

1

O Problema

Este capítulo visa introduzir o problema e os objetivos deste trabalho que versa sobre a questão da profissionalização do departamento de futebol de clubes. Em seguida, são apresentadas a delimitação e a relevância do estudo.

1.1. Introdução

A prática de esportes tem sido referendada como uma grande solução para problemas sociais diversos (RUIZ, 1998; KASZNAR e GRAÇA F^O, 2002; SILVA e LEONCINI, 2002). O acesso da criança e do jovem a práticas desportivas possibilita não só seu desenvolvimento físico na fase de crescimento, como também sua inclusão social e participação em atividades de grupo.

Nesse contexto, no qual o esporte tem fundamental importância na sociedade, é inegável a importância e liderança exercida no Brasil – e em boa parte do mundo – da modalidade esportiva do futebol. Desde a sua introdução no país, datada de 1894, a prática do futebol, inicialmente exercida apenas por uma elite aristocrática e com o passar dos anos sendo também desenvolvida pelas demais classes sociais, transformou-se não só no desporto mais praticado no Brasil, como também em paixão nacional, afetando e alterando, assim, o comportamento da sociedade e de seus indivíduos. Ou, como afirma o antropólogo Arlei Sander Damo (2002), “o futebol é um dos símbolos da identidade brasileira”.

A força do futebol dentre os demais esportes pode ser exemplificada pela sua profissionalização em 1933. Até os dias de hoje, não há outro esporte de massa no país que seja profissionalizado. Assim, em 1933, o futebol perdeu o caráter de diletantismo das elites para se transformar em meio de vida (SUSSEKIND, 1996, p.19), o que não ocorreu até hoje com outros esportes, salvo as raras exceções de jogadores de ponta de esportes variados. Praticantes de vôlei, basquete, tênis, tênis de mesa, atletismo, natação, remo, iatismo, tiro, halterofilismo, arco-e-flecha e diversos outros esportes, para citar apenas alguns considerados “olímpicos” pelo Comitê Olímpico Brasileiro (COB), são amadores

que, quando muito, recebem ajuda de custo de clubes, associações ou patrocinadores, ou premiações por mérito. Mas não são profissionais.

Para analisar esse dito profissionalismo do futebol no Brasil é preciso, naturalmente, entender a gestão e funcionamento do carro-chefe do maior empregador dessa atividade: o clube de futebol. Afinal, os brasileiros não apenas gostam de futebol, mas também o fazem a partir de um referencial, os “clubes do coração” (DAMO, 2002). Ao longo do século passado, surgiram e desenvolveram-se clubes de grande popularidade, capazes de despertar paixões em milhões de pessoas - e, ainda, desempenhar importante papel na economia.

Esses clubes, entretanto, apesar de proporcionarem a profissionalização do esporte através da contratação assalariada de jogadores, não a aplicaram em sua forma de gestão. Apenas nas últimas duas décadas pode ser possível notar traços de administração profissional em alguns poucos clubes. A última década do séc XX foi marcada, nesse contexto, pelo advento de leis que direcionaram o futebol para a sua profissionalização. Essas leis, todavia, ainda não estão sendo seguidas pelos clubes, e têm sofrido mudanças constantes desde a sua promulgação.

Ainda assim, há atualmente em curso um grande processo de mudança na administração de uma atividade que, além de atingir diretamente paixões na sociedade brasileira, influenciar a cultura e ser um meio de inserção social, movimenta cada vez mais e de forma progressiva centenas de milhões de reais por ano. No Brasil, conforme Pizzolato (2004), observa-se a existência de um senso comum sobre a relevância e a necessidade das organizações esportivas profissionalizarem sua gestão. Segundo Leoncini e Silva (2002), começa a ficar mais evidente a necessidade de um posicionamento estratégico efetivo por parte dos clubes brasileiros que considere as forças internas e externas atuantes na indústria do futebol, bem como as oportunidades e ameaças de mercado – propondo, assim, uma abordagem profissional para o esporte.

