

## 6

# Análise da Evolução do Campo Organizacional do Futebol

Este capítulo trata da análise do campo organizacional estudado.

Para entender o processo do fenômeno da profissionalização da gestão do futebol, torna-se relevante compreender a dinâmica do campo organizacional estudado. Além de ser um dos objetivos do presente estudo, entender as inter-relações entre os atores do campo será útil para compreender como esta dinâmica influencia no processo de profissionalização, justificando o posicionamento estratégico das organizações esportivas (PIZZOLATO, 2005).

Inicialmente, apresentam-se os atores do campo organizacional do futebol e seus papéis individuais nesse campo. Em seguida, onde é apresentada uma análise das inter-relações entre os variados atores que participam do campo, baseada nos dados obtidos nas entrevistas realizadas. Esta análise será útil para compreensão de como a dinâmica do campo influencia no processo de profissionalização das organizações esportivas.

### 6.1.

#### Apresentação dos Atores do Campo

Como afirmado por Vieira e Carvalho (2003) e Pizzolato (2005), um dos principais objetivos envolvidos na abordagem institucional seria o de descobrir os valores que os principais atores sociais compartilham no campo, quais seriam os recursos de poder e como estes seriam utilizados na busca dos objetivos. Nas entrevistas realizadas na pesquisa, buscou-se colher informações de como cada ator percebe o seu papel no campo organizacional, como percebe o papel dos demais, e como é o seu entendimento acerca dos fatores que impactam a profissionalização da gestão do futebol atualmente em curso no Brasil, além de apresentarem sugestões de melhorias.

A seguir, seguem as informações obtidas nas entrevistas quanto ao papel de cada ator no campo.

### **FIFA**

Embora não tenha sido objeto de estudo ou pergunta direta, os entrevistados em diversos momentos prestaram suas considerações em relação a este ator.

Trata-se do órgão máximo do esporte no mundo, e o único ator a quem a CBF deve responder e respeitar, em termos de regras de jogo, organização de campeonatos, regras de transferência de jogadores e demais normas associadas e determinadas por esta entidade. É vista pelos atores como o órgão máximo do futebol, pois dita todas as normas do esporte, que não possui legislação específica – o que leva os atores a preocuparem-se sempre mais com a normatização FIFA do que com a própria legislação do país, como será visto mais adiante.

Possui estreito relacionamento com a CBF, sua representante no Brasil. Não possui relacionamento direto ou consolidado com os demais atores do campo organizacional do futebol no Brasil.

### **CBF**

É a representante do Brasil na FIFA. Dessa forma, deve seguir as diretrizes dessa entidade, e assim não tem muita autonomia de ação. Por outro lado, como é uma entidade autônoma, não é fiscalizada de forma específica nem sofre intervenção do Governo.

Marcelo Penha (Federação RJ / Fluminense) lembra que seus dirigentes são remunerados. Esse novo modelo de gestão começou desde a época de João Havelange como Presidente da FIFA, a qual, por sua vez, possui atualmente apenas aproximadamente 40 funcionários, apesar de ter mais países afiliados que a Organização das Nações Unidas (ONU). Por outro lado, a CBF atualmente gera receitas em detrimento dos clubes. Com o nascimento das competições internacionais de seleções Sub-20, Sub-17 e afins, ela gera receitas no exterior sem o ônus maior, que é custeado pelos próprios clubes, que pagam os salários do produto que está sendo vendido: os jogadores da seleção. Em paralelo, dificultou aos clubes brasileiros o desenvolvimento de uma outra fonte de receita bastante comum no passado: excursões de times amadores ao exterior, que geravam cotas consideráveis em moeda forte para estes clubes. As seleções sub-20, sub-17 e demais ocuparam e estão ocupando parte dessa demanda. Adicionalmente, a CBF proíbe os clubes brasileiros de participarem de torneios internacionais com seus times principais, caso estes não estejam previstos no calendário e ocorram dentro

da época de disputa do campeonato brasileiro. Embora dificulte, com isso, ainda mais essa fonte alternativa de receita para os clubes, sua intenção, com essa medida, é evitar a desvalorização do campeonato nacional.

Adicionalmente, Américo Faria (CBF) lembra que a CBF, habitualmente desde 1989, abre mão de uma receita em prol dos clubes – ela tem direito a 5% da bilheteria de todos os jogos oficiais, mas não o exerce.

A CBF goza atualmente de uma situação financeira estável. Hugo Mósca (Fluminense) vê a entidade em situação bastante confortável para poder atingir tal situação financeira:

“(...) é uma entidade que não investe nas divisões de base, não faz nenhum investimento no atleta. Ela usufrui das benesses que os atletas prontos têm. Monta uma seleção. É campeã do mundo. Ganha dinheiro televisivo em função de uma legislação FIFA – que só reconhece uma confederação por país. É uma situação extremamente confortável. O negócio é você conseguir alcançar o poder dentro da CBF. Depois que você tá lá dentro... é não ter nenhum compromisso com nada. A não ser fazer uma participação digna naquelas competições a que se programa, que no Brasil, em termos de futebol, não é difícil”.

