

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós Graduação em Administração - PROPAD**

**A mercantilização do futebol brasileiro:  
instrumentos, avanços e resistências**

**Julio Cesar de Santana Gonçalves**

**Recife, 2005**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES**

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

**A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Monografia: A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências

Nome do Autor: Julio Cesar de Santana Gonçalves

Data da aprovação: 25 de fevereiro de 2005

Classificação, conforme especificação acima:

- Grau 1
- Grau 2
- Grau 3

Recife, 10 de março de 2005:

  
Assinatura do autor

# **A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências**

**Julio Cesar de Santana Gonçalves**

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Organizações, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco

**Orientadora: Dra. Cristina Amélia Carvalho**

**Recife, 2005**

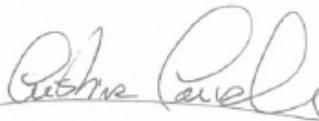
Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

## **A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências**

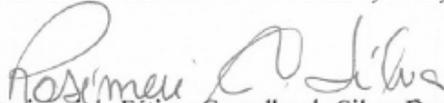
**Julio César de Santana Gonçalves**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 25 de fevereiro de 2005.

Banca Examinadora:



Profa. Cristina Amélia Pereira de Carvalho, Ph.D, UFPE (orientadora)



Profa. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, Doutora, UFSC (examinadora externa)



Prof. Sergio Alves de Sousa, Doutor, UFPE (examinador interno)

# Agradecimentos

---

A Deus, por todos os benefícios que me tem feito e por me conceder a oportunidade de realizar este trabalho.

Aos meus pais, que com amor e apoio foram fundamentais para a realização deste estudo.

À minha amada esposa, Márcia Marques, que sempre esteve ao meu lado, por seu carinho, amor e paciência.

Amo vocês!

À professora Cristina Carvalho, pelas orientações e por ter acreditado no meu trabalho. Ao professor Marcelo Vieira, pelo apoio, sugestões e incentivos ao desenvolvimento científico-intelectual. Muito do que aprendi nesta área do conhecimento devo a vocês. Obrigado!

Presto um agradecimento especial ao Grupo de Pesquisa “Observatório da Realidade Organizacional”, cujo apoio e ajuda foram essenciais para este trabalho.

Obrigado a Sueli Goulart, Michelle Menezes, Flávia Lopes e Fernando Pontual pelo carinho e amizade. Aos meus amigos Bruno Alcântara, Gustavo Madeiro, Rodrigo Gameiro e Thiago Dias, meus agradecimentos pelo companheirismo demonstrado ao longo dos anos de trabalho. Ao professor Ricardo Mendonça pelas sugestões ao trabalho e pelo amigo que é.

Aos meus colegas de mestrado, pela convivência durante o curso, em que compartilhamos alegrias e tristezas, em especial às amigas: Alba Barbosa, Myrna Loreto e Lourdes Magalhães. Obrigado!

Aos professores do PROPAD/UFPE, pelas discussões sobre a ciência e o conhecimento científico, em especial ao professor Pedro Lincoln. Aos avaliadores deste trabalho pelas orientações e sugestões a esta pesquisa. Aos funcionários do PROPAD/UFPE e do DCA/UFPE pelo apoio estrutural. Obrigado!

Por fim, e não menos importante, agradeço ao CNPq, pelo apoio financeiro para a realização deste trabalho, no seu primeiro ano. E, aos entrevistados, pela colaboração neste estudo, pela atenção dispensada e pelas informações prestadas. Obrigado a todos!

Dedico a todos estes este trabalho. Muito obrigado!

O político e o social reduzidos ao econômico e este ao financeiro é o duplo reducionismo que rege hoje os negócios do planeta. Entre a lógica da vida e a das finanças se joga o destino do mundo.

*René Passet*

A partir do momento em que a marca, o patrocínio, o mercado, tentarem se sobrepor à relação torcedor-clube, eu creio que essa relação pode sucumbir. Porque não vejo como sobreviver a paixão do torcedor pelo seu clube se ele não conseguir ver no seu clube a imagem daquilo que ele aprendeu a cultivar.

*Aldo Rebelo*

A Deus por todos os benefícios que me tem feito e pela oportunidade de realizar este trabalho, e a Márcia Marques por seu amor.

## Resumo

Este trabalho tem o objetivo de identificar o papel da expansão da lógica de mercado e da adoção de um modelo empresarial na condução de um processo de desinstitucionalização do campo do futebol no Brasil. Para tanto, foi utilizada como marco teórico a teoria institucional, os conceitos de racionalidade instrumental e substantiva, e a transformação do esporte em negócio. O procedimento metodológico está fundamentado numa abordagem qualitativa dos dados primários e secundários coletados. O trabalho conclui que em razão da alteração da lógica de ação, de substantiva para “de mercado”, o conjunto das ações e das características das entidades futebolísticas brasileiras incorporaram elementos comuns ao universo empresarial. As relações centram-se na impessoalidade; criam-se e são desenvolvidas estratégias de controle que assegurem o alcance dos objetivos, assim como ações mercantis modernizantes; e a gestão considerada “legitimada” é aquela que se dá sob os moldes empresariais, e não mais no amadorismo. A alteração de normas e valores institucionais, e as mudanças nas interações entre os parceiros nesse campo contribuem para a erosão e a dissipação de normas e práticas institucionalizadas, implicando numa nova legitimidade, a dos “negócios”. Tal cenário, porém, enfrenta a resistência de agentes tradicionais como os “dirigentes cartolas”, torcedores e elementos de tradição dos clubes que, somados, acredita-se, constituem-se motivos ou razões para uma possível reinstitucionalização ainda não ocorrer.

**Palavras-chave:** Futebol Brasileiro. Mercado. Mudança Institucional.

## **Abstract**

This work has the objective to identify the paper of the expansion of the logic of market and the adoption of an enterprise model in the conduction of a process of deinstitutionalization of the field of the soccer in Brazil. For in such a way, it was used as theoretical landmark the institutional theory, the concepts of instrumental and substantive rationality, and the transformation of the sport in business. The metodologic procedure is based on a qualitative boarding of collected the primary and secondary data. The work concludes that in reason of the alteration of the action logic, of substantive it stops "of market", the set of the actions and of the characteristics of the Brazilian football entities they had incorporated common elements to the enterprise universe. The relations are centered in the impersonal actions; they are created and they are developed strategies of control that assure the reach of the objectives, as well as moderns mercantile actions; and the considered management "legitimated" is that one that if gives under the enterprise molds, and not more in the practical and amateur actions. The institucional alteration of norms and values, and the changes in the interactions between the partners in this field contribute for the erosion and the waste of institutionalized practical norms and, implying in a new legitimacy, of the "businesses". Such scene, however, faces the resistance of traditional agents as the "controllers amateus", twisted and elements of tradition of the clubs that, added, are given credit, consist reasons or reasons for a possible reinstitutionalization still not to occur.

**Word-key:** Brazilian football. Market. Institucional change.

## Lista de quadros

Quadro 1 (2) – O novo e o velho institucionalismo .....	27
Quadro 2 (2) – Variações de ênfase: os três pilares institucionais .....	28
Quadro 3 (2) – Contexto institucional <i>versus</i> contexto técnico .....	32
Quadro 4 (2) – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas .....	40
Quadro 5 (2) – Preditores empíricos da desinstitucionalização .....	50
Quadro 6 (2) – Os três contextos do futebol numa visão comparativa .....	76
Quadro 7 (4) – Relações organização-ambiente como preditores do processo de desinstitucionalização do futebol brasileiro .....	95
Quadro 8 (4) – Fatores intraorganizacionais do processo de desinstitucionalização do futebol brasileiro .....	103

## **Lista de figuras**

Figura 1(2) – Processos inerentes à institucionalização .....	38
Figura 2 (2) – Pressões para desinstitucionalização .....	49
Figura 3 (2) – O conceito de racionalidade como principal componente do pensamento weberiano .....	57
Figura 4 (4) – Pressões para desinstitucionalização do futebol brasileiro .....	109

## Sumário

1. Introdução .....	14
1.1 Objetivos .....	21
1.1.1 Objetivo geral .....	21
1.1.2 Objetivos específicos .....	21
1.2 Justificativas .....	22
2. Fundamentação Teórico-Empírica .....	24
2.1 A abordagem institucional: pressupostos centrais .....	24
2.1.1 Contextos técnico e institucional .....	30
2.1.2 O conceito de instituição e o processo de institucionalização .....	33
2.1.3 Campo organizacional e contexto de referência .....	42
2.1.4 Mudança institucional: processos de desinstitucionalização e reinstitutionalização .....	46
2.2 Os construtos racionalidade e burocracia .....	52
2.3 A instituição futebol: a transformação do esporte em negócio .....	68
3. Metodologia .....	78
3.1 Perguntas de pesquisa .....	78
3.2 Definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas do estudo .....	79
3.3 Delineamento da pesquisa .....	82
3.4 Instrumentos e técnicas de coleta de dados .....	84
3.5 Instrumentos e técnicas de análise dos dados .....	86
4. Descrição e Análise dos Dados.....	88
4.1 A desinstitucionalização do futebol brasileiro .....	89
4.1.1 As relações organização-ambiente .....	90
4.1.2 Fatores intraorganizacionais .....	96
4.1.3 As pressões para a desinstitucionalização do futebol brasileiro .....	104
4.2 As mudanças nas regulações governamentais e nos valores sociais: o Estado como agente de mudança .....	111
4.3 As estratégias modernizantes no atual contexto do futebol brasileiro .....	127
5. Conclusões e Considerações Finais.....	139
5.1 A mercantilização do futebol brasileiro.....	139
5.2 Limitações e sugestões de pesquisa.....	144
Referências .....	147
Apêndices	
Apêndice A – Correspondência aos Respondentes .....	156
Apêndice B – Questionário .....	157
Apêndice C – Lista de Respondentes .....	160
Apêndice D – Lista de Respondentes dos quais não se obteve o retorno do instrumento de pesquisa .....	162

## **Siglas e abreviaturas**

CBD – Confederação Brasileira de Desportos  
FIFA – Fédération Internationale de Football Association  
CBF – Confederação Brasileira de Futebol  
HEC – École de Hautes Études Commerciales  
CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas  
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço  
FPF – Federação Pernambucana de Futebol  
CPI – Comissão Parlamentar de Inquérito  
HTMF – Hicks, Muse, Tate & Furst  
PSN – Panamerican Sports Network  
MSI – Media Sports Investments  
CORI – Conselho de Orientação  
CONFED – Conselho Federal de Educação Física  
COB – Comitê Olímpico Brasileiro  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas  
SESI – Serviço Social da Indústria  
SESC – Serviço Social do Comércio  
FENABB – Federação das ABBs  
COI – Comitê Olímpico Internacional  
PNED – Plano Nacional de Educação Física e Desportos  
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura  
CF – Constituição Federal  
FUNDESP – Fundo Nacional de Desenvolvimento Desportivo  
SBD – Sistema Brasileiro de Desporto  
INDESP – Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto  
MP – Medida Provisória  
CT – Centro de Treinamento  
ISL – International Sports Leisure  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CND – Conselho Nacional de Desportos

# 1 Introdução

---

O início da prática do futebol no Brasil data de fins de 1894 e está ligado a brasileiros, como o paulista Charles Miller que, de regresso de viagem à Europa, traziam os conhecimentos necessários para a prática deste esporte, nascido entre os ingleses. Aos poucos, foi aumentando o interesse dos brasileiros pelo esporte. Em 1898, os estudantes do Colégio Mackenzie, em São Paulo, fundaram a Associação Atlética Mackenzie, criada com a intenção específica de jogar futebol. Logo apareceram outros clubes em vários Estados do país, como o São Paulo Athletic, o Sport Club Internacional, o Sport Club Germânia, o Sport Club Rio Grande e a Associação Atlética Ponte Preta, sendo este o primeiro a se registrar como clube de futebol em 1900 (COSTA, 1997; ALVES, 1998).

