

Permissão para gravar: () Sim () Não

Expectativas do entrevistado (ato da entrevista): _____

- 1 - Dados de identificação (classificação) e trajetória profissional do entrevistado. (Início na carreira, formação escolar, função, áreas de atuação, tempo de profissão, etc.)
- 2 - Os patrocínios ou parcerias no esporte, especialmente no futebol, estão relacionados a um processo maior, como o processo de **globalização** da economia, ou são um **fenômeno local**? Por quê?
- 3 - Quais são os **motivos e os interesses** dos clubes na busca dos patrocínios ou parcerias?
- 4 - Quais são os **motivos e os interesses** das empresas na busca dos patrocínios ou parcerias?
- 5 - Por que o **futebol profissional** e não outros esportes? A **importância cultural do futebol** para o país é um atrativo para as empresas ou apenas os **lucros com os negócios do futebol**?
- 6 - Como a televisão (e a imprensa em geral) participa desse processo de patrocínio e parceria no futebol e no esporte de modo geral?
- 7 - Existe **crise financeira** nos clubes? Quais as **razões**?

8 - Como se caracteriza cada um dos clubes (**SPFC, SCCP e SEP**) e suas diferenças em termos de patrimônio e outros elementos identificadores (**identidade cultural**)?

9 - Qual a sua percepção **do futebol no Brasil**, em termos profissionais? Como se caracteriza a **estrutura do poder nos clubes**, de modo geral? E no **futebol**, em particular? Qual é o **papel do dirigente de futebol** nessa estrutura? Qual é o **perfil do dirigente** (cartola) de futebol?

10 - As empresas têm **interferido na estrutura política**, ou seja, **na estrutura e nas relações de poder do clube**? (Comentar cada um dos casos: SPFC, SCCP e SEP.)

11 - Esses patrocínios ou parcerias estão **modernizando o** futebol profissional no Brasil, e nesses 3 clubes em especial? Por quê? O futebol precisa adotar os padrões de gestão típicos das empresas capitalistas, para atingir essa **modernização**? As empresas usam esses padrões nos patrocínios ou parceria firmados com os 3 clubes? As empresas têm **profissionalizado a gestão do futebol** nesses clubes?

12 - Quais as **mudanças propostas** ou o **que mudou na estrutura de poder e na gestão do futebol** dos clubes em questão?

13 - Que **tensões e conflitos** têm ocorrido nas relações entre os 3 clubes e as empresas?

14 - Qual é a sua percepção acerca das **relações dirigente versus jogador, dirigente versus empresas e empresas versus jogadores antes e depois** dos patrocínios e das parcerias? O que mudou, de fato, na vida profissional do jogador de futebol a partir dos patrocínios ou parcerias com as empresas?

15 - Quais os **principais obstáculos** ao estabelecimento dos patrocínios ou parcerias empresariais no futebol brasileiro?

16 - Qual a sua percepção acerca da **Lei Pelé**?

17 - Qual deveria ser a **ação do Estado** em relação ao imenso volume de dinheiro que circula no futebol brasileiro?

18 - Que tendências podemos apontar para o futuro do **futebol brasileiro** a partir dos patrocínios ou parcerias? A forma **clube-empresa** preconizada pela Lei Pelé é interessante para as empresas e para os clubes?

ANEXO 7 – Roteiro de Entrevista (Jogador de Futebol)

PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO
TESE DE DOUTORADO EM SOCIOLOGIA
ROTEIROS DE ENTREVISTA (INDIVIDUALIZADOS)
LOCAL: SÃO PAULO (CAPITAL)
PESQUISADOR:

CABEÇALHO

Roteiro N.º 07

Entrevista N.º _____

Profissional entrevistado: **Jogador de futebol** ,

Clube: _____

Empresa patrocinadora: _____

Entrevistador: _____

Local: _____

Horário: _____

Duração: _____

Permissão para gravar: () Sim () Não

Expectativas do Entrevistado (ato da entrevista): _____

- 1 - Dados de identificação e trajetória profissional do entrevistado.
(Início na carreira, formação escolar, função, áreas de atuação, tempo de clube, etc.)
- 2 - Quais as **razões** e os **interesses dos clubes** para buscar os patrocínios? E no seu clube?
- 3 - Quais as **razões** e os **interesses das empresas** no futebol? E no seu clube?
- 4 - Como era a atividade profissional do jogador **antes** do patrocínio ou da parceria e o que **mudou** com isso? Quais são os direitos e os deveres (vantagens e desvantagens) dos jogadores de futebol nessa relação de patrocínio ou parceria? Houve aumentos de salários?
- 5 - O futebol brasileiro está se **modernizando** e se **profissionalizando** (contratando profissionais) com os patrocínios empresariais? E o seu clube?
- 6 - Qual é a sua percepção da **relação entre o dirigente e os jogadores** no clube e nos outros por onde você jogou? Ela se **modificou** com o patrocínio ou parceria? Quais as principais modificações que você apontaria nessas relações a partir do patrocínio ou parceria?
- 7 - Como funciona o **poder** no clube? Qual é a sua visão dos **dirigentes de futebol** no Brasil e no clube?
- 8 - Os patrocínios ou parcerias têm provocado **conflitos** entre os jogadores, e entre esses e o patrocinador ou parceiro? Que tipo de conflitos?

9 - Os patrocínios e as parcerias mudaram essa **estrutura de poder** no clube? Quais as mudanças percebidas?

10 - Quais os **principais problemas dos clubes e os obstáculos** ao estabelecimento dos patrocínios ou parcerias empresariais no futebol brasileiro?

11 - Quais as suas expectativas em relação à **Lei Pelé**? Quais as mudanças para a atividade profissional do jogador?

ANEXO 8 – Roteiro de Entrevista (Informantes-Chaves)

PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO
TESE DE DOUTORADO EM SOCIOLOGIA
ROTEIROS DE ENTREVISTA (INDIVIDUALIZADOS)
LOCAL: SÃO PAULO (CAPITAL)
PESQUISADOR:

CABEÇALHO

Roteiro N.º 08

Entrevista N.º _____

Profissional entrevistado: **Informante-chave** .

Clube: _____

Empresa patrocinadora: _____

Entrevistador: _____

Local: _____

Horário: _____

Duração: _____

Permissão para gravar: () Sim () Não

Expectativas do Entrevistado (ato da entrevista): _____

1 - Dados de identificação e trajetória profissional do entrevistado.

(Início na carreira, formação escolar, função, áreas de atuação, tempo de clube, etc.)

2 - Temas e questões vinculados ao tipo de informante (ex-jogador, ex-dirigente, economista, sindicalista, etc.), como aspectos históricos, culturais, tradições dos clubes, relação dirigente *versus* jogador, estrutura de poder dos clubes e suas mudanças, profissionalização, modernização e Lei Pelé.

BIBLIOGRAFIA

- ADORNO, Theodor & HORKHEIMER, Max. *Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991.
- ALBUQUERQUE, José A. G. *As perspectivas da globalização e as opções do Brasil*. Working Papers. Núcleo de Política e Relações Internacionais (NURPRI). Universidade de São Paulo - USP, 1996.
- ALTHUSSER, Louis. *Aparelhos ideológicos de Estado: nota sobre os aparelhos ideológicos de Estado*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1985. 128p. Tradução: Walter José Evangelista e Maria Laura Viveiros de Castro.
- ARRIGHI, Giovanni. *O longo século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo*. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Ed. Unesp, 1996. 408 p.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, LDA. 225p.
- BARRETO, Plínio. *Futebol no embalo da nostalgia*. Belo Horizonte, Ed. Santa Edwiges, S/d.
- BASTIDE, Roger. *Usos e sentidos do termo "estrutura"*. São Paulo: Herder: Ed. Universidade de São Paulo, 1971. P.101-109.
- BAUDRILLARD, Jean. *A sociedade de consumo*. Rio de Janeiro: Elfos: Ed. Lisboa: Edições 70, 1995.
- BAUMAN, Renato. *O Brasil e a economia global. O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus: SOBEET, 1996. 292 p.
- BEAUD, Michel. *Arte da tese*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996. Tradução: Glória de Carvalho Lins. 184 p.
- BOBBIO, Norberto. *Dicionário de política*. V.2., Brasília: Ed. UnB, 1992. P.818-820.
- BOSI, Alfredo. *Cultura brasileira: temas e situações*. São Paulo: Ed. Ática, 1987.
- BOUDON, R. & BOURRICAUD, F. *Dicionário crítico de sociologia*. São Paulo: Editora Ática S. A., 1993. Tradução: Maria Leticia Guedes Alcoforado e Durval Ártico. P. 583-588.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Ed. Bertrand Brasil S. A. 1989. Tradução: Fernando Tomaz. 311 p.