O futebol, aparentemente, também pode doar um pouco de sua experiência em gestão para a Administração. De todas as habilidades exigidas atualmente do administrador, talvez a mais decisiva para o sucesso profissional seja a capacidade de entender e se relacionar com pessoas. Esse requisito, até certo ponto abstrato, tem-se revelado o grande diferencial para o gestor moderno e, provavelmente, é das disciplinas nas quais o aperfeiçoamento é mais difícil. Técnicos de equipes de futebol descobriram isso já há muito tempo, porque, nos clubes, o exercício diário

de harmonizar talentos individuais, procurando obter o máximo de cada um em favor do melhor resultado para a equipe é tão ou mais importante que montar uma boa estratégia ou tática de jogo (ZANETTI e GUSSO, 2000).

Cabe ressaltar a importância dos clubes de futebol do Rio de Janeiro nesse contexto. Fluminense Football Club, Clube de Regatas do Flamengo, Clube de Regatas Vasco da Gama e Botafogo de Futebol e Regatas – os chamados “grandes clubes de futebol do Estado do Rio de Janeiro” - foram criados há mais de cem anos. Além desses, o Bangu Futebol Clube e o América Futebol Clube completaram no ano de 2004 seus cem anos de idade. Raros ou nenhum outro segmento de mercado do Brasil ou do mundo pode apresentar uma tal quantidade de integrantes que tenham essa idade, e que tenham, ao longo de mais de cem anos, sobrevivido a crises políticas, sociais e econômicas. Trata-se realmente de uma façanha invejável. Contudo, a maior parte desses anos transcorreu no amadorismo de sua gestão. Os resultados começam, no entanto, a ser reclamados: os clubes de futebol do Rio de Janeiro atravessam atualmente uma crise financeira sem precedentes na história do futebol. Clubes como Flamengo e Vasco têm dívidas calculadas em 256 milhões de reais (Inadimplência F. C. *Lance!A+*, n. 70, 30 dez. 2001, p. 34., *apud* SANTOS, 2002, p.75). Seus gestores, assim, cada vez mais entendem que é chegada a hora do profissionalismo na gestão do futebol.

A indústria do futebol apresenta profundas diferenças com relação a outras indústrias mais freqüentemente analisadas. Diferentemente de qualquer indústria, os competidores necessitam uns dos outros para produzir o que eles vendem. E mais: a mudança em um clube de futebol envolve não só conceitos econômicos, que normalmente norteiam qualquer processo desse tipo, mas também questões culturais ou mesmo sentimentais. Um presidente de clube, por exemplo, seria capaz de contratar para a sua diretoria um renomado profissional, de grande e comprovada capacidade, que fosse torcedor de outro clube? Se não fosse capaz, claramente a lógica econômica, de caráter utilitarista, seria subjugada pela lógica emocional. Assim, como seria possível implementar alguma forma de gestão profissional nesse clube de futebol, tendo como premissa que isto é imperativo para a continuidade dessas organizações? Nesse contexto, como se apresenta a realidade atual?

Apesar de haver um vasto arcabouço literário acerca de processo e gerenciamento de mudança nas organizações em geral, há muito pouco material

abrangendo especificamente a realidade das organizações esportivas de futebol. O pesquisador Luiz Marcelo Vídero Vieira Santos (2002) desenvolveu uma classificação sobre o acervo de literatura que o futebol motiva:

- **da área de Comunicação** - Analisam a cultura de massa e, mais recentemente, relacionam o esporte à mídia;
- **sociológicos e históricos** - Fazem análises sociológicas e/ou históricas sobre o esporte, muitas vezes relacionando-as a outras questões da cultura e da vida cotidiana brasileira;
- **técnicos, táticos, treinamentos e didáticos** -Envolvem técnicas de treinamento e de jogo, teorias sobre as táticas e sua aplicação, manuais para cursos de treinadores de futebol, didáticos para profissionais de educação física, entre outros;
- **da área de educação física** (Biológicos, Fisiológicos, Psicológicos, Educativos, Médicos e Didáticos) - compõem as abordagens relacionadas à área das ciências biológicas;
- **da área de lingüística** - um dos exemplos é a tese de Zaldo Rocha Filho, que faz um estudo fonoestilístico dos narradores de futebol;
- **coletâneas de artigos e crônicas** - publicadas na imprensa, normalmente são feitas por cronistas e jornalistas de renome, como Armando Nogueira (“Bola na Rede”) e Nelson Rodrigues (“A Pátria em Chuteiras”), entre outros;
- **biografias** - histórias de jogadores, técnicos, “cartolas”, jornalistas e figuras de vulto, da história do futebol. Podemos citar “A Estrela Solitária”, de Ruy Castro, sobre a vida de Garrincha e as autobiografias de Zico, Falcão e Tostão, entre outros;
- **histórias** - contadas por personagens do futebol, normalmente escutadas, vividas ou presenciadas por jornalistas. O livro de João Saldanha “Os Subterrâneos do Futebol” é um exemplo clássico;
- **ficção** - romances ou contos sobre o futebol, feitos, normalmente, por escritores, como no caso de “Onze em campo e um banco de primeira”, uma seleção de contos sobre futebol, organizada por Flávio Moreira da Costa;

- **jurídicos** - descrevem e analisam as regras do jogo e a legislação referente ao esporte;
- **estatísticos e enciclopédicos** - contém dados e números a respeito dos times, dos jogadores, dos campeonatos, da seleção brasileira e tudo o que se relaciona com futebol (Santos, 2002, p. 10).

Da tipificação acima, ressalta-se que apenas dois ou três tipos têm maior influência ou podem melhor auxiliar um pesquisador que busca relacionar a Administração com o futebol – casos dos tipos “Sociológicos e Históricos” e “Jurídico”, mais notadamente. Apenas recentemente surgiram obras com um enfoque mais gerencial. A maior parte desta literatura é, no entanto, sobre marketing esportivo. Por isso, é comum o pesquisador dessa área se referir freqüentemente a artigos de jornais ou revistas que são vistos pelo meio acadêmico com certo ceticismo. Mas entende-se que o trabalho jornalístico também ajuda a compor o arcabouço necessário para o entendimento de algumas questões, como se pode ver ao longo desse trabalho.

Bruhns (2000) lembra também que a literatura brasileira já utilizou bastante o futebol em textos de qualidade, na forma de contos, peças de teatro, romances e até poemas, e mesmo na música popular e no cinema. Abordagens do ponto de vista social e político (como Oduvaldo Vianna Filho na peça *Chapetuba Futebol Clube*) ou como drama individual dos aspirantes e craques (Rubem Fonseca, no conto *Abril, no Rio, em 1970* – do livro *Feliz Ano Novo*; ou Ignácio Loyola Brandão, no conto *Escapando com a Bola*) podem ser citadas como exemplos.

O presente estudo resgata as origens do futebol para entendê-lo como esporte, meio de inserção social e, de forma mais contemporânea, como negócio. Utiliza a Teoria Institucional para entender a evolução, sedimentação e consolidação do campo organizacional do futebol no Brasil rumo à profissionalização, e se propõe a identificar aspectos que afetam esse processo. Para estudar esse campo, diversos atores foram considerados, tais como atletas, equipes, entidades reguladoras, patrocinadores, Governo e outras. Procura-se compreender como a dinâmica entre estes atores se processa, e de que forma influencia a profissionalização, para, assim, justificar o posicionamento das organizações quanto às escolhas de seu modelo de gestão.

O estudo se propõe, portanto, a responder à seguinte questão: de que forma os aspectos relativos ao campo organizacional do Futebol no Brasil afetam positiva e negativamente a profissionalização da gestão desta modalidade esportiva nos clubes?

1.2. Objetivos (final e intermediários)

Por meio de uma análise da necessidade de implementação de um modelo de gestão profissional nos clubes de futebol e da avaliação do atual estágio que estes se encontram nessa transição, o presente estudo tem como objetivo principal identificar os aspectos relativos ao campo organizacional que constituem obstáculos e/ou elementos facilitadores do processo de profissionalização desta modalidade esportiva nos clubes.