O início do futebol na maioria dos Estados brasileiros foi caracterizado pela presença de brasileiros que iam estudar na Europa, apaixonavam-se pelo esporte e em seu retorno traziam os elementos e conhecimentos necessários ao desenvolvimento desta prática no país. Em julho de 1914, foi fundada a Federação Brasileira de Sports que, dois anos mais tarde, passou a ser chamada de Confederação Brasileira de Desportos (CBD). Esta se vinculou à Fédération Internationale de Football Association - FIFA<sup>1</sup> em 1923, e passou a ser chamada de Confederação Brasileira de Futebol (CBF), a partir de setembro de 1979. A CBF é responsável pela organização e administração do futebol no Brasil (CBF NEWS, 2004).

O futebol caracterizava-se pelo seu caráter lúdico e pela centralidade de valores como a construção de laços afetivos e de identidade entre os indivíduos. As características

---

<sup>1</sup> Fundada em Paris, em 1904, é a entidade de administração internacional do futebol e de suas regras.

centrais do futebol quando de sua origem eram o lazer, a diversão, o ócio e a criação de laços de pertença entre os indivíduos (ELIAS; DUNNING, 1995).

Essas eram as motivações centrais para a aglutinação das pessoas nos grupos e sinalizavam para a adesão a um conjunto específico de valores que se expressavam no conjunto de relações e atitudes dos seus membros (SEVCENKO, 1994).

Ao longo do tempo, no entanto, percebem-se muitas transformações no ambiente das organizações esportivas e que, essas, têm influenciado as suas formas de gestão. Originalmente um esporte elitista, o futebol é, no século XXI, motivo de mobilização e de expressão de um grande aglomerado de pessoas, das mais diversas classes sociais, em todo o mundo e no Brasil.

Prohmann, Castor e Pereira (2002, p. 3) salientam que “o esporte é um fenômeno social que permeia a vida diária do homem moderno”. O futebol pode ser considerado o mais popular dos esportes, praticado e assistido no país, sendo um elemento cultural do povo brasileiro, fomentado pela “paixão futebolística que irmana estranhos, faz comungarem ideais, objetivos e sonhos, consolida gigantescas famílias vestindo as mesmas cores” (SEVCENKO, 1994, p. 35).

Mas, o futebol, sobretudo ao longo das últimas três décadas, conseguiu abarcar organizações diversas (por exemplo, instituições financeiras e empresas de marketing esportivo) e movimentar cifras de dinheiro inimagináveis em sua origem. Dos US\$ 250 bilhões anuais que, estima-se, o futebol movimenta no mundo, o Brasil contribui com US\$ 32 bilhões (CBF NEWS, 2004). Este esporte perdeu seu caráter lúdico, cedendo lugar a uma lógica mercantilista, tornando-se um futebol-negócio (CARVALHO, 2001 e 2003). A inserção da lógica de mercado como discurso dominante em múltiplos setores da sociedade conduz a mudanças nas organizações, das quais não estão isentas as organizações esportivas.

Meyer e Rowan (1991) defendem que para interpretar os modelos estruturais, as formas de gestão e os processos de tomada de decisão que são adotados pelas organizações torna-se necessário compreender o contexto que as envolve. No cenário do futebol esta assertiva mostra-se adequada na medida em que seus contextos de referência e os valores aos quais ele se subordina se alteraram profundamente desde seu surgimento até hoje. Acredita-se que, por exemplo, pressões sociais do ambiente, sobretudo mudanças nas regulações governamentais e nos valores sociais, contribuíram para isso (OLIVER, 1992). Mas, como as organizações são atores sociais ativos na construção da sociedade, também modelam o próprio contexto e estabelecem um quadro de interação complexa entre organizações e contextos em permanente movimento dinâmico, longe, portanto, de configurar uma relação determinista e inequívoca (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

A partir do momento em que a lógica de mercado se faz presente nas organizações esportivas, ocorre a inserção e a adoção de elementos do universo empresarial, dos negócios, na administração dessas organizações. Conceitos e práticas empresariais passam a vigorar, modificando o discurso de seus dirigentes, bem como as bases de sua legitimação no seu contexto específico. Sendo assim, a ascensão de uma nova lógica de referência traz consigo novos atores, novos procedimentos e categorias antes exclusivas ao ambiente das organizações empresariais, como mercadoria, clientela, eficiência, resultado e competitividade.

Pode-se afirmar que a perspectiva institucional inovou na conceituação do ambiente organizacional ao reforçar sua capacidade de gerar influências nas estruturas organizacionais que determinam algumas das características e das ações das organizações, a partir de uma dimensão simbólica até então não resgatada (SCOTT, 1998). Como salientam Meyer e Rowan (1991), as organizações procuram incorporar práticas e procedimentos institucionalizados, ou seja, valores e padrões definidos previamente pelo ambiente

institucional e que são adotados na busca de legitimidade. A capacidade das dimensões técnicas do ambiente engendrarem mudanças nas organizações é compartilhada com as dimensões institucionais compostas de elementos simbólicos e cognitivos (OLIVER, 1997).

À medida que o futebol adquire importância econômica, o Estado manifesta-se intervindo de forma cada vez mais intensa através de financiamentos, de legislações ordinárias específicas e de uma política esportiva. Ao marco legal institucionalizado e sob controle do Estado, seja do poder executivo ou do legislativo, os clubes de futebol ajustam suas ações. Em decorrência do enorme interesse econômico que este esporte passou a representar, o Estado modificou o marco legal do futebol, de modo que se percebe que os valores mudaram e os objetivos da prática esportiva também; a impessoalidade nas relações entre os participantes se instalou; a profissionalização dos atletas é rigorosa; e a cultura do negócio se apropriou do contexto do futebol (GONÇALVES; CARVALHO; ALCÂNTARA, 2004).

Os clubes de futebol do Brasil, inicialmente com a Lei Zico<sup>2</sup> e mais fortemente a partir da Lei Pelé<sup>3</sup>, convivem com um novo paradigma: a passagem de clubes sociais para o *status* de clubes-empresas. Essa alteração de *status*, e o surgimento de novos clubes já como empresas, têm mobilizado diversos segmentos da sociedade, federações esportivas, o Estado e outros atores sociais no sentido de aumentar o âmbito de suas ações do local para o nacional, e deste para o contexto internacional.

Segundo Melani (1999), o futebol reflete uma sociedade técnico-industrial em que o jogo em si ocupa uma posição secundária em relação às estatísticas, aos cálculos e às regras. Isto se deve à crescente necessidade de adequação das organizações esportivas à lógica de ação “moderna” no contexto do futebol – a de mercado, com base em critérios empresariais.

---

<sup>2</sup> Lei nº 8.672, promulgada em 06 de julho de 1993, que ressaltava a maior autonomia e liberdade nos contratos firmados entre os clubes e os jogadores, e o surgimento do clube-empresa.

<sup>3</sup> Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que retoma as discussões da Lei Zico e introduz a obrigatoriedade da transformação dos clubes sociais em clubes empresa.

A mídia, em especial a televisão, ao encurtar as distâncias no mundo, provocou profundas mudanças no processo esportivo. Uma das mudanças mais visíveis tem sido a substituição gradual do uso ideológico-político do esporte pela utilização do fenômeno esportivo como meio de divulgação comercial.

Atualmente o futebol é tratado como um negócio, refletindo o conflito entre a lógica do mercantilismo e os valores do esporte, pois o futebol lúdico tem dado lugar a aspectos pragmáticos do lucro (CARVALHO; GONÇALVES; ALCÂNTARA, 2003b). Esta lógica de mercado introduzida nos clubes de futebol e em seu contexto mais amplo, principalmente pelo maior chamamento do “espetáculo esportivo”, pode-se considerar, com base em Tubino (2001, p. 15), como uma “manifestação do mundo atual de sociedades de massas”.

O esporte, assim como o cinema ou as artes plásticas, hoje, são tratados como indústrias que envolvem diversas organizações, públicas, privadas ou não lucrativas, que provêm produtos e serviços, bem como organizações profissionais, que contratam atletas, cineastas, atores, artistas plásticos ou curadores, e pagam por seu trabalho; e as empresas de entretenimento, especialmente a mídia televisiva.

Uma organização esportiva, segundo Slack (1997, p. 5), é “uma entidade social envolvida na indústria do esporte, que está dirigida a objetivos, e que possui uma estrutura definida e fronteiras relativamente identificáveis”. Dentro desse contexto encontram-se os clubes de futebol. Eles existem, hoje, com o propósito de obter lucros, vencer campeonatos, desenvolver a prática do desporto etc, e possuem uma estrutura de atividades relativamente definidas com áreas como marketing, finanças, recursos humanos e departamentos de esportes que se relacionam para o alcance de seus objetivos.

O aumento considerável do número de praticantes de esportes no mundo, o surgimento de novas modalidades esportivas e os investimentos da mídia têm evidenciado que

o esporte, pela sua crescente relevância econômica, tornou-se um dos grandes ativos financeiros para inúmeras empresas privadas (SANTOS et al, 2004).

Diante da importância econômica que se tem atribuído ao futebol, somada à inserção da lógica de mercado nesse setor, assume-se que os aspectos econômicos, políticos, culturais e sociais permeiam essa prática desportiva (DACIN, 1999). O futebol transformou-se numa imensa indústria que movimentava milhões de dólares no mundo inteiro. Produziram-se espetáculos esportivos, surgiram os grandes atletas profissionais e os mitos esportivos. Submetido à lógica de mercado, os jogadores transformaram-se em mercadoria, os torcedores em consumidores, o jogo em um ativo financeiro e o futebol é visto como um grande negócio (GONÇALVES; MAGALHÃES FILHO; ALCÂNTARA, 2003).