Em virtude do antagonismo existente hoje entre a situação financeira dos clubes e a da CBF, Leo Almada (América) sugere que a entidade poderia prestar um maior auxílio aos clubes, pelo menos durante a atual realidade de crise.

Alguns atores criticaram especificamente as relações de poder existentes atualmente dentro da CBF, e que acabam sendo institucionalizada pelas Federações ou mesmo por outras organizações do campo. Giulitte Coutinho (CBF, CND), por exemplo, lembra que a gestão da CBF e das Federações, atores responsáveis pela organização dos campeonatos - e, portanto, de grande influência no produto de venda do futebol - é atualmente muito discutida, cujos presidentes respondem até a processos criminais. Corroborando as palavras de Coutinho, o Ministério Público Federal no Rio de Janeiro (MPF/RJ) ofereceu, em 12/07/2006, denúncia contra Ricardo Teixeira, presidente da CBF, José Carlos Salim e Marco Antonio Teixeira, diretor financeiro e secretário-geral da entidade, respectivamente. Eles são acusados de realizar operações de câmbio com falsa informação e sem autorização, causando evasão de divisas do País. A denúncia baseia-se no relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do Futebol, realizada no Senado em 2001 (JORNAL DO BRASIL, p. B7, 13/07/2006).

De uma forma geral, a CBF é vista pelos atores como um órgão de poucos deveres, com responsabilidade limitada à organização dos campeonatos nacionais de futebol e da seleção brasileira de futebol. Tem, todavia, consideráveis fontes de receita oriundas de patrocinadores e de verbas recebidas pela atuação da seleção nacional, e, por isso, talvez pudesse auxiliar os clubes de forma mais contundente do que já faz atualmente. Essa saúde financeira facilita o controle do poder, através de auxílios eventuais efetuados às Federações. E, como não sofre fiscalização direta e só deve satisfações à FIFA, goza de invejável blindagem de poder.

Finalmente, é uma organização que apresenta evidentes características de gestão profissional.

### **Federações**

As Federações são responsáveis por gerir o futebol nos respectivos estados.

A impressão de que o modelo de gestão das Federações está antiquado, não tendo sido alterado em mais de meio século, está institucionalizada no campo. Marcelo Penha (Federação RJ / Fluminense) lembra que todas ainda são muito amadoras, com dirigentes por vezes não remunerados e horário de funcionamento das 13:00 às 19:00. O entrevistado vê apenas a FESP (Federação do Estado de São Paulo) como rentável; as demais são deficitárias e dependem do auxílio da CBF. Penha conclui afirmando que as Federações não buscam o profissionalismo em sua gestão, e isso é prejudicial ao futebol.

Também foram colhidos comentários específicos sobre as relações de poder existentes nas Federações. Hugo Mósca (Fluminense), por exemplo, entende que as Federações atualmente têm como objetivo primário a manutenção do poder, e lembra que não conhece nenhum dirigente de federação que esteja no poder há menos de dez anos. Vê as Federações como “o poder”, apesar de entender que todas enfrentam graves problemas financeiros e dependem de auxílio da CBF. Além disto, não possuem nenhuma função social.

Como uma proposta de alteração do modelo de gestão atual, Renato Souza (Empresário) entende que a própria federação poderia ter um papel de fiscalização dos clubes, além de exercer seu papel atual.

Os atores compartilham, assim, uma visão de que as Federações possuem gestão amadora e não estariam interessadas em profissionalizá-la. Na opinião dos

atores, sua responsabilidade é organizar os campeonatos estaduais, através da organização das tabelas e controle do quadro de árbitros.

### **COB**

É uma entidade de menor importância e influência no futebol. Legalmente, tem a responsabilidade de administrar todos os esportes olímpicos, e o futebol é um deles. Mas o COB delega esta função à CBF.

### **Governo**

O Governo tem papel bastante discutido no campo. De uma forma geral, naturalmente, o Poder Legislativo é o responsável pela elaboração de leis que regem o desporto. Assim, o Governo poderia interferir através da criação de leis, de um modelo de fiscalização mais específico, da criação de subsídios à indústria do futebol, do auxílio ao trabalho de base com crianças e escolas etc. Há opiniões diversas em relação ao seu verdadeiro papel. Mas é clara a visão no campo organizacional de que o Governo não auxilia o futebol como poderia.

Sobre a criação de leis, Renato Souza (Empresário) entende que o Governo possui unicamente os papéis de legislador e fiscalizador da indústria. Acredita que o jogador de futebol possui uma profissão diferenciada, e por isso a legislação deveria abrigar aspectos específicos sobre sua profissão. Marcelo Penha (Federação RJ / Fluminense) observa, ainda, que não se debate futebol no Congresso Nacional. Dada a importância do esporte, corrobora o entendimento de Souza: entende que deveria haver um debate específico sobre a sua legislação, que, atualmente, é extremamente fraca. Hugo Mósca (Fluminense) concorda e entende que o auxílio que poderia partir do Governo para o esporte seria através de legislações específicas.

