



Hugo Motta Bacêllo Mosca

**Fatores Institucionais e Organizacionais que Afetam a
Profissionalização da Gestão do Departamento de
Futebol dos Clubes**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. José Roberto Gomes

Rio de Janeiro
Setembro de 2006



Hugo Motta Bacêllo Mósca

**Fatores Institucionais e Organizacionais que Afetam a
Profissionalização da Gestão do Departamento de Futebol
dos Clubes**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. José Roberto Gomes da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Sergio Proença Leitão

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Ana Maria Kirschner

UFRJ

Prof. João Pontes Nogueira

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 6 de setembro de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Hugo Motta Bacêllo Mósca

Graduou-se em Administração de Empresas na PUC-Rio (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro) em 1997. Trabalhou de 1994 a 1999 na divisão de auditoria da Price WaterhouseCoopers, transferindo-se depois para a Divisão de Consultoria. Em 2002, com a aquisição desta Divisão pela IBM, tornou-se funcionário desta empresa onde vem desde então liderando projetos de gestão de mudança e de gerenciamento financeiro em grandes empresas do Brasil. Foi conselheiro do Fluminense Football Club eleito para o mandato 1998-2001. Em 2005, iniciou ativa participação social voluntária na ONG Onda Solidária, apoiando seus sócios no crescimento desta organização com sua experiência na estruturação de empresas, implementação do modelo organizacional e definição de visões de futuro, bem como com participações em ações solidárias em comunidades carentes na Posse (Nova Iguaçu) e em Imbariê (Duque de Caxias).

Ficha Catalográfica

Mósca, Hugo Motta Bacêllo

Fatores Institucionais e Organizacionais que Afetam a Profissionalização da Gestão do Departamento de Futebol dos Clubes / Hugo Motta Bacêllo Mósca; orientador José Roberto Gomes da Silva. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2006.

189 fl. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Incluí referências bibliográficas.

1. Futebol; 2. Gestão profissional em esportes; 4. Campo Organizacional do Futebol; 5. Teoria Institucional; 6. Sociologia do Futebol. I. da Silva, José Roberto Gomes. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Elétrica. III. Título.

CDD: 658

Ao cão Fred:
quatorze anos de uma vida pura e feliz, dedicada ao amor e
companheirismo incondicional à sua família.

Agradecimentos

Ao meu Orientador Jose Roberto Gomes, professor da minha primeira cadeira de Mestrado, que auxiliou a consolidar meu interesse pela área de Organizações, bem como aos prezados professores que compuseram a comissão examinadora e fizeram importantes contribuições de melhoria para o estudo: Ana Kirschner e Sergio Proença.

A Hugo, Bethy, Alexandra e Rafael, minha família, e Daisy, Celso e Lili, *in memorian*; e à Balbina, minha segunda mãe, cujo convívio formaram meu caráter durante toda a minha vida.

A minha mãe Bethy, pelo apoio financeiro e estrutural que me auxiliou durante todo o tempo de estudo.

Ao meu pai Hugo, que me abriu inúmeras e valiosas portas no meio do futebol, possibilitando o desenvolvimento das entrevistas e viabilizando este estudo; e que, sobretudo, abriu a porta da paixão por este esporte, ímpeto inicial da pesquisa.

Ao amigo Sergio Bastos, parte integrante de todos os momentos do Mestrado, desde antes do início até depois do final, passando pelos trabalhos, discussões filosóficas e ajuda para resolução de exercícios de estatística...

Aos amigos que me abriram as portas e viabilizaram as entrevistas realizadas, sem as quais a qualidade deste trabalho estaria comprometida: Marcus Noronha e os Guilhermes, Lima e Gonçalves; e a Blanca Almada e J.R. Cereja, que sofreram o seqüestro de seus gravadores durante um ano.

A Thaís, pela ajuda nas transcrições.

À Patrícia, que me prestou fundamental apoio e em vários momentos, ao longo de todo o tempo.

Ao amigo Renato Souza, fonte primária das referências bibliográficas iniciais, que permitiu que eu mantivesse livros de sua propriedade sob uma infinita custódia de mais de dois anos.

Á IBM, pelo auxílio financeiro de parte dos estudos.