Para tanto, constituem-se como objetivos secundários de pesquisa:

- (A) compreender quais são as origens do futebol e o grau de interferência da cultura e outras variáveis não-econômicas no negócio Futebol;
- (B) compreender qual é o conceito atribuído pelos atores envolvidos à profissionalização da gestão do futebol;
- (C) compreender qual é a dinâmica das forças envolvidas no campo organizacional do futebol e a institucionalização dos conceitos utilizados para sua gestão;
- (D) compreender quais são as principais forças que empurram os clubes rumo à profissionalização de seu modelo de gestão;
- (E) traçar um breve histórico da legislação recente sobre o futebol.

1.3. Relevância do Estudo

“O que pode ser tão poderoso a ponto de atrair nigerianos para a gélida Ucrânia, aticar guerras culturais nos Estados Unidos, liberar mulheres iranianas, favorecer gângsters ou produzir celebridades internacionais? O futebol, acredite, é mais que um jogo”. (FOER, 2005).

Dom Eugenio de Araújo Sales, 86 anos, é um religioso brasileiro. Nascido no Rio Grande do Norte, teve toda sua vida dedicada às atividades religiosas, tendo sido nomeado Bispo auxiliar pelo Papa Pio XII e Cardeal do título de São Gregório VII em 1969 e Arcebispo de São Sebastião do Rio de Janeiro em 1971 pelo Papa Paulo VI. Combateu a ditadura nos anos 1970, e foi autorizado a permanecer no cargo após completar 75 anos pelo seu amigo pessoal, o Papa João Paulo II, para finalmente se aposentar em 2001, sob o título de Arcebispo Emérito (aposentado) da Arquidiocese do Rio de Janeiro.

Do alto de sua experiência sociológica e teológica, afirmou em 09/07/2006 em artigo no Jornal do Brasil que a Copa do Mundo de Futebol desse ano repercutiu imensamente em todo o mundo, movimentando milhões de pessoas. “Ela foi um acervo de esperança e desilusões, lágrimas e alegrias. (...) Aficionados ou não a esse esporte, os países são atingidos, com repercussões profundas no ritmo de vida dos cidadãos (SALES, 2006)”.

Não é preciso ser praticante ou admirador do esporte para entender ou concordar com as palavras do Arcebispo. O jogo de bola é um complexo e excelente meio de cultura para entendimentos sociológicos. Se nós tivéssemos gente mais preparada para enxergar e difundir as coisas do futebol, teríamos encaminhado, há muito, e de forma mais coerente e profunda, as questões mais caras ao nosso povo (BRASILEIRO, 2004, p.10). O jornalista João Saldanha, figura central desse esporte, como será visto adiante, afirmou de certa feita que o futebol é nossa caixa de ressonância social.

Entretanto, estudos sobre esportes e, particularmente, sobre o futebol, contribuem com um mínimo percentual para o arcabouço teórico ou pesquisas científicas existentes na academia. Um pesquisador nesta área enfrenta dificuldades de obtenção de dados e de bibliografia científica sobre o tema. O fato de a temática do esporte estar situada em uma área fronteira de estudo – pois pode englobar aspectos de administração, sociologia e cultura, finanças, marketing ou mesmo medicina e veterinária, entre outros – pode ser indicado como uma das razões para isso. Outra possível razão pode ser o fato do esporte não ser encarado pela sociedade como um negócio – até porque, na maioria dos casos, não é assim encarado pelas próprias entidades e organizações esportivas.

O caráter primordialmente lúdico do assunto também não atrai grande atenção acadêmica ou literária, e, por vezes, cria mesmo um certo preconceito em

relação a seus temas correlatos. Mas o futebol atrai e deverá cada vez mais atrair atenção para assuntos de seu entorno, uma vez que sua inserção e importância social, especialmente no Brasil, são inegavelmente poderosas. Carlos Drummond de Andrade, Nelson Rodrigues, Paulo Mendes Campos e Armando Nogueira são exemplos de que “a bola e o gol também podem inspirar literatura que preste” (DRUMMOND, 2002).

O futebol pode até mesmo ser visto como uma linguagem. De certa forma, ele é um código que todos devem ser minimamente capazes de utilizar. Em países como o Brasil, o futebol é uma forma de falar sobre o próprio país e a identidade nacional (DAMO, 2002).