Sobre uma maior atuação como agente fiscalizador, Giulitte Coutinho (CBF, CND) não acredita que o Governo interfira de alguma forma no modelo atual de gestão do futebol. Desacreditado com a força política do futebol, afirmou:

“Eu não acredito que o Governo faça nada, porque o Governo o que faz é se aproveitar do futebol para fazer plataforma política. Houve uma iniciativa muito vaga por conta do congresso. Houve aquela CPI que trabalhou muito bem na Câmara e no Senado. Mas o que aconteceu? Na Câmara, o Sr. Aldo Rebelo, que era o maior responsável por uma das CPIs, hoje está totalmente vendido ao processo político. E até políticas governamentais (precisariam ser alteradas), uma

vez que o Presidente da República recebe dirigentes que estão respondendo a processos criminais, o Sr. Aldo Rabelo hoje mudou de posição e nada faz para defender aquilo que escreveu e aquela Comissão que presidiu. De forma que a solução política não virá”.

Sobre o auxílio a um trabalho de base, Oswaldo de Oliveira (Técnico) cita a importância do Governo como agente de mudança:

“Junto com o clube é a outra entidade mais importante, porque o Governo pode mexer com a base, através da escola e da educação. O esporte é um fator integrante da educação, é um meio importante para educar, então o Governo é preponderante, não só para apoiar em alto nível, mas para ajudar na iniciação. É muito importante. O futebol tem que ser muito bem tratado no Brasil”.

Sobre uma eventual criação de subsídios para essa indústria socialmente tão importante, Luis Vieira (Botafogo) faz uma comparação com sua vivência profissional em empresa estatal: precisa dar lucros para os acionistas, bem como demonstrar sua função social. A função social do esporte é inequívoca, e a célula do esporte é o clube; assim, entende que a legislação deveria proteger os clubes de alguma forma. Assim, entende que o Governo poderia e deveria auxiliar os clubes e a gestão do futebol, através de subsídios ou outras formas de ajuda, em retribuição ao grande serviço social que é prestado pelos clubes ao país.

Marcelo Penha (Federação RJ / Fluminense) lembra que, em nome de questões sociais, o Governo já auxiliou companhias aéreas e instituições financeiras, e entende que a importância social do futebol no país é tal qual a dessas indústrias, a ponto de também merecer seu auxílio. Afirma que o futebol envolve muito mais do que dirigentes e jogadores, citando também os jornalistas, torcedores, vendedores de produtos, árbitros, a mídia etc, e isso seria um motivo para um eventual auxílio do Governo. A título de exemplo, cita o fato de a dívida de FGTS de todos os clubes somados ser de aproximadamente 1 bilhão de reais, enquanto que a maior devedora do FGTS, a Caixa Econômica Federal, deve em torno de 9 bilhões de reais. Penha complementa sua crítica observando que o esporte no Brasil foi conduzido pelos clubes, que sempre auxiliaram o Governo. Observa que estes forneceram ao país, junto com o exército, todos ou quase todos os medalhistas olímpicos brasileiros até anos recentes.

Ainda sobre a importância do futebol para o Brasil em contraposição à falta de atitude do Governo, Telmo Zanini (Mídia) afirma:

“O Governo nunca se meteu. Se os clubes têm dívidas, tem uma coisa que eles podem se orgulhar: as dívidas deles com os governos são fiscais. São encargos ou impostos deixados de pagar, mas jamais é dinheiro pedido emprestado, como a gente vê todo dia no jornal não sei quem pedindo dinheiro ao BNDS, os bancos, a VARIG... e alguns bancos faliram. E o Governo jamais socorreu o futebol. (...) O futebol é importante pro Governo porque ele é importante para o povo brasileiro, é identidade. O povo brasileiro sem o futebol não existe. O caráter mais forte de identidade do brasileiro, onde ele se justifica como pessoa, é o futebol. Porque é a coisa que mais dá certo. Em termos de resultados somos comparados com o primeiro mundo. A gente não é bem sucedido, tão bem sucedido em nenhuma outra área e, hoje em dia, o futebol é uma área onde não basta você saber jogar, você tem que ter conhecimento e hoje nós desenvolvemos conhecimento em muitas áreas, como é na medicina esportiva. Todo o mundo vem aqui pra se tratar, pra se consultar. Nosso controle de antidoping é um dos melhores do mundo. É reconhecido pelo COI. Na preparação física, na recuperação de jogadores. Então nós temos uma identidade fortíssima e a alto-estima de todos cresce por causa desse sucesso. Então o Governo deveria se preocupar”.

Renato Souza (Empresário) afirma que o fato de diversos dirigentes acumularem cargos políticos (deputados, senadores, vereadores) interfere nesse processo, porque em vez de observarem para a indústria do futebol como um todo, acabam sendo dirigidos pelos motivadores individuais próprios ou de seus clubes. Isso pode ser corroborado pelo que verificamos na revisão bibliográfica, que aponta que isso tem sido assim durante todo um século - os que estão no poder trabalham para se manter no poder do esporte (e, de uma forma geral, de qualquer outra atividade).