Nesse sentido, o presente trabalho procura analisar as mudanças ocorridas no campo do futebol, dada a inserção e expansão da lógica de mercado como discurso dominante e a introdução de um modelo empresarial de gestão. Assim, parece apropriado utilizar o conceito de desinstitucionalização proposto por Oliver (1992), que o define como um processo de mudança institucional pelo qual a legitimidade de uma estabilidade ou prática organizacional institucionalizada se degrada ou toma uma forma de descontinuidade.

Salienta-se que este trabalho está vinculado a uma pesquisa de maior vulto, intitulada “Configuração do campo da cultura no contexto da incorporação da lógica mercantil e os novos atores organizacionais”, realizada pelo grupo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional. Vale ressaltar aqui, também, a relação que esta dissertação tem com estudos anteriores realizados no âmbito do Observatório (GONÇALVES; MAGALHÃES FILHO; ALCÂNTARA, 2003; CARVALHO, GONÇALVES e ALCÂNTARA, 2003a e 2003b; GONÇALVES; CARVALHO; ALCÂNTARA, 2004). Além disso, a realização por parte do autor, de trabalhos de conclusão de disciplinas durante o curso

de mestrado contribuíram para o interesse por este tema, a saber, o processo de desinstitucionalização do futebol.

Como eixo predominante do marco teórico, este estudo apóia-se na teoria institucional, que salienta a necessidade das organizações se adequarem às pressões de seus ambientes técnico e institucional com vistas a obterem legitimidade. A mudança institucional, sobretudo o processo de desinstitucionalização; e os construtos racionalidade e burocracia constituem-se, também, aspectos teóricos que são considerados nesta pesquisa.

Salienta-se, igualmente, que dado o fato de se estudar o futebol como instituição, acredita-se que os pressupostos da teoria institucional são mais facilmente identificados no nível do campo organizacional (SCOTT, 1995; SCOTT; MEYER, 1991), uma vez que a noção de campo permite compreender a formação de uma ordem institucional. Assim, a compreensão do processo de estruturação de um campo constitui uma etapa importante da análise institucional, pois DiMaggio (1991) salienta que deste processo decorre a institucionalização de formas organizacionais.

Tendo em vista esses aspectos aqui apresentados, procura-se responder ao seguinte problema de pesquisa:

***Até que ponto a expansão da lógica de mercado e a adoção de um modelo empresarial conduzem um processo de desinstitucionalização do campo do futebol no Brasil?***

## **1.1 Objetivos**

Com o fim de clarificar o estudo do problema de pesquisa proposto, alguns objetivos foram traçados como segue.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Identificar o papel da expansão da lógica de mercado e da adoção de um modelo empresarial na condução de um processo de desinstitucionalização do campo do futebol no Brasil.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

1. Descrever e caracterizar a expansão da lógica de mercado no campo do futebol no Brasil;
2. Descrever e caracterizar a adoção de um modelo empresarial nas organizações esportivas;
3. Identificar e caracterizar as transformações ocorridas no campo do futebol no Brasil derivadas da expansão da lógica de mercado e da adoção de um modelo empresarial;
4. Descrever o processo de desinstitucionalização do futebol como instituição;
5. Identificar as influências da expansão da lógica de mercado e da adoção de um modelo empresarial no processo de desinstitucionalização do futebol no Brasil.

## 1.2 Justificativas

Até poucos anos atrás, as organizações do campo da cultura, na qual se inserem as do desporto, não eram consideradas objetos de pesquisa no âmbito dos estudos organizacionais. Não obstante, estas organizações passam, nos últimos anos, por profundas transformações de seu caráter original, pois, como salientam Vieira e Carvalho (2003, p. 2)

Esse campo organizacional e suas peculiares organizações, nascidas no seio de comunidades homogêneas, representações simbólicas de grupos culturais, de identidades sociais, de origens geográficas e lingüísticas entre outras, vive nos últimos anos um processo de transformação gradual de seu caráter mais tradicional.

Os clubes de futebol, por exemplo, que surgiram em comunidades homogêneas, no seio de representações simbólicas e de identidades sociais, vivem o dilema de preservar os laços sociais e comunitários advindos de sua origem ou ceder à lógica de mercado, discurso dominante na arena do desporto. Vieira e Carvalho (2003, p. 2) afirmam

Organizações antes conduzidas sob o signo do amadorismo e da intuição, por indivíduos que lhes dedicavam suas melhores habilidades, são hoje levadas a exhibir, no novo campo simbólico, um crescendo de profissionalização, uma busca incessante de eficiência nos procedimentos e dirigentes de perfil empresarial.

As transformações que vêm ocorrendo nas organizações desportivas despertaram a condução de estudos e pesquisas acadêmicas com vistas a estudar estas mudanças, sobretudo num contexto de ampla influência da lógica de mercado. Pois

O avanço da modernidade trás a legitimação do uso por organizações econômicas de técnicas e processos antes restritos a outras esferas ou espaços sociais, representando o crescimento do espaço predominantemente econômico e a flexibilização de suas fronteiras, ao ponto de quase fluidez. Assim é que definir hoje o que pertence e o que não pertence a um espaço dito de predominância econômica é tecnicamente impossível, posto que instituições como educação, arte, religião e mesmo espaços como a intimidade se tornaram absolutamente marcados por, quando não condicionados para, **objetivos econômicos**, tanto quanto a organização se tornou também espaço para a educação, a arte, a religião e a intimidade, desde que se sujeitem à sua **instrumentalidade econômica** (CRUBELLATE, 2002, p. 5. Grifos do autor da dissertação).

Do ponto de vista teórico, este trabalho contribui para a verificação de um processo de desinstitucionalização, pois o estudo desse processo possibilita explicar algumas mudanças nas organizações que uma perspectiva institucional tradicional não se debruçava como, por exemplo, o abandono de hábitos e costumes. Assim, este trabalho contribui para descrever as condições sob as quais uma prática institucionalizada fracassa ou toma uma forma de descontinuidade (OLIVER, 1992).

No plano prático, este trabalho se justifica pelo fato de ser um estudo de natureza original, na área de administração, sobre o processo de mercantilização do futebol brasileiro, sob a ótica da teoria institucional e das teorias de mercado.

Além disso, ainda há poucos estudos empíricos (como os que foram realizados no Estado de Pernambuco por GONÇALVES; MAGALHÃES FILHO; ALCÂNTARA, 2003; GONÇALVES; CARVALHO; ALCÂNTARA, 2004) desenvolvidos sob a abordagem dos estudos organizacionais com vistas a analisar de que forma a expansão da lógica de mercado e a adoção de um modelo empresarial exercem influência na modelagem da instituição futebol, modificando valores, comportamentos e ações.

Este estudo contribui para se entender o processo de mudanças na sociedade, em especial no campo do desporto, como a perda do caráter lúdico do futebol, onde o que prevaleciam eram os valores das tradições e a busca de laços afetivos, cedendo lugar a uma lógica mercantilista fundamentada em critérios de eficiência, eficácia e planejamento, tornando-se um futebol-negócio (deslocamento de sua dimensão valorativa para uma dimensão de negócio).

Assim, esta pesquisa pretende contribuir para o enriquecimento da literatura especializada, colaborando na construção de um referencial adequado às especificidades deste processo de transformação do campo organizacional do desporto e fomentar a multiplicação dos estudos empíricos sobre processos de mudança de grande dimensão no Brasil.

## **2 Fundamentação teórico-empírica**

---

Nas sub-seções a seguir são apresentadas as bases teóricas que deram suporte a esta pesquisa. Apresenta-se a teoria institucional como base deste estudo. Em um primeiro momento são apresentados os pressupostos centrais da teoria, em particular os conceitos de ambientes técnico e institucional; campo organizacional; os conceitos de instituição e institucionalização; mudança institucional, especialmente o processo de desinstitucionalização; e contexto de referência.

Em um segundo momento são também abordados os conceitos de racionalidades instrumental e substantiva; o construto burocracia; e a transformação do esporte em negócio, que se constituem abordagens teóricas de apoio ao construto básico desta dissertação.

### **2.1 A abordagem institucional: pressupostos centrais**

Até à introdução da concepção institucional, as organizações eram vistas como meros sistemas de produção e/ou de trocas e suas estruturas como produtos de suas tecnologias, transações ou pelas relações de dependência. Já o ambiente era concebido unicamente como “ambiente-tarefa”, caracterizado por estoque de recursos, fonte de informação, local de competição e troca de parceiros.

Tolbert e Zucker (1998) salientam que as organizações não eram reconhecidas como um fenômeno social distinto, merecedor de estudo próprio e nem eram reconhecidas, nos processos sociais, como atores sociais independentes. Estas autoras salientam que foi a

partir do advento da teoria social funcionalista, sobretudo com o trabalho de Robert Merton (1948) e seus discípulos (SELZNICK, 1949; GOULDNER, 1950; BLAU, 1955) que as organizações passaram a ser analisadas com foco na dinâmica da mudança social.

Com a teoria institucional são destacados aspectos simbólicos das organizações e de seus ambientes (SCOTT, 1987), denotando a existência de um ambiente institucional que exerce influência sobre as organizações. A teoria institucional é resultante de corpos teóricos originários das ciências sociais, e se apresenta sob três perspectivas principais, a política, a sociológica e a econômica que, segundo Machado-da-Silva e Gonçalves (1998, p. 220), “buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações”.

Assim, a teoria institucional recebeu influência dos trabalhos de Durkheim e passou a ser utilizada nos estudos organizacionais a partir dos trabalhos de Selznick, Parsons e Merton, nos anos 60. Até a década de 50, a teorização sobre as organizações concentrava-se, principalmente, em abordagens estruturais e comportamentais, sendo que a análise era focada no ambiente técnico (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Nessa época, o estudo sobre as organizações vivia sob o paradigma radical-funcionalista. O paradigma dominante (ainda presente na ciência administrativa)

refletia dois objetivos principais, que foram as características marcantes dos estudos organizacionais na tradição funcionalista: o exame da natureza da co-variação entre diferentes elementos da estrutura e a avaliação do equilíbrio dinâmico entre os efeitos benéficos e disfuncionais de determinados arranjos estruturais (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p. 198).