Assim, embora sejam claras a influência e a importância da atividade esportiva e, em particular, do futebol, na cultura nacional, normalmente não é clara sua participação na economia como um negócio de entretenimento. Observem-se alguns dados para facilitar a análise da influência que o futebol exerce na vida das pessoas.

Segundo Cardoso (1998), calcula-se que o futebol empregue, direta ou indiretamente, 300.000 pessoas no Brasil. Utilizando a metodologia do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que calcula uma família média em quatro pessoas, aproximadamente 1,2 milhão de pessoas seriam atualmente dependentes do futebol – o equivalente à população de Curitiba. Adicionalmente, o mundo do jogo organizado abrange no Brasil um contingente de 580.000 jogadores distribuídos em cerca de 13.000 times. Oficialmente, são 589 estádios espalhados pelo país, com arquibancadas para acolher um total de quase 6 milhões de pessoas. Uma pesquisa do Núcleo de Sociologia do Futebol, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, verificou que cada um dos 5.507 municípios brasileiros está provido de três instalações: a igreja, a cadeia e um campo de futebol. Enquanto a Organização das Nações Unidas - ONU tem 185 países-membros, a Federação Internacional de Futebol – FIFA, maior entidade do futebol, a qual teve um brasileiro (João Havelange) como seu presidente durante 23 anos, tem 206 associados (SANTOS, 2002).

A Copa do Mundo é o evento mais assistido em todos os continentes, tendo movimentado cerca de US\$ 1 bilhão na Copa da França em 1998 (SANTOS, 2002). Os dez maiores clubes de futebol do Brasil giraram US\$ 233,5 milhões em 2004, pouco mais de um décimo dos US\$ 2,2 bilhões movimentados pelos dez

maiores clubes europeus. O faturamento total das cinco principais ligas européias (Alemanha, Inglaterra, Espanha, Itália e França) movimenta nada menos que 5,6 bilhões de euros (KISCHINHEVSKY, coluna “No Campo Dos Negócios”, Jornal do Brasil, 2006). O futebol movimenta pelo mundo 255 bilhões de dólares, ao passo que a General Motors, uma das maiores empresas do planeta, fatura 170 bilhões (RUIZ, 1998).

Em termos brasileiros, calcula-se que US\$4 bilhões desse montante sejam movimentados aqui no Brasil (CARDOSO, 1998). A indústria de material de futebol tem um produto interno bruto (PIB) de US\$1,5 bilhão, e vende anualmente cerca de 3,3 milhões de pares de chuteiras, 5, 6 milhões de pares de tênis para futebol de salão e *society*, 6 milhões de bolas e 32 milhões de camisas (RUIZ, 1998), sem contar o mercado paralelo. Adicionalmente, como já citado na introdução, raros setores de mercado podem apresentar seis organizações ou entidades que desenvolvam suas atividades há cem anos dentro de uma mesma região – casos de Fluminense, Flamengo, Botafogo, Vasco, América e Bangu, clubes de futebol fundados e sediados em um mesmo estado (Rio de Janeiro).

Além dos números citados, devemos considerar que: (i) apenas na última década os grandes mercados consumidores asiáticos (como China, Japão e Coréia do Sul) começaram a demandar serviços e atividades de futebol; e (ii) os clubes brasileiros, de forma geral, ainda não desenvolveram atividades de gestão profissional no esporte, de forma a ativar ainda mais esse mercado; é latente o enorme potencial que este esporte ainda tem de crescimento, no Brasil e no mundo.