Uma opinião mais institucionalizada é a de que os atores não vêem o Governo como o grande agente de mudança da situação atual, embora talvez este fosse um caminho razoável. Citando a criação da loteria Timemania (produto do Governo que visa gerar receita para os clubes e que seria utilizada para abater dívidas com o Governo) como exemplo, Renato Souza (Empresário), Hugo Mósca (Fluminense) e Leo Almada (América), entre outros, observam que o Governo só irá influenciar a indústria do futebol se tiver algum interesse. No caso dessa nova loteria a ser criada, que possui a intenção de auxiliar os clubes no pagamento das dívidas que possuem ao Governo (principalmente INSS), é fácil notar que o Governo não está referendando a lei para benefício exclusivo dos clubes, mas para

poder recuperar créditos até então considerados perdidos, visto que grandes clubes de futebol (notadamente os cariocas) passam atualmente por uma crise financeira sem precedentes.

Assim, é grande o consenso de que o Governo poderia fazer muito mais pelo futebol do que já fez, dada a importância social e econômica do esporte para a sociedade, embora não possua um papel formal de agente de mudança do futebol. Este auxílio poderia ser através de fomento financeiro direto ao esporte ou através de legislação específica que facilitasse a atração de investimentos privados.

### **Clubes**

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

Diferentemente dos clubes europeus, os clubes brasileiros, na atualidade, são clubes sociais que possuem um departamento de futebol. A grande maioria dos clubes europeus possui apenas uma pequena sede administrativa e um grande estádio. Esta diferença já é suficiente para criticar a adoção irrestrita de modelos estrangeiros, como será visto no próximo capítulo. Entretanto, há ainda no Brasil clubes que possuem somente o futebol como atividade, como o Clube Atlético Paranaense e o Goiás Esporte Clube.

O clube possui ainda um papel de entretenimento de seus torcedores e, em um aspecto que cada vez mais vem sendo deixado de lado, de seus associados. Entretanto, muitos atores concordam que atualmente isso não basta; o clube deve também ser rentável, até para poder competir internacionalmente.

Por outro lado, os clubes possuem um sistema de gestão amador há um século. Isto é um fator considerado pelos atores como uma grande barreira à

mudança de modelo de gestão. Sobre isso, Renato Souza (Empresário) entende que não vê atualmente nenhum clube brasileiro sendo administrado com gestão realmente profissional: não buscam transparência na gestão (publicação de balanços auditados, por exemplo) e, conseqüentemente, não buscam uma credibilidade necessária à captação de recursos. E sugere uma possível razão:

“Eles (os dirigentes atuais) defendem a situação atual, que é a melhor para se perpetuarem nos cargos. Se eles acharem que essa mudança é prejudicial aos interesses deles, em termos de perda de poder dentro do clube – nem digo de benefícios para a vida pessoal – não vão fazer”.

Há que ressaltar ainda que os clubes compõem um grupo de atores que, embora tenham como maior semelhança ter o futebol como seu carro-chefe, podem ser diferenciados de diversas outras formas, ou serem divididos em sub-grupos, como por exemplo:

a) Clubes considerados “grandes” – são os clubes de maior tradição, que possuem a maior quantidade de torcedores. São os que mais afetam e são afetados pelo elemento da paixão. São também os que têm o maior potencial de captação de investidores. São basicamente todos os integrantes do denominado Clube dos Treze, grupo fundado pelos 13 clubes de futebol mais importantes do país em 1987 – mas que atualmente já possui mais de 20 afiliados. Exemplos: Fluminense, São Paulo, Corinthians, Flamengo, Grêmio, Cruzeiro, Bahia.

b) Clubes considerados pequenos – são clubes sem a tradição dos grandes, e tampouco com grande número de torcedores. Entretanto, ainda tem alguma força e influência no campo organizacional do esporte, seja por estarem atualmente na primeira ou segunda divisão do campeonato nacional, ou na primeira do campeonato estadual, seja por já terem tido um passado de glórias ou alguma tradição de importância histórica para o futebol do país. Segundo alguns atores, não passam de 50. Ex: São Caetano-SP, Brasiliense-DF, América-RJ, São Cristóvão-RJ.

c) Outros Clubes – são todos os demais clubes profissionais de futebol. Integrantes de divisões de base ou inferiores, têm apenas dois poderes maiores de atuação e interferência no campo organizacional do futebol: formar jogadores que serão negociados com clubes maiores, ou o fato de terem o mesmo poder de voto

que os demais clubes na eleição do Presidente da Federação Estadual. Como são muito mais numerosos que os demais clubes, acabam tendo o grande poder de, se unidos, reger as relações de poder na Federação e, conseqüentemente, na Confederação Brasileira de Futebol.

### **Torcida**

É interessante ressaltar que, embora não tenha sido objeto de estudo ou de pergunta direta, as torcidas foram citadas por diversos entrevistados como um importante ator do campo organizacional. Elas são os maiores condutores do sentimento de paixão que interfere nas relações entre os atores e, assim, constituem-se em uma grande barreira à implementação de uma ordem racional utilitarista na gestão do esporte – até porque normalmente os dirigentes dos clubes são, em sua formação e no modelo de gestão amador, torcedores, antes de serem dirigentes.