Os trabalhos de Durkheim sobre o papel dos sistemas simbólicos; de Weber sobre a influência das normas culturais na construção das estruturas econômicas e sociais; e de Berger e Luckmann sobre o conceito de “construção social da realidade” foram importantes para se questionar o paradigma dominante. Essas abordagens passaram a considerar aspectos

negligenciados como os cognitivos, políticos, culturais e simbólicos (LEÃO JUNIOR et al, 2001). Assim, surge a abordagem institucional, que identifica a importância do ambiente institucional, o qual se constitui de normas e valores que devem ser atendidos a fim de se obter legitimidade (MEYER; ROWAN, 1991; DIMAGGIO; POWELL, 1991; SCOTT, 1998; CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Tempos depois, surge uma nova corrente institucionalista denominada de novo institucionalismo, especialmente a partir dos trabalhos de Berger e Luckmann (1976) que explicam a origem da ordem social e fundamentam a sociologia do conhecimento. Meyer e Rowan (1991), cuja contribuição repousa em seu esforço sistemático para compreender as implicações do uso da estrutura formal para propósitos simbólicos, afirmam que “as estruturas formais têm tanto propriedades simbólicas como capacidade de gerar ação” (p. 42). DiMaggio e Powell (1991) “investem” na construção do conceito de campo organizacional.

Acerca dessas duas correntes, Scott (1995) salienta que enquanto o velho institucionalismo enfatiza os aspectos normativos, o novo institucionalismo enfoca os aspectos cognitivos. As principais diferenças entre o velho e o novo institucionalismo encontram-se descritas no quadro a seguir.

DIMENSÕES	VELHO INSTITUCIONALISMO	NOVO INSTITUCIONALISMO
Conflito de interesses	Central	Periférico
Fonte de inércia	Interesses	Imperativo da legitimação
Ênfase estrutural	Estrutura informal	Papel simbólico da estrutura formal
Imbricação organizacional	Comunidade local	Campo, setor, sociedade
Natureza da imbricação	Cooptativa	Constitutiva
<i>Locus</i> de institucionalização	Organização	Campo ou sociedade
Dinâmica da organização	Mudança	Persistência
Base para a crítica ao utilitarismo	Teoria do lucro agregado	Teoria da ação
Evidências para a crítica ao utilitarismo	Conseqüências não antecipadas	Atividade não reflexiva
Formas-chave de cognição	Valores, normas, atitudes	Classificações, rotinas, papéis, esquemas
Psicologia social	Teoria da socialização	Teoria da atribuição
Bases cognitivas da ordem	Comprometimento	Hábito, ação, prática
Objetivos	Deslocados	Ambíguos
Agenda	Relevância política	Disciplinar

**Quadro 1 (2)** – O novo e o velho institucionalismo (Fonte: DiMaggio e Powell, 1991, p. 13)

Scott (1995, p. 33), ao tratar da teoria institucional contemporânea, define instituições como sistemas multifacetados que incorporam sistemas simbólicos e comportamentos. Para este autor “as instituições consistem de estruturas regulativas, normativas e cognitivas, e de atividades que fornecem estabilidade e significado ao comportamento social”.

Para Scott (1995), as diferenças entre os estudiosos dos pressupostos institucionais advêm das variações na ênfase dada aos elementos institucionais (ou pilares institucionais); das variações nos meios de propagação dos elementos institucionais (cultura, estrutura social e rotina); e de variações no nível de análise (sistema mundial, societário, campo organizacional, população organizacional, organização e subsistema organizacional). Os aspectos salientados por este autor são apresentados no quadro a seguir.

Dimensões relevantes	PILARES		
	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base da submissão	Utilidade	Obrigaç�o social	Aceita�o de pressupostos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
L�gica	Instrumental	Adequa�o	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis e san�oes	Certifica�o, aceita�o	Predom�nio, isomorfismo
Base de legitima�o	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado, conceitualmente correto

**Quadro 2 (2)** - Varia es de ênfase: os três pilares institucionais (Fonte: adaptado de Scott, 1995, p. 35)

As colunas desse quadro apresentam os três pilares (ou sistemas) que dão suporte às institui es, no sentido de proporcionarem estabilidade e significado aos comportamentos. Estes pilares são interdependentes e não mutuamente excludentes, embora Scott (1995) saliente que os teóricos institucionalistas enfatizam um ou outro como central.

Dessa forma, o pilar regulativo envolve a capacidade para estabelecer normas (legais), inspecionar a conformidade a estas normas e, quando necessário, impor san es com vistas a influenciar comportamentos futuros. As san es podem ser recompensas ou puni es. Isso pode se dar através de mecanismos formais (exemplo: polícia) ou informais (exemplo: afastamento do grupo). Presume-se, aqui, que os atores agem de forma instrumental e que o mecanismo de controle primário   a coer o. Os aspectos regulativos revelam que as institui es coagem e regulam comportamentos (SCOTT, 1995).

O sistema normativo inclui valores e normas (de comportamento); define metas ou objetivos, bem como designa os caminhos apropriados para alcançá-los. Em outras palavras, esse pilar enfatiza como os valores e as normas estruturam as escolhas. Os valores dizem respeito a um conjunto de conceitos e crenças que estruturam comportamentos. As normas especificam como as coisas devem ser feitas. Há normas que são aplicáveis a todos na institui o; outras são para pessoas em determinadas posi es, desempenhando determinados papéis. Berger e Luckmann (1976, p. 104) já diziam que “toda conduta institucionalizada

envolve um certo número de papéis”. Esses papéis podem surgir formal (exemplo: pela estrutura organizacional; hierarquia) ou informalmente (exemplo: líder informal).

As escolhas, segundo esse pilar, são estruturadas mediante pressões normativas decorrentes da profissionalização, que institui normas e procedimentos aos quais as organizações devem se adequar. Nesse caso, os atores se conformam às normas não porque servem a seus interesses individuais, mas porque são obrigados por uma comunidade de profissionais. Assim, a lógica é a adequação.

Uma lógica instrumental procura saber o quanto ganharei pelo esforço realizado, ou seja, quais são os meus interesses nessa situação; a lógica da adequação, por sua vez, procura saber o que se espera que se faça, ou seja, dado o meu papel, o que é esperado de mim? Na concepção normativa de instituição, portanto, os comportamentos dos atores são moralmente governados, o que garante a estabilidade social (SCOTT, 1995).

A dimensão cognitiva envolve as representações simbólicas que são internalizadas a partir de mediações entre estímulos do mundo externo e a resposta emitida pelo indivíduo (SCOTT, 1995). Para este autor, foram Berger e Luckmann (1976) que chamaram a atenção para o fato de que os indivíduos modelam suas realidades sociais pelo hábito que padroniza a ação e reduz a necessidade controlada de escolhas, apresentando-a como algo objetivo e externo às suas próprias ações. Daí, os papéis que desempenhamos (pais, estudantes, filhos, cidadãos, etc) são construções sociais.

Para o pilar cognitivo, o principal mecanismo de controle é mimético, haja vista que a lógica é ortodoxa: segue-se um caminho legitimado para não ser diferente e assim reduzir incertezas. A rotina é seguida não pelo poder coercitivo do sistema normativo, mas porque “é assim que as coisas devem ser feitas” (SCOTT, 1995, p. 40-45).

Cada pilar institucional, segundo Scott (1995), tem sua própria base de legitimidade. Para o sistema regulativo, as organizações legítimas são aquelas que se

estabelecem e funcionam de acordo com a lei e os regulamentos. A dimensão normativa, por sua vez, enfatiza uma profunda base moral para assegurar a legitimidade. Já para o pilar cognitivo a legitimidade resulta da adoção de estruturas comuns de referência, ou seja, da coerência/consistência cognitiva.

### **2.1.1 Contextos técnico e institucional**

A preocupação em se compreender a influência que elementos técnicos exercem sobre as organizações tem sido discutida desde as abordagens clássicas da administração. Entretanto, as organizações que não estavam subordinadas a lógicas técnicas não podiam ser compreendidas à luz dessas abordagens teóricas. Dessa forma, com a teoria institucional, passou-se a considerar também a influência de elementos institucionais sobre o desempenho e sobrevivência organizacionais.

A necessidade das organizações em obter legitimidade no ambiente social no qual estão inseridas tem sido discutida com grande frequência sob a abordagem da teoria institucional. Esta teoria argumenta que o ambiente se relaciona com as organizações mediante normas e valores que acabam sendo validadas no contexto organizacional, sem que haja, necessariamente, um requisito técnico.

Com a teoria institucional, o conceito de ambiente passou a assumir uma posição de destaque, salientam Leão Jr et al (2001). Por ambiente entende-se aquele formado não apenas por recursos humanos, financeiros e materiais, mas, também, por elementos culturais e cognitivos criados e consolidados por meio da interação social (HOLANDA, 2003). Nesse sentido, o ambiente influencia a organização em relação aos *inputs* (recursos) e *outputs* (produtos e serviços), bem como regula a legitimidade social da estrutura e dos processos institucionais.

Foram Meyer e Rowan (1991), cujo texto original data de 1977, os pioneiros na distinção entre dois tipos de ambiente, demonstrando que as pressões ambientais variam de acordo com cada tipo de ambiente. Passou-se, então, a considerar a existência de dois tipos de ambiente distintos: o ambiente técnico e o ambiente institucional.

O primeiro, conceituado genericamente como “ambiente tarefa”, provê meios e fins para os produtos e serviços gerados pela organização. Neste ambiente, as organizações são recompensadas na medida em que exercem controle eficiente e efetivo sobre os processos de trabalho. Já o ambiente institucional provê os fatores cognitivo-culturais, como normas e valores a que as organizações se conformam para obter legitimidade (SCOTT; MEYER, 1991; SCOTT, 1998; ANDRADE FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2002).

Assim, o ambiente representa não apenas a fonte e o destino de recursos materiais como tecnologia, pessoas, matéria-prima, mas também fonte e destino de recursos simbólicos como, por exemplo, reconhecimento social e legitimação.

Como salientam Meyer e Rowan (1991), as organizações procuram incorporar práticas e procedimentos institucionalizados, ou seja, valores e padrões definidos previamente pelo ambiente institucional e que são adotados na busca de legitimidade. Assim,

Os ambientes técnicos [...] são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho [...]. Os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996, p. 103).

As diferenças entre as perspectivas técnica e institucional são demonstradas no quadro a seguir.

<b>Dimensões relevantes</b>	<b>Contexto institucional</b>	<b>Contexto técnico</b>
Contexto ambiental	Político e legal	Mercado
Fator de demanda chave	Legitimidade	Recursos
Tipo de pressão	Coercitivo, mimético e normativo	Competitiva
Constituintes chave	Estado, agências e associações profissionais	Fontes de fatores de produção escassas
Mecanismos de controles externos	Regras, regulamentações, inspeções	Troca crítica de dependências
Fatores para o sucesso organizacional	Conformidade às regras e normas institucionais	Aquisição e controle de recursos críticos
Ameaça dominante à autonomia	Intervenção governamental	Troca de recursos entre parceiros

**Quadro 3 (2)** - Contexto institucional *versus* contexto técnico (Fonte: Oliver, 1997, p. 102)

Para o contexto técnico, as organizações buscam reduzir a incerteza a partir da aplicação eficiente dos recursos na produção de bens e serviços para o mercado. Seus constituintes chave incluem os atores sociais que controlam os recursos econômicos essenciais para as atividades das organizações que estão inseridas neste ambiente. Dentro da perspectiva do ambiente técnico, o sucesso organizacional depende da aquisição de recursos escassos e seu efetivo controle em um contexto de mercado competitivo.