- _____. *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro: Ed. Marco Zero Ltda., 1983. Tradução: Jeni Vaitsman.
- _____. *Coisas ditas*. São Paulo: Brasiliense, 1990. Tradução: Cássia R. da Silveira e Denise Moreno Pegorim.
- _____. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 1992. 361 p. Tradução: Sergio Miceli, Silvia de Almeida Prado, Sonia Miceli e Wilson Campos Vieira.
- BRACHT, Valter. *Sociologia crítica do esporte: uma introdução*. Vitória: UFES, Centro de Educação Física e Desportos, 1997.
- BRANDÃO, Ignácio de Loyola. *São Paulo Futebol Clube: saga de um campeão*. 2ª. ed. São Paulo: DBA, 1996.
- BRUNORO, José. C. & AFIF, Antonio. *Futebol 100% profissional*. São Paulo: São Paulo: Ed. Gente, 1997. 251 p.
- CABALLERO LOIS, Nicolas & CARVALHO, Sergio. *A co-gestão esportiva no futebol: o caso Juventude-Parmalat*. Passo Fundo: Ediupf, 1998. 80 p.
- CALDAS, Valdenir. *O pontapé inicial: memória do futebol brasileiro*. São Paulo: IBRASA, 1990.
- CARVALHO, A. Melo de. *O dirigente desportivo voluntário*. Lisboa: Livro Horizonte LDA, 1997.
- CHAMPION, Dean J. *A sociologia das Organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985. Tradução: Auriphebo Berrance Simões. 315 p.
- COHN, Gabriel. *Comunicação e indústria cultural*. São Paulo: Companhia Editora nacional, 1971.
- CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- COLEMAN, J. A. (Org.). *Esporte: sociologia da religião*. Petrópolis: Vozes, 1989. 141 p.
- DA MATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1990. p. 146-204.
- _____. *Explorações: ensaios de sociologia interpretativa*. Rio de Janeiro: Rocco, 1986. 147 p.
- DIEGUEZ, Gilda Korff (Org.). *Esporte e poder*. Petrópolis: Vozes, 1985. 118 p.

DUVERGER, Maurice. *Sociologia da política*. Coimbra: Livraria Almedina, 1983. 389 P. Tradução: Antônio Gonçalves.

FEATHERSTONE, Mike. *Cultura de consumo e pós modernismo*. São Paulo: Studio Nobel, 1995. Trad. Julio Assis Simões. 223 p.

_____. *Cultura global: nacionalismo, globalização e modernidade*. Petrópolis: Vozes, 1994. 437 p

FEIJÓ, Luiz Cesar Saraiva. *A linguagem dos esportes de massa e a giria no futebol*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro: UFRJ, 1994. 151 p.

FLEURY, Maria Tereza L. et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas S.A., 1992. 170 p.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1988. Tradução: Roberto Machado.

GARRET, A. *A entrevista: seus princípios e métodos*. 9.ª ed. Rio de Janeiro: Agir, 1988. 239 p. Tradução: Maria de Mesquita Sampaio

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S.A. 1989. 323 p.

HELAL, Ronaldo. *Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil*. Rio de Janeiro: vozes, 1997.

HOBBSBAWN, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Cia. Das Letras, 1995. P. 196-197. Tradução: Marcos Santarrita.

IANNI, Otávio. *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

_____. *Na era do globalismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996. 342 p

_____. *Sociedade global*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.

JOHNSON, Allan G. *Dicionário de sociologia: guia prático da linguagem sociológica*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997. Tradução: Ruy Jungmann. 163.p.