Américo Faria (CBF), por exemplo, lembra que as torcidas, especialmente as torcidas organizadas, influenciam a gestão do clube, levando seus diretores a, muitas vezes, tomarem decisões inadequadas à gestão do futebol (por exemplo exigindo contratações ou dispensas de jogadores, a despeito do pagamento das rescisões contratuais). E se referiu às torcidas organizadas, criadas no fim da década de 1960, como prejudiciais ao futebol:

“Sou totalmente contra a torcida organizada, que é subsidiada pelos clubes e lhes é completamente nefasta. Hoje, uma das maiores causas de afugentar os torcedores dos estádios são as torcidas organizadas. Os caras já vão pro estádio para brigar, para arranjar confusão, para violência. Estão ali, e não estão pagando ingresso”.

Corroborando as palavras de Faria, é possível citar diversos exemplos, originados em resultados ruins de clubes: após um empate entre Corinthians e Fortaleza, cujo resultado empurrou o Corinthians para a última posição na classificação, a Fiel, tradicional torcida organizada do clube, atirou pedras no ônibus do clube na saída do estádio e depredou o carro do atacante argentino Carlos Tevez, o maior investimento já realizado no futebol brasileiro nos últimos anos; em 2004, com o Flamengo à beira do rebaixamento para a segunda divisão do campeonato brasileiro, após mais uma derrota integrantes da torcida organizada Raça rubro-negra, e da Força Jovem, agrediram fisicamente o

Presidente do clube, Sr. Marcio Braga, com soco e pontapé, e alguns jogadores do clube, como o goleiro Julio César e o zagueiro Fabiano Eller. Há inúmeros casos semelhantes na história do futebol, demonstrando a interferência e pressão que as torcidas organizadas exercem sobre os clubes.

### **Patrocinadores**

Os patrocinadores, de uma forma geral, têm como objetivo obter o retorno do investimento, através da exploração da sua marca, fazendo com que ela seja conhecida.

Apontado como um dos atores do campo organizacional do futebol que já possui uma gestão profissional, é consenso que os Patrocinadores possuem grande influência atualmente nesse campo, visto constituírem-se em uma das grandes fontes regulares de receita dos clubes. Entretanto, Cristiane Ferreira (Patrocinador) entende que este grupo de atores não deve influenciar decisões que não são foco do patrocinador, e observa que esta denominada influência é, na verdade, um acordo comercial comum, citando o exemplo de sua empresa:

“A Mastercard, como patrocinadora, quer que a bilheteria seja feita com o cartão Mastercard. Mas não quer dizer que é exclusivo com a Mastercard; pode pagar em dinheiro, cheque, da forma tradicional. Então, a gente está preocupado com o negócio e com tudo que está por trás. Se Mastercard é um meio de pagamento, tudo que tiver oportunidade em conjunto com o evento, vamos nos preocupar em garantir que isso seja feito. É muito mais contratual do que influência”.

Uma outra crítica efetuada é em relação ao retorno que o Patrocinador possibilita ao futebol. Alguns entrevistados entendem que há alta exposição de mídia a um custo muito baixo. A crise financeira dos clubes é citada como fator de dependência destes em relação aos patrocinadores.

Adicionalmente, não possuem, ainda, um modelo de atuação institucionalizado no campo, como ressalta Oswaldo de Oliveira (Técnico):

“Acho que aí é que o futebol tem que evoluir muito. Porque essa coisa de patrocinar é muito complexa. Depende muito da visão que o patrocinador tem, daquilo em que ele pode ajudar ao clube e da intenção que ele tem ao patrocinar esse clube. A gente conhece às vezes parceria, patrocínio, sociedade, quer dizer, uma coisa que é muito ampla. Acho que aqui no Brasil ainda não é uma coisa definida nem constante”.

## Mídia

A mídia teve papel decisivo na massificação e divulgação do futebol no Brasil, especialmente através do rádio. A mídia é composta basicamente de mídia impressa, escrita e de transmissão de imagens (televisiva), e é percebido que estes subgrupos afetam o campo organizacional de formas distintas. É, também, considerada por todos os atores como uma organização que apresenta gestão profissional.

Há consenso de opiniões positivas e algum consenso de críticas sobre este ator dentro do campo organizacional.

Giulitte Coutinho (CBF, CND) vê sua importância, mas faz críticas:

“A mídia tem um papel importante na vida do segmento. A mídia no futebol é importantíssima, porque ela traz a comunicação daquilo que o jogador está realizando e seu técnico para a massa. Agora, ela precisará, em um determinado momento, se adaptar aos interesses coletivos. Por exemplo, o problema de horário dos jogos, isso um dia terá que ser reformulado (...). Como a mídia tem uma importância econômica muito grande na receita dos clubes, ela hoje tem um poder de decisão muito grande; é uma consequência. Mas, no dia em que a receita da mídia tiver um percentual dividido com a receita de bilheteria e com a receita do patrocínio e do marketing, então nesse momento os dirigentes vão se sentar com a mídia e vão reformular alguns pontos como este citado sobre o horário do televisoramento de jogos”.

Atualmente, a mídia televisiva detém fortes relações contratuais financeiras com os clubes, e é citada como sua maior fonte de receitas. Américo Faria (CBF), no entanto, rebate este argumento:

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

Ainda assim, a mídia televisiva é citada por alguns como o ator de maior influência no processo de profissionalização da gestão, por este motivo. Leo Almada (América), por exemplo, considera que esta estabelece horários de jogos considerados inadequados para os torcedores que vão ao estádio ou para os próprios jogadores:

“É impossível um trabalhador sair do seu serviço e ir ver um jogo às 22:00h da noite. Da mesma forma que são um absurdo os jogos – em pleno verão – às 15:00 da tarde (sol de 14:00). São essas coisas que vão contribuindo para que o futebol esteja caminhando para o abismo”.