Por outro lado, o contexto institucional enfatiza que a sobrevivência das organizações está associada a questões de legitimidade, aceitabilidade social e prestígio. Os mecanismos de controle ambiental sobre as organizações não são dependência de recursos, mas regras, regulamentações e inspeções. Assim, os tipos de pressão que são exercidos sobre as organizações podem ser coercitivos, miméticos e normativos. Quer dizer, na tentativa de obter legitimidade, as organizações geralmente adotam linhas de ação anteriormente definidas e racionalizadas na sociedade (MEYER; ROWAN, 1991), e o fazem por meio de processos isomórficos.

Salienta-se que, embora possuam definições diferenciadas, os ambientes técnico e institucional não são mutuamente excludentes. A distinção entre esses ambientes não implica em dicotomia. Essas categorias formam um *continuum* ao longo do qual situam-se diferentes

pressões e requisitos. Ao se selecionar apenas um destes ambientes como base de interpretação tem-se uma visão parcial da realidade, pois em todos os tipos de organizações podem ser encontradas características inerentes a esses dois tipos de ambiente (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Meyer e Rowan (1991) ao argumentarem sobre os efeitos gerais da estrutura institucional racionalizada, incorporando o conceito de mitos racionais, citam diversos exemplos, tais como opinião pública, sistema educacional, leis, tribunais, profissões, estruturas regulamentadas e agentes de certificação como representantes da diversidade de fontes institucionais e sistemas de crenças encontradas na sociedade moderna.

Meyer e Rowan (1991) também reconhecem que, nas sociedades modernas e racionalizadas, as formas e fontes de crenças sociais e outros tipos de sistemas simbólicos têm se tornado mais racionalizados. Assim, percebe-se que com a teoria institucional há, de certa forma, uma mudança para o foco em aspectos simbólicos dos ambientes e as suas respectivas fontes. A seguir apresenta-se a caracterização do processo de institucionalização, uma das principais bases da teoria institucional.

### **2.1.2 O conceito de instituição e o processo de institucionalização**

A atividade humana social, afirmam Berger e Luckmann (1976), está moldada e sujeita a um padrão, o hábito, que fornece a direção e a especialização da atividade como forma de aliviar as tensões na busca da tomada de decisão. Para estes autores, os processos de formação de hábitos precedem toda institucionalização. O hábito minimiza as expectativas de como agir diante de uma mesma situação, ocorrendo a tipificação do ato.

Ainda segundo Berger e Luckmann (1976, p. 79), o processo de institucionalização acontece por meio de ações tornadas habituais, tipificadas reciprocamente

pelos atores envolvidos, implicando neste processo a historicidade. Entende-se por habituais os comportamentos que se desenvolveram empiricamente e que são adotados por um ou mais atores com o fim de resolver problemas recorrentes, nos quais são desprendidos um mínimo de esforço. A tipificação, por sua vez, refere-se ao desenvolvimento recíproco de definições compartilhadas ou ligadas a comportamentos tornados habituais.

Meyer e Rowan (1991) ressaltam que sempre que houver a tipificação das ações habituais ocorre a institucionalização. Essas tipificações são construídas no curso da história na qual as instituições são produzidas. O processo de institucionalização efetiva-se, então, com o reconhecimento dos significados institucionais que são transmitidos e controlados através de rotinização ou habitualização. A institucionalização é um processo dinâmico, não sendo possível compreender a instituição sem a prévia verificação dos fatos históricos que lhe deram origem (BERGER; LUCKMANN, 1976).

Os conceitos de instituição e institucionalização têm sido definidos de diversas formas, com substancial variação entre as abordagens, afirma Scott (1987). Para Selznick (1971), a institucionalização é o processo de instilar valores através do tempo, de modo que a estabilidade e a persistência da estrutura ao longo do tempo constituem-se características chave desse processo.

Segundo Berger e Luckmann (1976), a institucionalização é um processo de criação humana da realidade e da ordem social, de forma compartilhada. Ou seja, estes autores identificaram a institucionalização como um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros. A realidade organizacional é socialmente construída e institucionalmente sustentada, sendo as organizações regidas por regras e normas compartilhadas por valores, crenças e mitos institucionalizados (BERGER; LUCKMANN, 1976).

Os conceitos de instituição e institucionalização são próprios da sociologia geral. Segundo Jepperson (1991), uma instituição representa uma ordem social ou um padrão que atingiu uma certa estabilidade ou propriedade. Todas as instituições são constituídas por programas ou regras que criam identidades, cada uma com seus *scripts*, significados, existência e propósitos, que devem ser levados em conta. Assim, as instituições são igualmente construções sociais (BERGER; LUCKMANN, 1976).

Todas as instituições aparecem como dadas, inalteráveis e evidentes, afirmam Berger e Luckmann (1976, p. 85). Em assim sendo, a institucionalização envolve os processos por meio dos quais os valores sociais adquirem o *status* de regra no pensamento e na ação social. As regras institucionalizadas podem ser tidas como naturais quando alcançam o *status* ontológico, ou podem ser suportadas pela opinião pública ou por força da lei.

As instituições envolvem obrigações normativas (SCOTT, 1995), mas também entram na vida social como fatos dados que devem ser considerados pelos atores (MEYER; ROWAN, 1991). Sendo a ordem institucional apreendida em termos reificados (BERGER; LUCKMANN, 1976), as instituições assumem também uma realidade impessoal e objetiva, dotada de significação coletiva (SCOTT, 1995).

Jepperson (1991) chama a atenção para o fato de que a identificação de uma instituição depende do contexto de análise e da dimensão que ela ocupa em um relacionamento. Em assim sendo, afirma este autor, nem todas as organizações formais são instituições. Por organizações formais entende-se, com base em Blau e Scott (1970), aquelas que foram formalmente estabelecidas com o propósito explícito de conseguir certas finalidades; baseiam-se na divisão racional e econômica do trabalho, voltada para a realização das tarefas, otimização dos meios e para o alcance de metas estabelecidas.

As instituições, então, são

produto da construção humana e o resultado de ações propostas por indivíduos instrumentalmente guiados pelas próprias forças institucionais

por eles interpretadas, sugerindo, portanto, um processo estruturado e ao mesmo tempo estruturante, que não é necessariamente racional e objetivo, mas fruto de interpretações e subjetividades (VIEIRA; CARVALHO, 2003, p. 3).

Selznick (1971) salienta que no processo de institucionalização as pessoas de uma organização, que nela vêem uma fonte de realização pessoal, têm um comportamento que almeja preservar o sistema impessoal, técnico e racional contra pressões pessoais isoladas. Essa imobilidade consciente resulta na resistência à mudança, pois pode afetar privilégios obtidos dos grupos dominantes. Assim, as instituições são caracterizadas por possuírem uma preocupação com a sua autopreservação.

Meyer e Rowan (1991), por sua vez, enfatizam que um sistema de crenças institucionalizadas constitui um conjunto distinto de elementos que podem responder pela existência e elaboração da estrutura organizacional. Esta ênfase pode ser atribuída ao argumento de que a prevalência de formas organizacionais, não só pode ser atribuída à complexidade de redes de relações e processos de troca, mas também devido à existência de “mitos racionais elaborados” ou sistemas de convicção compartilhados.

Salienta-se também que a legitimidade está relacionada ao processo de institucionalização. As organizações se adequam às pressões de seus ambientes técnico e institucional com vistas a obterem legitimidade (reconhecimento social e prestígio); e as organizações ditas legítimas, sob a ótica da teoria institucional, são aquelas que são pelo seu ambiente consideradas institucionalizadas (MEYER; ROWAN, 1991; SCOTT, 1995).

Mas, elementos deslegitimados podem também se tornar institucionalizados (por exemplo, crime organizado, corrupção política, fraude etc), pois vão progressivamente construindo uma nova legitimidade. Acredita-se que algo é legítimo ou ilegítimo de acordo com o seu contexto. Assim, a legitimidade e a ilegitimidade podem ser sinais de institucionalização, o que constitui uma de suas propriedades (JEPPERSON, 1991).

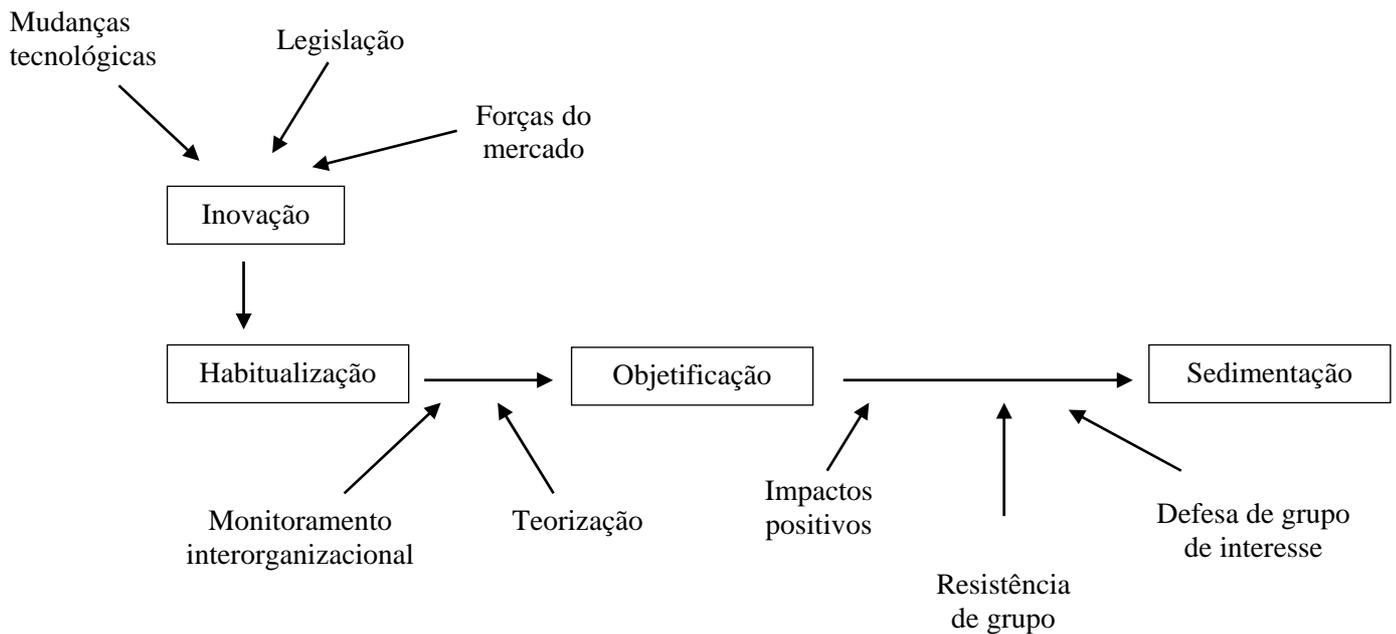
A inexistência de uma instituição, por sua vez, deve-se: à ausência de ordem ou de sua reprodução (entropia social); à não geração de conseqüências da interação social, mesmo que repetida e persistente e; à reduzida participação e intervenção dos atores sociais na ação e construção de um padrão social de forma duradoura (JEPPERSON, 1991).