KFOURI, Juca. *Corinthians: paixão e glória*. São Paulo: DBA, 1996.

KOPNIN, P.V. *A dialética como lógica e teoria do conhecimento*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira S.A, 1978. P. 222-298.

- KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Ed. Prentice Hall do Brasil Ltda, 1993. Tradução: Alexandre S. Martins. 478 p.
- LAVILLE, C. e DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciência humanas*. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. Tradução: Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. P. 214-228.
- LENK, Hans. *Razão pragmática: a filosofia entre a ciência e a práxis*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990. Tradução: Emmanuel Carneiro Leão. 191 p.
- LEVER, Janet. *A loucura do futebol*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1983. 243 p. Tradução: A. B. Pinheiro de Lemos.
- LYOTARD, Jean-François. *Economia libidinal*. México: Fondo de Cultura Economica, S.A., 1990. P. 212. Título original Francês: Economie Libidinale.
- MACK, Ricardo. *Futebol - Empresa: a nova dimensão para o futebol brasileiro*. Rio de Janeiro: Palestra Edições, 1980.
- MAGNANE, George. *Sociologia do esporte*. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1969. 96 p. Tradução: Geraldo Gerson de Souza.
- MARANHÃO, Haroldo. *Dicionário de futebol*. Rio de Janeiro: Record, 1988.
- MARTINS, José S. *O poder da imagem: o uso estratégico das emoções criando valor para a marca através da imagem*. 3ª. ed. São Paulo: Intermeios Comunicação e Marketing, 1992. 162 p.
- MATTOS, Claudia. *Cem anos de paixão: uma mitologia carioca no futebol*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. 125p.
- MARX, Karl. *Contribuição à crítica da economia política*. 2ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1983. 351 p. Tradução: Maria Helena Barreiro Alves.
- _____. *O capital: livro 1 - O processo de produção do capital*. 3ª. ed. V.2. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira S.A, 1975. P. 583-673. Tradução: Reginaldo Sant'anna.
- _____. *O capital: livro 1 - O processo de produção do capital*. 3ª. ed. V.1. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira S. A, 1975
- MARX, Karl. & ENGELS, Friedrich. *A ideologia alemã*. São Paulo: Martins Fontes, 1989. Tradução: Luís Cláudio de Castro e Costa.

- _____. Obras escogidas de Marx & Engels. Madrid: Fundamentos, 1975. V.1.
- _____. *Cartas Filosóficas e o Manifesto do Partido Comunista de 1848*. São Paulo: Editora Moraes, 1987. P. 106. Tradução: Editorial Vitória.
- MANHÃES, Eduardo Dias. *Política de esportes no Brasil*. Rio de Janeiro: Graal, 1986.
- MELO FILHO, Álvaro. *O desporto: na ordem jurídico-constitucional brasileira*. São Paulo: Malheiros Editores S.A., 1995. 247p.
- _____. *A nova lei do desporto comentada: projeto Zico*. Rio de Janeiro: Forense, 1994. 287 p.
- _____. *Lei Pelé: comentários à Lei N.º 9.615/98*. Brasília, D.F.: Brasília Jurídica. 1998. 302p.
- MEIHY, José Carlos B. & WITTER, José Sebastião.(Org.). *Futebol e cultura: coletânea de estudos*. São Paulo: Imprensa Oficial:Arquivo do Estado,1982.P.84.
- MELO NETO, Francisco Paulo. *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro: Record, 1995. 247 p.
- MICELI, Sergio.(Org.). *Estado e cultura no Brasil*. São Paulo:Difel, 1994. 240 p.
- MILIBAND, Ralf. *O Estado na sociedade capitalista*. Rio de Janeiro: Zahar Editor, 1972.
- MILLS, John R. *Charles William Miller - 1894-1994: centenário*. Rio de Janeiro e São Paulo: Price Watherhouse, 1996. 1-40. (348p).
- MIRANDA NETTO et.alli. *Dicionário de Ciências Sociais*. 2.^a ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- MORAES, Dênis de. (Org.). *Globalização, mídia e cultura contemporânea*. Campo Grande: Letra Livre, 1997.
- MOREIRA, Alberto (Org.). *Sociedade global: cultura e religião*. Petrópolis: vozes; São Paulo: Universidade São Francisco, 1998.
- MUCCHIELLI, Roger. *A entrevista não-diretiva*. São Paulo: Martins Fontes, 1994. 186 p. Tradução: Sílvia Magaldi.
- MULLIN, Bernard J. (org.) *Marketing desportivo*. Barcelona: Editorial Paido tribo, 1995. 300 p.