Telmo Zanini (Mídia) rebate a crítica, salientando que, para poder oferecer um determinado valor aos clubes pelo direito de transmissão, estes devem se adaptar aos horários de maior audiência. Se os clubes, tomando o caso acima como exemplo, optassem por jogar não às 16:00, mas às 18:00, o retorno da empresa que detém os direitos de transmissão não seria tal que permitisse à mesma pagar o mesmo valor pelo produto vendido. Ele ressalta ainda outros pontos:

- na Inglaterra há jogos disputados às 12:45, bem como em outros horários estranhos aos costumes brasileiros;

- atualmente há menos jogos transmitidos do que antigamente. A Rede Globo de Televisão transmite atualmente jogos em apenas dois horários semanais;

- na Inglaterra não há transmissão de futebol em rede aberta de TV. Por esse e por diversos outros motivos, mesmo econômicos (realidade sócio-econômica da população, por exemplo), não é possível essa comparação;

- as transmissões efetuadas em modelo pay-per-view (canais fechados) são pré-acordadas com os clubes, e suas receitas divididas com os mesmos. Assim, há atualmente clubes que preferem jogar nos horários determinados pelos canais pagos, visando abocanhar essa receita, que não está inserida no pagamento dos direitos de transmissão contratualmente acordado entre a empresa transmissora e o Clube dos Treze (entidade que representa os grandes clubes de futebol junto à emissora compradora dos direitos de transmissão).

Adicionalmente, há que ressaltar que a mídia televisiva é a única que paga direitos de transmissão aos clubes. Hugo Mósca (Fluminense) lembra que há mídias que faturam alto com o futebol, mas não geram qualquer retorno financeiro. É o caso do rádio ou da mídia impressa, que possuem dezenas de profissionais que exploram o futebol, vendendo anúncios em programas ou páginas de esportes, graças às notícias geradas nos clubes, mas não repartem esse retorno financeiro com os mesmos. A única contribuição dessas mídias, para Mósca, é a divulgação e publicidade dos eventos de futebol.

Dessa forma, o papel das mídias ainda é muito debatido entre os atores, e não há um consenso entre as críticas e a importância das ações deste ator no campo organizacional do futebol.

### **Atletas e Comissão Técnica**

Os atores enxergam os atletas como a parte mais importante do negócio; sem eles, nada mais existiria no campo organizacional.

Há que ressaltar que, diferentemente do voleibol, por exemplo, este grupo de atores é normalmente formado por indivíduos sem escolaridade superior e em muitos casos básica. O atleta de futebol, de uma forma geral, tem suas origens em áreas humildes, de forma que não tem uma base educacional comparável a, por exemplo, atletas de voleibol, tênis, natação ou outros esportes. As Comissões Técnicas já são habitualmente formadas por profissionais que tiveram uma educação superior dentre os atletas, ou mesmo de profissionais que não eram jogadores de futebol e tiveram educação superior. Essa citada humildade do jogador é um importante conceito que será utilizado mais adiante.

É notada, no entanto, uma interessante dicotomia entre o papel que representam e sua capacidade de influência no processo de profissionalização da gestão. Embora sejam, de forma unânime, considerados pelos atores como de vital importância para o futebol, é também um consenso geral de que sua influência no processo de profissionalização da gestão é extremamente limitada.

Algumas razões foram citadas para isso. Hugo Mósca (Fluminense), por exemplo, observa que boa parte dos atletas não possui atitude profissional:

“Não se cuidam, não preservam a imagem. Não sabem que a carreira é curta. Quantos atletas que vão daqui para a Europa e que retornam? Por quê? Por causa da mentalidade... questão de informação. Aí passa também pelo fato de ser terceiro mundo, mas, indiscutivelmente, se fossem organizados, se tivessem uma outra mentalidade, se fossem profissionais (de atitude), ganhariam muito mais do que ganham hoje”.

Ainda assim, ao longo das décadas o papel do atleta ganhou força e passou a apresentar maior influência na gestão. O jornalista Marcos Caetano, sobre esse assunto, comenta sobre a influência dos diferentes atores no futebol e, especialmente, dos jogadores, que atualmente conseguem influenciar a gestão, por

exemplo, a demitir treinadores. Embora seja ainda uma influência que ocorra dentro das quatro linhas, ela se reflete no planejamento da gestão da organização:

“Houve um tempo em que os jogadores eram o elo mais frágil da cadeia das forças do futebol. A autoridade pertencia à antiga CBD e às federações. Depois vinham os clubes e os cartolas. A rigor, quem mandava mesmo – no futebol e em tudo o mais – era o governo militar e seu partido político. (...) Os jogadores? Esses apitavam quase nada. (...) De lá para cá, o poder dos jogadores de futebol cresceu e se desvirtuou. Os salários são estratosféricos, o chamado “grupo” derruba técnico com impressionante facilidade e, quando se tornam ídolos, muitos se julgam no direito de jogar quando querem”. (CAETANO, 2006).