Berger e Luckmann (1976) tratam da origem da instituição como o resultado final do processo de institucionalização, esta definida por Jepperson (1991) como o processo pelo qual uma instituição se reproduz e revela um padrão social.

De acordo com Berger e Luckmann (1976, p. 80), “dizer que um segmento de atividade humana foi institucionalizado já é dizer que este segmento da atividade humana foi submetido ao controle social”. Por sua vez, o grau de institucionalização, salienta Jepperson (1991), varia de acordo com a relativa vulnerabilidade da instituição à intervenção social (instituições socialmente insuladas do ambiente).

Segundo Tolbert e Zucker (1998) há, pelo menos, três processos sequenciais envolvidos na formação inicial das instituições e em seu desenvolvimento: a habitualização, a objetificação e a sedimentação. Salienta-se que, enquanto a análise de Berger e Luckmann (1976) concentra-se na ocorrência do processo de institucionalização entre atores individuais, Tolbert e Zucker (1998) analisam esse processo nas organizações.

A figura a seguir mostra como ocorre o processo de institucionalização, e as forças causais que são críticas em diferentes pontos do processo.



**Figura 1 (2)** – Processos inerentes à institucionalização (Fonte: Tolbert e Zucker, 1998, p. 207)

A habitualização está relacionada com comportamentos e arranjos estruturais adotados por um ou mais atores com o fim de responder a estímulos particulares ou resolver algum problema. Organizações que estão passando por problemas específicos podem levar em consideração as soluções desenvolvidas por outros, podendo ocorrer imitação ou inovação simultânea. As forças causais desta “inovação”, para estes autores, são pressões do mercado, de leis e de mudanças tecnológicas.

Diante disso, ocorre a formalização de arranjos estruturais em políticas ou procedimentos (“habitualização”), porém é pequeno o número de adotantes dado ao fato de não haver consenso a respeito da utilidade da inovação. Esta fase também é conhecida como estágio de pré-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 205-206).

A partir do momento em que os atores começam a compartilhar significados ligados aos comportamentos tornados habituais (teorização e monitoramento interorganizacional), percebe-se a existência de um certo grau de consenso social em relação

aos valores atribuídos à estrutura por parte dos tomadores de decisão. A esta etapa do processo de institucionalização denomina-se objetificação, ou tipificação considerando-se Berger e Luckmann (1976). Assim, a instituição pressupõe que determinadas ações serão realizadas por atores específicos, já que assim se habituou a fazer. Porém, tais estruturas têm, via de regra, sobrevivência relativamente curta, podendo ser consideradas um modismo. Esse estágio também é chamado de semi-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p. 205, 206).

A partir do momento que os hábitos e tipificações adquirem historicidade (BERGER; LUCKMANN, 1976), e apresentam impactos positivos ao(s) grupo(s) de interesse, os significados que foram atribuídos a estas ações passam a ser generalizados, independentemente do indivíduo que execute a ação. A essa continuidade histórica de estrutura e comportamentos e sua sobrevivência pelas várias gerações de membros de uma organização, Tolbert e Zucker (1998) denominaram sedimentação. Esta fase corresponde ao estágio de institucionalização total. A essa continuidade histórica Berger e Luckmann (1976) atribuem o nome de objetivação, que consideram como o primeiro momento do processo de sedimentação.

A exteriorização, o segundo momento deste processo para Berger e Luckmann (1976), ocorre quando os indivíduos aceitam o conjunto de ações habituais como uma realidade própria. Estes autores consideram a objetivação e a exteriorização momentos de um processo dialético contínuo que ainda apresenta um terceiro momento que completa a fase de sedimentação da instituição, que é a interiorização. Esta fase caracteriza-se pela reintrodução da consciência no curso da socialização através da transmissão do novo mundo social à nova geração. Deste modo, percebe-se que apenas podemos falar de institucionalização se houver uma nova geração para a qual as ações habituais tipificadas sejam transmitidas.

Os estágios de institucionalização descritos acima estão sintetizados no quadro a seguir.

DIMENSÃO	ESTÁGIO PRÉ- INSTITUCIONAL	ESTÁGIO SEMI- INSTITUCIONAL	ESTÁGIO DE TOTAL INSTITUCIONALIZAÇÃO
Processos	Habitualização	Objetificação	Sedimentação
Características dos adotantes	Homogêneos	Heterogêneos	Heterogêneos
Ímpeto para difusão	Imitação	Imitativo/normativo	Normativa
Atividade de teorização	Nenhuma	Alta	Baixa
Variância na implementação	Alta	Moderada	Baixa
Taxa de fracasso estrutural	Alta	Moderada	Baixa

**Quadro 4 (2)** – Estágios de institucionalização e dimensões comparativas (Fonte: Tolbert e Zucker, 1998, p. 211)

Uma estrutura que se tornou institucionalizada é aquela considerada pelos membros de um grupo social como eficaz e necessária (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Mas, além das funções ditas “objetivas”, as estruturas estão revestidas de significados socialmente compartilhados.

As organizações adotam determinadas estruturas e processos em busca de uma legitimidade em relação ao ambiente em que estão inseridas com o fim de garantir a sua sobrevivência e sucesso (MEYER; ROWAN, 1991). Para a teoria da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978 apud MOTTA; VASCONCELOS, 2002), a legitimidade é tratada como um diferente tipo de recurso organizacional. Para a perspectiva institucional, a legitimidade resulta da adequação a normas e valores aceitos e reconhecidos no ambiente (MEYER; ROWAN, 1991; SCOTT, 1995).

Carvalho e Vieira (2003) enfatizam que, na literatura, a legitimidade aparece relacionada com o grande apoio cultural que a organização obtém. Suchman (1995), por sua vez, salienta que a legitimidade é a percepção de que as organizações são desejáveis,

autênticas ou apropriadas dentro do sistema social constituído de normas, crenças e definições.

A busca pela legitimidade conduz à similitude das práticas organizacionais, ou seja, ao isomorfismo. De acordo com a teoria institucional, o isomorfismo é o processo que faz com que uma organização, submetida a pressões semelhantes em seu ambiente, procure adotar o mesmo conjunto de ações legitimadas (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

O mecanismo coercitivo resulta das pressões formais e informais exercidas sobre uma organização por outras das quais é dependente. Este tipo de isomorfismo se difunde mediante a força da lei, determinações governamentais, jogos de poder interorganizacional, ou seja, de fatores que geram relacionamento de dependência, inibindo a diversidade.

As pressões miméticas caracterizam-se pela adoção de modelos já testados e bem sucedidos em organizações similares. Ou seja, ocorre pela difusão de experiências e modelos organizacionais adotados por outras organizações e considerados de sucesso, com o fim de amenizar as inseguranças do ambiente.

O isomorfismo normativo é decorrente da profissionalização que institui normas e procedimentos aos quais as organizações devem se adequar. Diz respeito a determinados padrões e técnicas considerados pela comunidade profissional como os mais modernos e eficazes.

Slack e Hinings (1994) perceberam, num conjunto de organizações desportivas pressionadas pelos seus ambientes para adotar procedimentos mais profissionais e uma estrutura burocrática, que os três mecanismos de pressão estão presentes no processo de isomorfismo institucional, variando apenas o seu grau de atuação, normalmente decorrente da natureza da organização, valendo salientar que cada mecanismo trabalha reforçando o outro.

Porém, é importante ressaltar que, através de ações isomórficas, as organizações não se tornam totalmente iguais, pois elas respondem diferentemente porque possuem

esquemas interpretativos diversos e relações de poder também particulares (MACHADO-DASILVA; FERNANDES, 1999).

Acredita-se, contudo, que o formato de organizações circunscritas a um mesmo ambiente tende à convergência. Assim, o isomorfismo pode ser mais bem visualizado dentro de um determinado campo organizacional.

### **2.1.3 Campo organizacional e contexto de referência**

Nas décadas de 70 e 80 os conceitos de setor, população e campo contribuíam para explicar os padrões de competição interorganizações, influência, coordenação e fluxos de inovação, uma vez que permitiam perceber esses fenômenos em cenários ampliados para além das reduzidas fronteiras organizacionais (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

O campo organizacional, conforme DiMaggio e Powell (1991), é formado pelo conjunto de organizações que, de alguma forma, se relacionam e se influenciam. Fazem parte do campo, então, as organizações que controlam, regulam, organizam e representam outras organizações dentro desse campo.

DiMaggio e Powell (1991) observam a emergência e estruturação de um campo organizacional como resultado de atividades de um diversificado conjunto de organizações. Consideram que, posteriormente, ocorre a homogeneização, tanto destas organizações, quanto de novos concorrentes, uma vez que o campo já está estabelecido. Consideram que campo organizacional é composto por organizações que, agregadas, constituem uma área de reconhecida vida institucional, tais como fornecedores chave, consumidores de produtos, agências reguladoras e outras organizações que fornecem produtos ou serviços similares.

Para Scott (1995), a noção de campo organizacional remete à existência de uma comunidade de organizações que participam de um sistema cognitivo comum, cujos

participantes interagem mais freqüentemente e tomam decisões sobre seus destinos, sem considerar demasiado os atores que estão fora do campo.

Vieira e Carvalho (2003) salientam que, apesar de haver poucos trabalhos desenvolvidos na área de estudos organizacionais que abordem o conceito de campo, sobretudo no Brasil, este conceito é central para a análise institucional.

Enquanto unidade de análise, o campo pode referir-se tanto a firmas competidoras ou às redes de organizações que mantêm laços diretos (DiMAGGIO, 1991; DiMAGGIO; POWELL, 1991), como também pode incluir atores relevantes cujos recursos de poder não sejam necessariamente de ordem econômica. Nas próprias palavras de Vieira e Carvalho (2003, p. 2)

A aplicação do conceito de campo organizacional pode indicar que o desempenho ou a trajetória de uma organização, ou de um grupo de organizações, está vinculado às diretrizes valorativas e normativas dadas por atores externos, que se inserem nos diferentes níveis das organizações afetando sua política e estrutura. Assim, o conceito de campo organizacional está também associado à idéia de que não apenas relações de troca material, mas também relações de troca simbólica envolvem a sobrevivência organizacional.