Em paralelo a este quadro e ao enorme potencial de mercado, temos a realidade dos clubes de futebol e, em particular, dos clubes de futebol do Rio de Janeiro que, não obstante à paixão que despertam no torcedor, se encontram em uma crise financeira sem precedentes. Apenas as dívidas somadas de Flamengo e Vasco acumulam-se em quase 260 milhões de reais. Isto foi construído ao longo de administrações amadoras que, como é natural desse esporte, sempre colocaram a paixão ou mesmo interesses pessoais em detrimento da profissionalização dessa gestão. Apesar de a profissão de jogador de futebol ter sido estabelecida em 1933, a gestão profissional do futebol teve seus primeiros casos somente na década de 1990, como, por exemplo, a Sociedade Esportiva Palmeiras, cujo cargo de Diretor de Futebol foi ocupado por um profissional assalariado (Jose Carlos Brunoro) em

boa parte dessa década. Ressalta-se, entretanto, que modelos profissionais de gestão do futebol já estão sendo implementados com maior frequência em organizações do exterior, sobretudo na Europa.

Com isso, a despeito de toda a relevância do tema e seu potencial, não só para o mercado consumidor como também para a sociedade, a média de público do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2004 girou em torno de 8 mil pagantes por jogo, a pior média dos últimos 20 anos.

Mas a relevância desse estudo não passa apenas pelos problemas financeiros dos clubes de futebol e suas conseqüências econômico-sociais.

O jornalista Juca Kfourri resumiu brilhantemente a importância não-racional do futebol:

“O futebol é um maravilhoso meio educativo: ensina a ganhar e a perder, ensina a conviver com a frustração, e só quem não tem a menor sensibilidade é capaz de dizer que a platéia do futebol é uma platéia de passivos. Porque ninguém me convence de que não fiz junto com Basílio aquele gol que libertou o Corinthians de vinte e dois anos sem título; ninguém me convence de que não subi com Pelé na cabeçada que deu o primeiro gol contra a Itália, na Copa de 1970; e que eu não estava junto com o Taffarel, na defesa do pênalti, na Copa de 94. É aquela coisa de pensar que, se eu não estivesse lá, não aconteceria, ou só aconteceu porque eu estou aqui, para o bem ou para o mal. Algumas vezes você diz, ‘Fui eu que dei azar, sou um pé frio, é a terceira vez que vou ver o meu time e ele perde’”. (KFOURI, 2000, p. 61, *apud* SANTOS, 2002, p. 8).

Há que se entender que o futebol possui hoje uma inexplicável paixão, capaz de gerar atitudes e ações humanas como poucas coisas na vida. O amor incondicional pelo seu clube, a irritação e mesmo ódio aos adversários – capaz de tirar a vida de torcedores, como ocorrido em novembro de 2005, quando um torcedor do Botafogo foi assassinado a golpes de foice por rivais - o desespero e a dor, o alívio e a felicidade, são todos sentimentos que podem ser levados a uma profundidade ímpar incontestemente pelo futebol. Bill Shankley, técnico e *manager* escocês do Liverpool, tradicional clube de futebol inglês disse: “É claro que o futebol não é uma questão de vida ou morte; o futebol é muito mais importante que isso” (Santos, 2002). A paixão inexplicável do futebol leva pessoas a atitudes irracionais na sociedade em que vivemos. E esta paixão está contida na cultura e história do brasileiro.

Em outro robusto exemplo, Damo (2002) cita uma pesquisa sobre as marcas mais lembradas pelos consumidores gaúchos em 1997, publicada na revista *Amanhã* (n.118, abril/1997):

“Diante da pergunta ‘Quando eu falo em time de futebol, que marca lhe vem à cabeça?’, apenas 1,5% dos adultos ‘não responderam’ ou ‘não souberam responder’. (...) Na ‘Top of Mind’ e na ‘Top Kids’ foram ouvidas pessoas de ambos os sexos. Os dados da ‘Top Kids’ são ainda mais impressionantes: nenhum dos entrevistados se furtou à resposta quando perguntado sobre ‘time de futebol’. O índice dos que ‘não sabiam’ ou não ‘responderam’ foi zero, superando inclusive os itens ‘refrigerante’, 4,7%; ‘chocolate’, 7,3%; e ‘programa de TV’, 8,7%. Resumindo, os clubes ou times (...) estão na cabeça dos gaúchos e não há razões para crer que estes dados sofreriam alterações substanciais se a pesquisa contemplasse todo o território brasileiro”. (DAMO, 2002, p. 35)