Resumo

Mósca, Hugo Motta Bacêllo; da Silva, José Roberto Gomes (Orientador). **Fatores Institucionais e Organizacionais que Afetam a Profissionalização da Gestão do Departamento de Futebol dos Clubes.** Rio de Janeiro, 2006. 189p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A prática de esportes tem sido referendada como uma grande solução para problemas sociais diversos. Dentre todos os esportes, é inegável a influência que o futebol exerce no contexto brasileiro. Entretanto, sua importância como atividade econômica e o conseqüente fomento social para a população ainda não é reconhecida. O futebol promoveu mais transformações, ao longo dos últimos cem anos, do que sofreu dentro das quatro linhas. Foi utilizado como entretenimento pelo povo, como mecanismo de manobra pelos governos e como ferramenta de poder pelos seus diretores, até esbarrar nas pressões de profissionalização de sua gestão, tradicionalmente amadora. Fundamentando-se na Teoria Institucional e, mais especificamente, na corrente do neo-institucionalismo (DIMAGGIO e POWELL, 1991), este estudo tem como objetivo identificar os aspectos relativos ao campo organizacional do futebol que constituem obstáculos ou elementos facilitadores do processo de profissionalização da gestão do futebol nos clubes. A Teoria Institucional ajuda a entender as pressões que afetam a profissionalização da gestão, na medida em que permite melhor compreensão das relações entre os diferentes atores do denominado campo organizacional do futebol. A metodologia do estudo constituiu-se de pesquisa documental e entrevista com representantes das principais entidades que compõem o campo organizacional analisado. Os principais resultados apontam que a percepção da necessidade de profissionalização da gestão do futebol dos clubes já está institucionalizada entre os atores, e sua implementação pode apresentar impactos sociais, econômicos e financeiros bastante positivos para a sociedade. Entretanto, este objetivo ainda enfrenta entraves práticos, arraigados nos mais de cem anos de amadorismo, conservadorismo e oligarquia que têm dominado a gestão do futebol brasileiro.

Palavras-chave

Futebol, gestão em esportes, profissionalização da gestão, teoria institucional, sociologia do futebol.

Abstract

Mósca, Hugo Motta Bacello; da Silva, José Roberto Gomes (Advisor). **Institutional and Organizational Factors Which Affect Professional Management upon Clubs' Football Departments.** Rio de Janeiro, 2006. 189p. MSc Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The practice of sports has proven to be a great solution to several social problems. It is undeniable, among all sports, the strength of football's influence in Brazilian life-context. However, its importance as an economical activity e and its capability to social improvements has not yet been recognized. Football has promoted more changes in society in the past century than it has suffered on the pitch itself. It has been used as entertainment by the people, as a manipulation mechanism by the government, as a power tool by its directors. It has, finally, stumbled into the pressures of professionalizing its traditionally amateur management practices. Based on the Institutional Theory and, more specifically, on the neo-institutionalism line of study (DIMAGGIO e POWEL, 1991), this research seeks to identify the aspects related to the organizational facet of football, which create obstacles or facilitating elements of the professionalization process of this sport's category within the clubs. The Institutional Theory helps to understand the relationships amongst the various actors within the organizational field of football. Study methodology was based upon secondary research and in-depth interviews with key representatives of the analyzed organizational field main entities. The main conclusions suggest that the perception of a need for football management professionalization in Brazilian clubs is already recognized by the different actors and its implementation could result in positive social, economic and financial impacts on society. However, the means to reach this objective still face several obstacles, all of which are rooted on the amateurism, conservatism and oligarchism that have been dominating the football management field.

Keywords

Football, Soccer, Sports Management, Professional Management Process, Institutional Theory, Football Sociology.