Nesse sentido, Leão Jr (2001) apresenta um modelo para análise da formação e institucionalização de campos organizacionais de organizações culturais, sob a perspectiva da teoria institucional, utilizando também alguns elementos das abordagens do poder simbólico de Bourdieu, e da dependência de recursos. Este autor considera que os processos de formação e institucionalização são processos históricos e cíclicos, logo, dinâmicos.

Leão Jr (2001) aponta que esta dinâmica origina-se, sobretudo, no âmbito político-institucional, em detrimento de mecanismos técnico-rationais. Contudo, a estrutura do campo pode modificar, por exemplo, com a entrada de um novo ator no jogo, ou mesmo por uma modificação na estrutura de recursos.

DiMaggio e Powell (1991) afirmam que o Estado e as profissões constituem os principais atores institucionais racionalizadores na segunda metade do século XX. O Estado

apresenta-se como agente coletivo que opera via processo normativo, regulando as atividades, estabelecendo leis, alocando recursos chave, impondo taxas e impostos, garantindo as patentes, enfim, exercendo controle regulatório. Os grupos profissionais, por sua vez, controlam o conhecimento formal via processos normativos e cognitivos que são controlados pelos sistemas de crenças, através dos quais eles definem a realidade, criando tipificações e elaborando princípios de conduta para a ação (SCOTT, 1995).

Para se compreender o campo organizacional, torna-se necessário antes entender como ele se estrutura. Entender o processo de estruturação de um campo constitui etapa importante da análise institucional, uma vez que desse processo decorre a institucionalização de formas organizacionais (DiMAGGIO, 1991). Segundo Vieira e Carvalho (2003, p. 5)

Os processos de estruturação são histórica e logicamente anteriores aos processos de isomorfismo institucional e podem, assim, explicar sua natureza de forma mais completa. Pode-se dizer com isso que a análise da formação e configuração de um campo organizacional exige um olhar interdisciplinar, onde elementos históricos, antropológicos, sociológicos e econômicos exercem um papel fundamental na explicação da complexidade deste nível de análise.

A emergência e a estruturação de um campo organizacional resultam das atividades de um conjunto diverso de organizações. DiMaggio e Powell (1991) definem estruturação como o grau de interação e a natureza da estrutura interorganizacional que surge no nível do campo. Para estes autores, os campos só existem na medida em que eles são institucionalmente definidos.

DiMaggio e Powell (1991, p. 65), então, apresentam quatro indicadores para a análise da estruturação/institucionalização de campos organizacionais:

- 1) aumento no grau de interação entre as organizações no campo;
- 2) emergência de estruturas interorganizacionais de dominação e de padrões de coalizão claramente definidos;
- 3) aumento no fluxo de informação com o qual as organizações dentro do campo devem lidar; e
- 4) desenvolvimento de uma consciência mútua, entre os participantes de um grupo de organizações, de que estão juntos num empreendimento comum.

Scott (1995, p. 106), aos quatro indicadores propostos por DiMaggio e Powell (1991), adiciona mais quatro, a saber:

- 1) aumento do grau de concordância com a lógica institucional que direciona as atividades no campo;
- 2) aumento do isomorfismo estrutural entre os grupos organizacionais no campo;
- 3) aumento da equivalência estrutural das relações organizacionais no campo; e
- 4) aumento da definição das fronteiras do campo.

Um dos maiores problemas ao se tratar com campos organizacionais reside na sua delimitação, afirmam Vieira e Carvalho (2003, p. 5). Como um campo só existe no momento em que é institucionalmente definido (DiMAGGIO; POWELL, 1991), e não são apenas construtos agregativos dos pesquisadores, Vieira e Carvalho (2003, p. 5) salientam que “para efeito de tornar factível uma pesquisa empírica é possível que o campo seja demarcado pelas limitações do pesquisador, sem contudo ferir sua natureza conceitual”.

De acordo com DiMaggio (1991), as fronteiras de um campo afetam a forma como as organizações selecionam modelos de competição; onde focam energia na coleta de informações; quais organizações eles comparam consigo mesmo; e onde recrutam pessoal.

As organizações que fazem parte de um dado campo organizacional, então, se espelham em determinado contexto de referência para desenhar suas estruturas e processos, e instituir suas práticas organizacionais. O contexto de referência, nesse caso, determina as normas, os valores e as crenças que influenciam a estruturação das organizações dentro de um campo.

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) propõem a distinção de níveis de contextos de referência em local, regional, nacional e internacional. Tal classificação oferece suporte para a possibilidade “das organizações gerarem versões múltiplas e diversificadas de um mesmo padrão institucional, de acordo com os ditames de sua lógica interior” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996, p. 110).

Estudos realizados em organizações empresariais indicam que, no que se refere à competitividade e desempenho, obtêm sucesso e reconhecimento aquelas que se referenciam ao contexto internacional e articulam estratégias coerentes de ação (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; MACHADO-DA-SILVA; FERNANDES, 1999; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000; MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2000).

Ressalta-se ainda que o conceito de contexto institucional de referência “ao trazer à tona a distinção analítica entre ambientes técnicos e institucionais em diferentes níveis de análise, enriquece sobremaneira a abordagem da dinâmica de transformação organizacional” (MACHADO-DA-SILVA; GONÇALVES, 2000, p. 19).

Apesar de haver ainda poucos estudos que abordem o contexto institucional de referência, salienta-se que as organizações que pertencem a um determinado campo organizacional estão expostas a pressões para adotar certos padrões de comportamento visando alcançar legitimidade e obter recursos, de modo a se ajustarem às exigências técnicas e institucionais de seu contexto de referência.

#### **2.1.4 Mudança institucional: processos de desinstitucionalização e reinstitucionalização**

A teoria institucional tem contribuído ao longo dos anos para explicar como se dá o processo de institucionalização. Assim, rememorando, a institucionalização é o processo pelo qual as organizações adquirem aceitabilidade social e legitimidade como conseqüências da conformidade às normas do ambiente institucional (ZUCKER, 1977; MEYER; ROWAN, 1991). As organizações, então, adotam estruturas e procedimentos legitimados ao longo de todo um processo histórico.

Nesse sentido, teóricos institucionais como Zucker (1977) enfatizavam a persistência cultural de formas e processos organizacionais institucionalizados, através de três

aspectos: uniformidade dos entendimentos culturais; manutenção desses entendimentos (compreensões, valores); e resistência a mudanças desses valores.

Oliver (1992) salienta que autores da perspectiva institucional negligenciaram a existência de mudanças em organizações como, por exemplo, mudança no *status quo* institucional; o abandono de hábitos e costumes; e a deterioração do consenso organizacional em torno do valor de uma atividade institucionalizada. Desconsiderava-se que processos e práticas institucionalizados poderiam ser reavaliados e rejeitados e, em conseqüência, serem desinstitucionalizados.

Berger e Luckmann (1976) salientam que a institucionalização não é um processo irreversível, a despeito do fato das instituições, uma vez formadas, terem a tendência a perdurar. Eles afirmam que “por uma multiplicidade de razões históricas, a extensão das ações institucionalizadas pode diminuir. Pode haver desinstitucionalização em certas áreas da vida social” (p. 113, grifo do autor da dissertação).

À deslegitimação de uma prática ou procedimento outrora institucionalizado denomina-se desinstitucionalização. A desinstitucionalização implica numa nova legitimidade (ROWAN, 1982; DAVIS; DIEKMANN; TINSLEY, 1994) e, segundo Oliver (1992), refere-se ao processo pelo qual a legitimidade de uma estabilidade ou prática organizacional institucionalizada se degrada ou toma uma forma de descontinuidade.

Configura-se, então, um tipo de mudança institucional que pode ser entendida como produto de algumas classes de choques exógenos que rompem uma ordem estabilizada (BECKERT, 1999; CLEMENS; COOK, 1999).

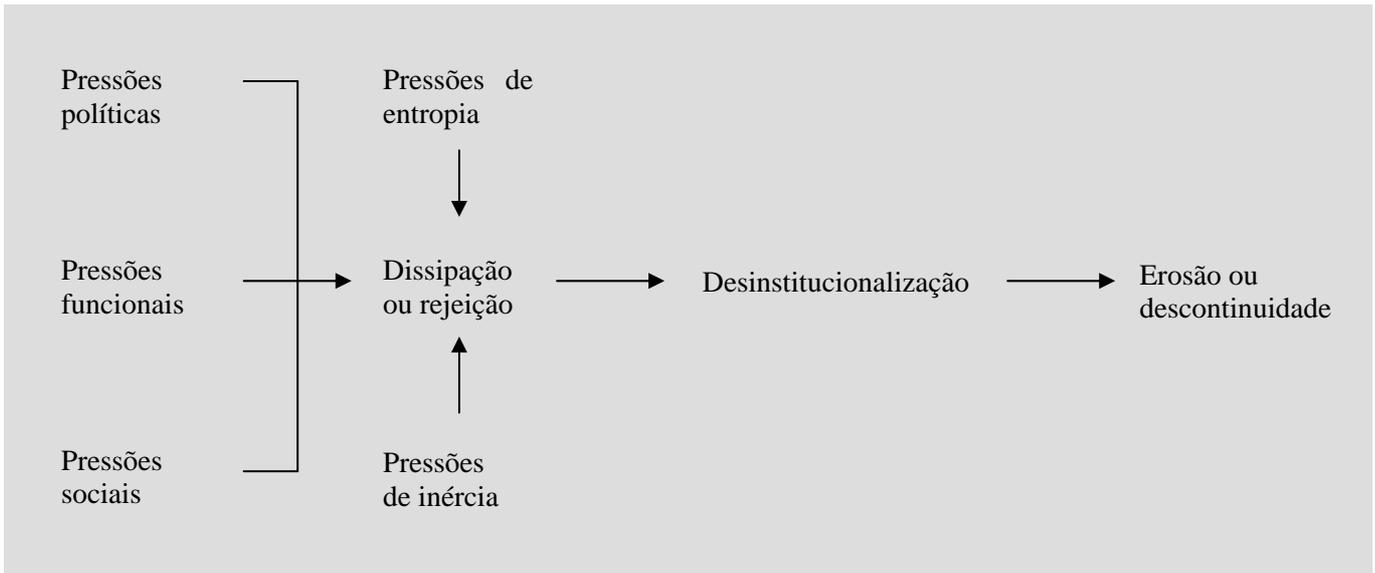
Jepperson (1991), ao tratar do institucionalismo na análise organizacional, salienta a existência de quatro tipos de mudança institucional: 1) **formação institucional**, que se caracteriza pela quebra do estado de entropia social, ou seja, de “equilíbrio”/harmonia social; 2) **desenvolvimento institucional**, que diz respeito à mudança de uma forma institucional; 3)

**desinstitucionalização**, que se refere à ruptura de uma forma institucional com a produção de um processo de entropia social; e 4) **reinstitucionalização**, que envolve a ruptura de uma forma institucional e a entrada em uma outra completamente diferente, em termos de princípios, valores, regras, normas e procedimentos.