Adicionalmente, Renato Souza (Empresário) entende que a classe de jogadores e treinadores deveria ser mais unida, de forma a ter mais força para negociações, bem como a poder desenvolver melhorias nas relações de trabalho desses profissionais. Sugere, por exemplo, a eventual criação de um fundo de previdência.

### **Empresários**

São profissionais que, basicamente, intermediam negociações envolvendo jogadores de futebol – compra e venda de jogadores – entre as partes interessadas – o jogador e o clube interessado na contratação. Antigamente tinham um papel de intermediar a venda do passe do jogador mas, como a legislação extinguiu a figura do passe, seu objeto de negócio atual refere-se à intermediação dos direitos federativos do atleta.

Como lembra Renato Souza (Empresário), os empresários também desenvolvem outras atividades, consideradas de grande importância, face à considerada “humildade” dos jogadores de futebol. Prestam auxílio em relação a questões legais e jurídicas, adaptação à vida no exterior no caso de transferências internacionais etc., e em alguns casos investem dinheiro no jogador buscando um incerto retorno futuro.

Há um sentimento comum, aparentemente institucionalizado no campo organizacional, de que os empresários são profissionais indesejáveis. O próprio termo “empresário” pode ser visto de forma pejorativa em alguns casos, como um “atravessador”. Oswaldo de Oliveira (Técnico), por exemplo, citando um dos

efeitos da criação da Lei Pelé e conseqüente extinção da Lei do Passe, comenta que a nova ordem originada na nova legislação

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

Oswaldo complementa, ainda sobre os empresários:

“Em todo lugar tem o bom profissional e o mal profissional. Na minha profissão, infelizmente, eu sou obrigado a lidar com essa ramificação do dirigente – porque isso para mim é uma ramificação independente de dirigente. Ele não tem as cores, mas ele é quem decide para onde o jogador vai. Ele é quem está dirigindo o futebol brasileiro, de uma forma indireta esse é um dirigente pardo. É um cara que tem trânsito, intercede, você não tenha dúvida disso - muitos deles formam os elencos dos clubes, então são pessoas que estão decidindo o destino do futebol. Agora, tem os caras bem intencionados, que tratam muito bem o atleta, que realmente beneficiam a entidade, mas o que a gente vê de uma forma geral é o enriquecimento unilateral do empresário em detrimento do clube e do jogador”.

## 6.2. Análise do Campo Organizacional

A pesquisa de campo efetuada e a revisão da literatura possibilitaram estabelecer o conjunto de relações exercidas entre os atores do campo organizacional do futebol. Através da compreensão dessas inter-relações, buscou-se efetuar a reconceitualização do ambiente, proposta por Scott (1991, *apud* FONSECA, 2003) para tratar as questões organizacionais.

O Quadro 8 representa graficamente o conjunto dos principais atores presentes no campo e as suas relações, assinaladas com um "x". É importante ressaltar que todos os atores, de uma forma ou de outra, acabam se relacionando uns com os outros. As relações assinaladas com um "x" são aquelas de maior interferência e impacto entre os atores, com base em análise qualitativa efetuada.

Quadro 8: Campo Organizacional do Futebol Brasileiro

	Clubes	CBF	COB	Federações	Mídia	Patrocinadores	Governo	Torcedores	Empresários	Jogadores, C.T.
Clubes		X	X	X	X	X	X	X	X	X
CBF			X	X		X	X		X	X
COB							X			X
Federações							X	X		X
Mídia						X		X		X
Patrocinadores								X		X
Governo								X		X
Torcedores										X
Empresários										X
Jogadores, C.T.										

CBF: Confederação brasileira de Futebol

COB: Comitê Olímpico Brasileiro

C.T.: Comissão Técnica

Uma vez definida a existência da relação entre os grupos de atores, foi efetuada uma análise de conteúdo dessa relação, visando conceber o estágio de desenvolvimento do campo institucional. Para tanto, procurou-se utilizar os quatro indicadores de estruturação de campos organizacionais propostos por DiMaggio e Powell (1983), como será visto mais adiante.

Para uma melhor compreensão e descrição das relações institucionais existentes, foi elaborado um quadro sintético contendo as inter-relações entre os atores do campo. Para tanto, adotou-se o modelo utilizado por Pizzolato (2004), demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9: Relações dos Atores do Campo Organizacional - Futebol Brasileiro