Como outra fonte, vale ressaltar um trecho do artigo escrito pelo poeta Carlos Drummond de Andrade (2002), em uma crônica publicada no *Correio da Manhã* em junho de 1954:

“Confesso que o futebol me aturde, porque não sei chegar até o seu mistério. Entretanto, a criança menos informada o possui. Sua magia opera com igual eficiência sobre eruditos e simples, unifica e separa como as grandes paixões coletivas. Contudo, essa é uma paixão individual mais que todas. (...) Somos fluminenses ou vascos pela necessidade de optar, como somos liberais, socialistas ou reacionários. Apenas, se não é rara a mudança do indivíduo de um para outro partido, nunca se viu, que eu saiba, torcedor de clube abandoná-lo em favor de outro”. (DRUMMOND, 2002, p. 27-28)

Na visão de, entre outros, Roberto Damatta (1994, *apud* SANTOS, 2002, p 7) foi com o futebol que o Brasil teve suas primeiras aulas de democracia. Pela primeira vez, qualquer um podia ganhar, rico ou pobre, forte ou fraco, grande ou pequeno. Kfoury lembra que o Maracanã, antigo maior estádio do mundo e palco marcante do futebol, é o único lugar onde um rico abraça um pobre. Lembra também que,

“(…) foi em um campo de futebol que se abriu pela primeira vez uma faixa de anistia aos presos políticos brasileiros: foi no Morumbi, com cem mil pessoas, num jogo entre Corinthians e Santos. E por que num campo de futebol com cem mil pessoas? Porque não dava pra polícia chegar lá em cima e prender todo mundo; quando a polícia chegou, a faixa já havia desaparecido”. (KFOURI, 2000, p. 61, *apud* SANTOS, 2002, p. 8).

No futebol, o gol (ou ponto, ou tento) tem um caráter bem diverso de outros jogos, como por exemplo o basquete, o voleibol ou o tênis, nos quais os pontos se sucedem quase incessantemente. O gol é um grande acontecimento. E isto produz um dos grandes charmes desse esporte: o enorme fator de imponderabilidade, que faz com que o futebol apresente maior número de resultados surpreendentes que em outros jogos (RAMALHO, 1998), tornando-o mais democrático e facilitando sua penetração e popularidade.

O futebol preenche as segundas-feiras do brasileiro como poucos outros assuntos, especialmente em relação à rivalidade regional, quando os torcedores de times do mesmo estado se encontram, desenvolvendo uma interação impensável em outras esferas sociais. O Juiz de Direito, ao chegar para trabalhar no tribunal, interage com o porteiro do edifício e com o ascensorista; o diretor de uma grande empresa brinca com o guardador de carros, e o jornalista, cujo time foi vitorioso no domingo, vangloria-se perante um importante deputado, torcedor do time que saiu derrotado do Maracanã no dia anterior.

Por isto, o futebol possui uma importância social singular. Como dito anteriormente, ele está inserido na cultura brasileira. Por esta razão sua gestão tem fundamental importância sociológica, não só no Brasil como no mundo. O Fórum Econômico Social Mundial de 2006, realizado em Davos, Suíça, discutiu o potencial esportivo no desenvolvimento social do planeta. E, quando falamos de esporte, temos como natural carro-chefe o futebol. É interessante lembrar que a FIFA possui mais afiliados do que a ONU e, desta feita, estavam presentes no Fórum Social de Davos/2006 não só o Secretário-Geral das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan e o presidente do Comitê Olímpico Internacional (COI), Jacques Rogge, mas também o Presidente da FIFA, Joseph Blatter, que afirmou:

“O esporte favorece a tolerância, o respeito e a paz, o que permite que, em algumas ocasiões, o povo deixe as armas por um momento e se uma para jogar ou competir em algum esporte” (Joseph Blatter, atual Presidente da Fédération Internationale de Football Association – FIFA - em reportagem ao Jornal do Brasil, 26 de janeiro de 2006).

Entende-se, então, que há grande relevância e uma demanda crescente de pesquisas e estudos sobre a necessidade de implementação de um modelo de transição da gestão amadora para a gestão profissional nos clubes de futebol do

Brasil, uma vez que ela afeta sensivelmente não só a economia do país, como também sua sociedade e sua cultura.