- MUNIZ SODRÉ. *Reinventando a cultura*. Petrópolis: Vozes, 1996. 180p.
- MURAD, Maurício. *O Lugar Teórico da Sociologia do Futebol*. Futebol e cultura brasileira - Pesquisa de Campo. Revista do Núcleo de Sociologia do Futebol, Rio de Janeiro: UERJ, Departamento Cultural/ SR-3, 1995. 116p.
- _____. *Dos Pés à cabeça: elementos básicos de Sociologia do Futebol*. Rio de Janeiro: Irradiação Cultural, 1996. 176.
- MURDOC, G. *Processo del cambio cultural*. In Shapiro, H. (Coord.). *Hombre, cultura y sociedad*. México: Fondo de cultura Económica, 1975.
- NICOLAÏ, André. *Comportamento econômico e estruturas sociais*. São Paulo: Cia Ed. Nacional. P.55-87.
- OFFE, Claus. *Problemas estruturais do Estado capitalista*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984. P. 122-123. Tradução: Bárbara Freitag.
- ORTIZ, Renato. *Cultura brasileira e identidade nacional*. 4ª. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. 184 p.
- _____. *Mundialização e cultura*. 2ª. ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994. 234 p.
- OUTWAITE, W. & BOTTOMORE, T. *Dicionário do pensamento social do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996. Tradução: Eduardo Francisco Alves e Álvaro Cabral. P. 777-778.
- PAGÉS, Max. et alli. *O poder das organizações*. São Paulo: Ed. Atlas, 1990. 234 p. Tradução: Maria Cecília Pereira Tavares e Sonia Simas Favatti.
- PERRY, Valed. *Futebol e legislação: nacional e internacional*. Rio de Janeiro: Gráfica Vitória, 1973. 558 p.
- PITÉ, Jorge. *Dicionário breve de sociologia*. Lisboa: Editorial Presença, 1997.
- POZZI, Luís Fernando. *A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo*. São Paulo: Globo, 1998. 279p.
- QUIVY, Raymond, VAN CAMPENHOUDT, Luc. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 1992. Tradução: João M. Marques e Maria M. Mendes. 275 p.
- RAMOS, Roberto. *Futebol: ideologia do poder*. Petrópolis: Vozes, 1984. 114 p.
- REIS, José Veillard. *Manual dos direitos e deveres do jogador de futebol*. Rio de Janeiro: Palestra Edições, 1985.

- ROSENFELD, Anatol. *Negro, macumba e futebol*. São Paulo: Perspectiva, 1993. 106 p.
- SANTOS, Boaventura S. *Introdução a uma ciência pós-moderna*. Rio de Janeiro: Graal,, 1989, 270 p
- SANTOS, Joel Rufino dos. *História política do futebol brasileiro*. Coleção Tudo é História. Vol. XX. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- SKLAIR, Leslie. *Sociologia do sistema global*. Petrópolis: Vozes, 1995. Tradução: Reinaldo Endlich Orth. 286 p.
- SODRÉ, Nelson Werneck. *Síntese de história da cultura brasileira*. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979. P. 3-21.
- SZMRECSÁNYI, Tamás & Queda, Oriowaldo. (Org.). *Vida rural e mudança social no Brasil*. São Paulo: Ed. Nacional, 1973. 261 P.
- TOLEDO, Luiz Henrique de. *Torcidas organizadas de futebol*. Campinas, SP: Autores Associados: Anpocs, 1996.
- TRAGTEMBERG, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Cortez, 1989. 89 p.
- VEBLEN, Thorsten. *A teoria da classe ociosa: um estudo econômico das instituições*. 3ª. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988. 181 p. Tradução: Olívia Krähenbühl.
- VIANA, Eduardo. *O poder no esporte*. Rio de Janeiro: Sprint, 1994. 183 p.
- VINNAI, Gerhard. *El fútbol como ideologia*. Madrid: España Editores S.A . Tradução: León Mames.
- WEBER, Max. *Economia esociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. 3ª.ed. Brasília: Ed. UnB, 1994. Tradução: Régis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 422 p.
- _____. *O político e o cientista*. 3.ª ed. Lisboa: Editorial Presença Lda, 1979. 152 p.
- _____. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 5ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1987. Tradução: M. Irene de Q. F. Szmrecsányi e Tamás J. M. K. 233 p.
- _____. *Ensaio de sociologia*. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1982. Tradução: Waltensir Dutra. 530 p.