Relação		Descrição das Relações
		Descrição
Patrocinadores	↔ CBF Clubes Jogadores, C.T.	CBF, Clubes e Jogadores/C.T. captam recursos (sobretudo financeiros) com os Patrocinadores para financiar as suas atividades. Em troca, cedem direitos de uso de imagem e de exposição da marca e produtos dos Patrocinadores.
Patrocinadores	↔ Torcedores	Torcedores são vistos pelos Patrocinadores como clientes potenciais. É por causa deles que o patrocínio é realizado ou não.
Patrocinadores	↔ Mídia	Os patrocinadores têm interesse em que os seus investimentos realizados em patrocínio sejam veiculados na mídia mais apropriada para atingir o seu público alvo. A mídia comercializa espaço de propaganda (anúncios e comerciais) nas transmissões e publicações a respeito do esporte.
COB	↔ CBF	O COB é responsável pela Organização da Seleção Olímpica de Futebol. Entretanto, acordo atual entre os órgãos delega essa responsabilidade à CBF.
Governo	↔ CBF COB Federações Clubes Atletas/C.T.	Relação que visa disseminar a prática esportiva no país. Através do Ministério dos Esportes, o Governo pode implementar políticas de desenvolvimento e realizar investimentos financeiros no futebol que afetam todos os atores citados ao lado.
Mídia	↔ Clubes Atletas/C.T. Torcedores Patrocinadores	Os meios de comunicação divulgam e transmitem eventos esportivos e informações ligadas às atividades, eventos e envolvidos (atletas, técnicos, dirigentes, organizações) do futebol. A mídia televisiva paga direitos de transmissão de imagem aos clubes para transmitir seus jogos. Clubes e Jogadores/ C.T. têm interesse em que a Mídia transmita e divulgue as atividades, atraindo público e Patrocinadores. Os Torcedores são vistos como pela Mídia como espectadores que poderão se transformar em clientes para os Patrocinadores.
CBF	↔ Federações	A CBF e as Federações Estaduais são responsáveis pelo desenvolvimento da modalidade no país. A CBF é a instituição central e é representada em cada estado, através das Federações Estaduais. As Federações elegem o Presidente da Confederação.
Clubes	↔ CBF COB	A CBF organiza competições nacionais de clubes e convoca atletas dos clubes para formar as Seleções Brasileiras, e o COB tem a responsabilidade de organizar a Seleção Olímpica. Os clubes participam das competições e liberam os atletas. A CBF também representa a FIFA e aplica as normas internacionais do futebol no país, sendo obedecida pelos clubes.
Jogadores	↔ CBF COB Federações	Para o atleta poder participar de alguma competição oficial no Brasil ele deve se inscrever na CBF, através da Federação de seu estado. A CBF convoca atletas e C.T. para participar das Seleções Brasileiras, e o COB no caso das Seleções Olímpicas.
Federações	↔ Clubes	Os clubes/equipes para poderem participar de competições oficiais necessitam estar filiados às Federações Estaduais, que organizam competições estaduais. Os clubes elegem os Presidentes das Federações.
Atletas	↔ Clubes	O clube/equipe contrata o atleta para participar das atividades de suas equipes. O atleta, normalmente, percebe remuneração em troca.
Torcedores	↔ Clubes Jogadores	Torcedores simpatizam por clubes e apóiam ou criticam os jogadores do time, tendo em alguns casos verdadeiras relações de ódio, paixão ou idolatria.
Torcedores	↔ Governo Federações	Federações são responsáveis por fazer cumprir as leis e normas do jogo, como o Estatuto do Torcedor, que dá diversas garantias ao torcedor (lei que entrou em vigor durante o ano de 2005).
Empresários	↔ Clubes Jogadores	Empresários agenciam jogadores de futebol – empréstimo, compra e venda de jogadores – efetuando a intermediação entre um clube e o dono dos direitos federativos do mesmo. Adicionalmente, auxilia o jogador também em outras atividades, como questões legais, adaptação à vida no exterior no caso de transferências internacionais etc.
Empresários	↔ CBF	Para o Empresário poder exercer a sua função, é necessário ser considerado Agente FIFA, ou seja, deve obter uma licença para trabalho junto a este órgão - representado no Brasil pela CBF.

Os resultados sugerem que o campo organizacional do futebol está se desenvolvendo com o estreitamento de relacionamentos, aumento de interação e com a transição da racionalidade substantiva e tradicional à racionalidade instrumental. A aparição do valor compartilhado da profissionalização da gestão do futebol é o grande indicativo disso.

Dentre os quatro indicadores de estruturação de campos organizacionais propostos por DiMaggio e Powell (1983), os resultados também demonstram que: (i) há aumento da interação entre as organizações do campo, visto que os entrevistados têm consciência de que fazem parte do campo organizacional; (ii) estruturas inter-organizacionais de dependência/dominação estão se desenvolvendo, bem como padrões de coalizão – as relações de poder entre os atores é bem definida e estável; (iii) aumento da carga de informação que as organizações do campo devem possuir e com a qual devem trabalhar, visto que a quantidade de inter-relações atualmente é significativamente superior à existente há meio século atrás ; e (iv) o desenvolvimento de uma preocupação mútua, demonstrada pelos representantes de cada grupo de atores, de que eles estão envolvidos num campo organizacional comum.

Dessa forma, os resultados do estudo sugerem que a adoção de um modelo profissional de gestão é compartilhada entre os atores do campo organizacional do futebol no Brasil - embora este modelo ainda não esteja definido no campo. O reconhecimento da necessidade de adoção de um modelo profissional pode estar conduzindo as organizações esportivas a uma mudança no seu modelo de gestão atual; entretanto, há atores que acreditam que o modelo atual de gestão não-profissional ainda perdurará mais alguns anos antes de ser descartado.

Este debate será aprofundado no próximo capítulo.