1.4. Delimitação do Estudo

A pesquisa foi limitada à cidade do Rio de Janeiro, visando a atender o objetivo proposto, dentro do prazo e do orçamento disponível.

No que se refere aos modelos de gestão e teorias administrativas considerados como referência, são abordados aqueles que trazem subsídios para a definição de um modelo compatível com o proposto, levando em consideração particularidades sociais e culturais do futebol.

O estudo focaliza aspectos da gestão do futebol, capitaneada pelos clubes de futebol, mas influenciada também por outros atores de seu campo organizacional. Dessa forma, traça-se um arcabouço de entendimentos entre os atores envolvidos no campo institucional do futebol no Brasil e o que se desenha como pano de fundo da eventual necessidade de profissionalização da gestão desta modalidade esportiva nos clubes, tomando por base a opinião de representantes de diferentes entidades do campo, tais como: dirigentes de clubes, jogadores profissionais, dirigentes de federações estaduais e nacionais, patrocinadores, sindicatos relacionados e mesmo torcedores dos quatro maiores (em torcida, em títulos esportivos e em geração de receitas, entre outras métricas) clubes de futebol do estado do Rio de Janeiro (Fluminense Football Club, Clube de Regatas do Flamengo, Clube de Regatas Vasco da Gama e Botafogo de Futebol e Regatas).

Uma vez que se entende que a compreensão das raízes históricas do tema é essencial para a elaboração do modelo proposto, a delimitação temporal do estudo corresponde aos eventos considerados relevantes pelo autor, ocorridos entre 1896, data oficial da chegada do futebol no Brasil, importado pelo inglês Charles Miller, até o ano corrente.

O estudo não se propõe a analisar profundamente a cadeia de valor e modelos de gestão de importantes *players* deste negócio: a Confederação Brasileira de Futebol e as demais organizações reguladoras do esporte, clubes de futebol de outros estados do país, potenciais patrocinadores do futebol ou eventuais esportes substitutos. O estudo também não pretende analisar as relações internas de poder de cada instituição integrante do campo organizacional.

Cabe ressaltar que, embora todos os clubes de futebol sob análise sejam também clubes sociais, tendo departamentos diversos ao futebol e lidando com outras modalidades de esporte de competição, este estudo considera apenas os aspectos referentes à profissionalização da gestão do Departamento de Futebol – que rotineiramente costuma ser a razão da existência desses clubes.

1.5. Estrutura da Dissertação

Este capítulo tratou da descrição do problema de pesquisa, definindo objetivos e identificando a relevância e delimitação do estudo.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, com a revisão da Teoria Institucional, que auxiliou a compreensão do fenômeno quanto ao estudo dos atores do campo organizacional.

O capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada no trabalho.

Os capítulos 4 e 5 efetuam um levantamento descritivo da história do futebol e sua associação e desenvolvimento rumo ao profissionalismo, subdividido, respectivamente, em duas partes; (i) a evolução do futebol desde o final do século XIX até a fase atual, incluindo os aspectos culturais e históricos que influenciaram a prática do esporte; e (ii) uma análise das forças que empurram o futebol para a profissionalização, que conta com um breve histórico da legislação recente sobre o futebol e uma análise sobre alguns estudos de casos já efetuados em clubes de futebol com o enfoque de análise de gestão. Esses conceitos auxiliaram a análise dos resultados obtidos, visando responder à questão de pesquisa.

Em seguida, os capítulos 6 e 7 descrevem a análise dos resultados da pesquisa subdividida, respectivamente, na (i) apresentação do campo organizacional do futebol e na (ii) análise da institucionalização dos fatores que impactam a profissionalização da gestão do futebol e na maneira como vem ocorrendo a sua implementação.

O capítulo 8 apresenta as conclusões e recomendações para pesquisas futuras, sugerindo um aprofundamento da discussão sobre a adoção de um modelo profissional não-dominante, e portanto não-econômico e não-instrumentalista, para as organizações.