Sumário

1 O Problema	13
1.1. Introdução	13
1.2. Objetivos (final e intermediários)	18
1.3. Relevância do Estudo	18
1.4. Delimitação do Estudo	25
1.5. Estrutura da Dissertação	26
2 Teoria Institucional e Neo-institucionalismo	27
2.1. Origem	28
2.2. Características	29
2.3. Institucionalismo e Neo-Institucionalismo	32
2.4. As Noções de Campo Organizacional e Isomorfismo	35
2.5. Alguns Estudos que Focalizam Campos Organizacionais Ligados ao Esporte	37
2.6. Os Conceitos Aplicados ao Campo Organizacional do Futebol	39
3 Metodologia de Pesquisa	42
3.1. Tipo de Pesquisa	42
3.2. Seleção de Sujeitos	42
3.3. Coleta de Dados	43
3.4. Tratamento dos dados	49
3.5. Limitações do Método	51
4 A História do Futebol: um espelho da História do Brasil	53
4.1. Origens do Futebol	53
4.2. Início do futebol no Brasil e sua influência na sociedade	54
4.3. Década de 1930: profissionalização do atleta e a descoberta do futebol pelo Governo como ferramenta de manobra	60
4.4. Década de 1950: Consolidação como ferramenta de manobra e embate futebol-arte / cultura nacional <i>versus</i> futebol-força / cientificismo	66
4.5. Década de 1970: A ditadura e o futebol	68
4.6. Década de 1980: democratização, crise financeira e busca por soluções	72
5 Debate acerca da necessidade de profissionalização da gestão do futebol	76
5.1. O que é Profissionalização?	76
5.2. As origens do futebol como negócio	78
5.3. Evolução da profissionalização da gestão	79
5.4. Na busca por soluções	83
5.5. Futebol como indústria: modelos de gestão contemporâneos	85
5.6. Evolução da indústria do futebol na Inglaterra: lições	90
5.7. Breve histórico da legislação sobre o tema	96
5.8. Estudos de casos sobre gestão de clubes de futebol	101
5.8.1. O caso do Manchester United	101
5.8.2. O Caso da Associação Desportiva São Caetano	108

6	Análise da Evolução do Campo Organizacional do Futebol	111
6.1.	Apresentação dos Atores do Campo	111
6.2.	Análise do Campo Organizacional	126
7	Análise da institucionalização dos fatores que impactam a profissionalização da gestão do futebol	130
7.1.	Situação Atual dos Clubes	131
7.1.1.	Características de uma Gestão Profissional	131
7.1.2.	Situação Atual dos Clubes	133
7.1.3.	Legislação atual: como a Lei Pelé e a Lei Zico afetam os clubes	136
7.1.4.	A profissionalização da gestão do futebol é benéfica?	139
7.2.	Fatores que Impactam a Gestão Profissional do Futebol	141
7.2.1.	Paixão x Gestão	141
7.2.2.	Futebol como um Produto de Venda	145
7.3.	Rumo a um modelo de gestão profissional	149
7.3.1.	Modelos de gestão profissional indicados pelos atores	150
7.3.2.	Fatores a serem considerados na criação de um modelo profissional	151
7.3.3.	Barreiras e Aspectos Facilitadores	156
8	Conclusões e Recomendações para Pesquisas Futuras	164
8.1.	Análise das Receitas do Clube	168
8.2.	Fatores que Impactam o Processo de Profissionalização da Gestão do Futebol dos Clubes	173
8.2.1.	Fatores que favorecem o processo	174
8.2.2.	Fatores que impactam negativamente o processo	176
8.2.3.	Síntese dos Impactos Levantados	180
8.3.	Uma Profissionalização em Busca do Bem-Estar Social	181
9	Referências bibliográficas	186

Lista de figuras

Figura 1: Fatores que Impactam o Processo de Profissionalização da Gestão do Futebol nos Clubes	180
---	-----

Lista de Tabelas

Tabela 1: Manchester United - Lucro x Desempenho em Campo	106
---	-----

Lista de Quadros

Quadro 1: Relação de Entrevistados	46
Quadro 2: Categorias de Análise e Aspectos Relevantes	51
Quadro 3: Indicadores e Características do Futebol Lúdico	79
Quadro 4: Indicadores e Características do Futebol Profissional	81
Quadro 5: Indicadores e Características do Futebol Negócio	86
Quadro 6: Diferenças entre o Regime Fiscal de Empresas e de Times	99
Quadro 7: Evolução da Performance Esportiva da A.D. São Caetano na década de 1990.	110
Quadro 8: Campo Organizacional do Futebol Brasileiro	127
Quadro 9: Relações dos Atores do Campo Organizacional - Futebol Brasileiro	128

“Futebol se joga no estádio ?
Futebol se joga na praia,
futebol se joga na rua,
futebol se joga na alma.
A bola é a mesma: forma sacra
para craques e pernas-de-pau.
Mesma a volúpia de chutar
na delirante copa-mundo
ou no árido espaço do morro.”

Carlos Drummond de Andrade, in *Poesia Errante*

“Sem paixão não se chupa nem um Chicabon.”

Luiz M. V. V. Santos (2002), adaptado de Nelson Rodrigues