_____. *História geral da economia*. 1ª ed. São Paulo: Ed. Mestre Jou, 1968.
Tradução de : Calógeras A. Pajuaba. 367 p.

WILKINSON, David G. "Como arranjar patrocínios para o desporto?" In *Sport Marketing Institute Workbook*. Lisboa: Biblioteca do dirigente Esportivo, 1990. 102 p.

Periódicos e Documentos

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Física e Desporto. Uma nova política para o desporto brasileiro esporte brasileiro questão de Estado. Dezembro, 1985.

BRASIL - Câmara dos Deputados. Comissão de Esporte e Turismo. Panorama do Esporte Brasileiro. Brasília, 1984. 114 p.

DESPORTO E SOCIEDADE, Lisboa: Elo, No. 4, mar. 1986.

DESPORTO, Lisboa. Elo, Jan. Fev. mar. 1999.

DESPORTO, ÉTICA E SOCIEDADE, Lisboa: Universidade do Porto, dez. 1989.

INTERNATIONAL REVIEW FOR SOCIOLOGY OF SPORT, 22/1, 22/2, 1987.
R.Oldenbourg Verlag GmbH, D-8000, München.

JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT, 1995, 9, 14-35.

PESQUISA DE CAMPO, Rio de Janeiro: Depto. Cultural, N.º 0, Jun. 1994, N.º 1, 1995, N.º 2, 1995, N.º 3/4, 1996.

REVISTA USP, São Paulo: Ed. USP, 22, jun./ago. 1994.

FOLHA DE SÃO PAULO (1995 a 1998), Caderno de Esportes.

GAZETA ESPORTIVA. 16 de Junho de 1999. P. C-6.

CD-ROM FOLHA 97 - Texto Integral 95/96, PubliFolha, Edição 1997.

PANORAMA DO ESPORTE BRASILEIRO. Brasília: Centro de Documentação e Informação da Câmara dos Deputados, 1984. 446p.

ESTATUTO SOCIAL DA SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS. Aprovado na reunião do Conselho Deliberativo de 05 de dezembro de 1994.

"FUTEBOL": programa 1. Vídeo dirigido e produzido por Arthur Fontes e João Moreira Salles em 1998.(Documentário).

Dissertações de Mestrado

ANTUNES, Fátima Martin R. F. *Futebol de fábrica em São Paulo*. São Paulo, Universidade de São Paulo, 1992. (Dissertação de Mestrado).

ARAÚJO, Ricardo Benzaquen. *Os gênios da pelota: um estudo do futebol como profissão*. Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1980. (Dissertação de Mestrado)

GUEDES, Simoni Lahud. *O futebol brasileiro: instituição zero*. Rio de Janeiro, Universidade do Rio de Janeiro, 1977. (Dissertação de Mestrado).

SANTOS, Luis Tolosa. *“Futebol empresa e a “democracia corinthiana”*: uma que deu dribling na crise. Campinas, Universidade Estadual de Campinas, 1990. (Dissertação de Mestrado).

, SOUZA, Ana Márcia de. *Esporte espetáculo: a mercadorização do movimento corporal humano*. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 1991. (Dissertação de Mestrado)