Jepperson (1991) considera ainda que as instituições podem desenvolver e sucumbir às contradições com seus ambientes, com outras instituições ou com padrões elementares de comportamento social. Essas contradições, ou choques exógenos do ambiente, podem forçar uma mudança institucional devido à criação de barreiras que impedem a reprodução das normas, procedimentos e valores compartilhados numa determinada instituição, o que conduziria uma modificação ou até destruição dessa instituição.

Oliver (1992) identificou um grupo de fatores organizacionais e ambientais que predizem e moderam o processo de desinstitucionalização. Ao contrário da ênfase que a teoria institucional atribui à persistência cultural e à resistência de comportamentos organizacionais institucionalizados, esta autora sugere que, sob uma variedade de pressões, tais comportamentos serão susceptíveis à dissipação, rejeição ou substituição. Assim, a desinstitucionalização, enquanto um tipo de mudança institucional, implica a existência de mecanismos/elementos de resistência.

A figura abaixo sumariza os fatores preditores e moderadores do processo de desinstitucionalização.



**Figura 2 (2)** – Pressões para desinstitucionalização (Fonte: adaptado de Oliver, 1992, p. 567)

Os mecanismos políticos, funcionais e sociais são considerados determinantes para esse processo. As pressões de entropia e de inércia são elementos que moderam o nível de desinstitucionalização. Enquanto a entropia organizacional tende a acelerar o processo de desinstitucionalização, a inércia organizacional tende a impedi-la. Esses mecanismos e pressões, juntos, determinam a probabilidade de dissipação ou rejeição de uma prática organizacional institucionalizada.

A dissipação refere-se ao grau de deterioração na aceitação/aprovação e no uso de uma prática institucionalizada específica. A rejeição, por sua vez, está relacionada à percepção da validade de uma atividade, costume ou tradição (OLIVER, 1992, p. 566-567).

O quadro a seguir mostra os indicadores empíricos para a desinstitucionalização de uma prática institucionalizada tanto em nível organizacional como no nível do ambiente, com relação às pressões políticas, funcionais e sociais.

Fatores intraorganizacionais	Relações organização-ambiente
<p><b>Mudanças na distribuição política</b> Alta diversidade da força de trabalho Crises de performance Realocações de poder Ameaça de obsolescência</p> <p><b>Mudanças na necessidade funcional</b> Aumento da especificidade técnica Aumento da clareza das metas</p> <p><b>Mudanças no consenso social</b> Aumento do <i>turnover</i> ou sucessões Fraquezas nos mecanismos de socialização Alianças e fusões díspares culturalmente Alta diversificação, dispersão ou diferenciação</p>	<p><b>Pressões ambientais competitivas</b> Aumento da competição por recursos ou domínios Aumento das pressões por inovação</p> <p><b>Pressões sociais do ambiente</b> Mudanças nas regulações governamentais Mudanças nos valores sociais</p> <p><b>Ocorrências externas aleatórias</b> Eventos e dados dissonantes</p> <p><b>Mudanças nas relações com os constituintes</b> Declínio da dependência externa Remoção de incentivos Elevação de padrões de eficiência</p>

**Quadro 5 (2)** - Preditores empíricos da desinstitucionalização (Fonte: Oliver, 1992, p. 579)

Os determinantes intraorganizacionais abrangem mudanças na distribuição política, que dão suporte a uma prática estabelecida; mudanças na necessidade funcional percebida ou instrumentalidade técnica das práticas; e mudanças no consenso social. Os preditores das relações organização-ambiente incluem pressões ambientais competitivas; pressões sociais do ambiente; ocorrências externas aleatórias; e mudanças nas relações das organizações com seus constituintes.

Assim, pressões políticas resultantes, por exemplo, de crises de performance tendem a causar dissensões e conflitos internos, e a deteriorar o consenso entre organizações de um mesmo campo ou setor, tornando fracos os mecanismos de socialização. Configura-se então um processo de desinstitucionalização, pois o que é institucionalizado resulta de um compartilhamento de normas e valores por uma coletividade, ao longo de toda uma historicidade, e de um certo grau de estabilidade e de concordância entre os membros de uma organização.

Da mesma forma, o aumento de pressões sobre uma organização para adotar práticas inovadoras e a redução ou a alteração de dependência sobre constituintes ambientais específicos são também indicadores desse tipo de mudança institucional. Além disso, quando

a especificidade técnica de uma operação organizacional é aumentada há, também, uma tendência para que ocorra a produção de uma entropia social. Eventos e dados dissonantes no ambiente das organizações podem possibilitar o surgimento de descrédito da utilidade econômica da organização, desestabilizando uma dada ordem, causando a ruptura de uma prática institucionalizada.

Por outro lado, descontinuidades históricas implicam em desestabilidade e não reprodução de significados compartilhados. As pressões sociais e, conseqüentemente, fragmentação normativo-social geram a perda de consenso cultural entre os membros de uma organização quanto a estes significados. A alteração das normas e valores institucionais e mudanças nas interações entre os parceiros no campo contribuem para a erosão e dissipação de normas e práticas institucionalizadas, implicando numa nova legitimidade. Salienta-se, contudo, que nesse processo há focos de resistência por parte de alguns atores do campo com o fim de se tentar preservar os valores anteriormente institucionalizados.

A mudança institucional, afirmam Greenwood e Hinings (1996), pode ser revolucionária ou evolucionária. O que define o tipo de mudança é a escala e o ritmo da ruptura e do ajuste organizacional. Assim, enquanto a mudança evolucionária dá-se de forma lenta e gradual, a mudança revolucionária ocorre rapidamente e afeta, simultaneamente, todas as partes do objeto considerado, precipitando então a adaptação a ser promovida. Estas mudanças são tidas como desinstitucionalizadoras quando geram a introdução de novas ideologias e comportamentos em um determinado sistema social e econômico (PEREIRA; FONSECA 1997, apud PINTO; OLIVEIRA 2002).

Pinto e Oliveira (2002) salientam que a incidência dessas mudanças varia de acordo com o setor institucional por causa da diferença de estruturas, especialmente naquelas em que há alto grau de integração e insulamento.

Greenwood e Hinings (1996) ressaltam que as mudanças implementadas nas organizações, bem como os tipos de reação resultantes (aceitação ou resistência), são bem mais compreendidos quando se consideram categorias analíticas subjacentes (por exemplo, crenças, valores e interesses) aos seus processos formais e técnicos.

Diante do que foi exposto, pode-se dizer que

Os processos de ‘desinstitucionalização’ podem então ocorrer em resposta a questionamentos internos referentes à adequação de práticas e procedimentos às exigências ambientais, que poderão permitir a um grupo de atores sociais, cujos interesses estejam em desacordo com a estrutura, a ela se opor conscientemente ou explorar suas fraquezas. Nesse processo, o colapso resultante expõe a organização a um estado de vulnerabilidade, criando um vácuo institucional, possível de ser preenchido somente por meio de redefinição e posterior relegitimação de novas concepções e operações, o que caracteriza um processo de ‘reinstitutionalização’ (PINTO; OLIVEIRA, 2002, p. 9).

Beckert (1999, p. 788), ao tratar das noções de agência, empreendedor e mudança institucional, salienta que a reinstitucionalização é um “processo de adaptação que conduz ao *re-embricamento*<sup>4</sup> de práticas sociais”. Entende-se, neste estudo, *embeddedness* como inserção de uma organização ou instituição na estrutura social, ou ainda como imersão social (DACIN, 1999). Dessa forma, a reinstitucionalização é um tipo de mudança institucional que ocorre quando há a introdução de diferentes normas e valores que substituem outras existentes num determinado campo ou setor.

## 2.2 Os construtos racionalidade e burocracia

Quando se identifica a lógica da ação procura-se determinar qual o modo de agir de pessoas, grupos e organizações, e quais os valores que os orientam. A idéia de racionalidade, ou a forma por meio da qual as pessoas e os grupos orientam suas ações, está relacionada com o conceito de ação social formulado por Max Weber.

---

<sup>4</sup> *Re-embedding*, no original (BECKERT, 1999).

Por “ação” entende-se uma conduta humana sempre que o sujeito ou os sujeitos da ação envolvem-na de um sentido subjetivo. Sendo assim, a “ação social” é uma ação em que o sentido indicado por seu sujeito ou sujeitos refere-se à conduta de outros, orientando-se por esta em seu desenvolvimento (WEBER, 2001). Assim, “o significado de uma ação depende de uma análise e interpretação que as próprias pessoas dão a respeito de suas ações ou das ações alheias” (DIGGINS, 1999, p. 151).

Com base no conceito de ação social, Weber (2001) propôs uma taxionomia das formas de ação social (ou tipos de racionalidade), como segue:

1. **Racional conforme fins determinados** (instrumental) – que corresponde à ação relativa a um fim em que o agente calcula as condições ou os meios para obter o fim desejado e as conseqüências de sucesso ou fracasso;
2. **Racional conforme valores** (substantiva) – em que a ação é realizada em virtude de algum princípio superior ético, estético ou religioso, independente de resultados, senão puramente em virtude desse valor;
3. **Afetiva** – determinada pelas emoções e estados sentimentais do momento. Corresponde a uma ação de caráter predominantemente emotivo;
4. **Tradicional** – orientada por um costume arraigado e consagrado no tempo, uma tradição.

Normalmente, nas ações de caráter afetivo e tradicional, as conseqüências não são avaliadas sistematicamente. Na ação social substantiva, por sua vez, há consciência sistemática da intencionalidade do agente, uma vez que esta ação é ditada pelo mérito intrínseco do valor que a inspira. Todavia, é na ação instrumental que se identifica o cálculo utilitário das conseqüências, ou seja, a ação é consciente, calculada e deliberada (RAMOS, 1983).

Muito embora o trabalho de Weber tenha considerado mais de um tipo de racionalidade, sua obra está baseada na racionalidade instrumental, no sentido de procurar entender o processo de racionalização das esferas da vida em sociedade. Por essa razão, Ramos (1981) atribui a Weber o papel de maior intérprete do mercado ao qualificar este tipo de racionalidade. A noção de racionalidade instrumental traz consigo o caráter utilitarista da ação, que para existir precisa estar em conformidade com as leis e as regras de mercado.

Ao enfatizar a simultaneidade da ação em vez de sua seqüência, Weber esclarece os múltiplos sentidos da ação em toda sua complexidade. Cético em relação ao reducionismo, Weber se recusou a ver qualquer realidade específica como a única realidade (DIGGINS, 1999, p. 155). Nesse sentido, as categorias de racionalidade não são rigidamente sistemáticas nem mutuamente excludentes. A ação, especialmente a ação social, não está exclusivamente orientada por apenas um ou outro desses tipos.

Segundo Weber (2001), os tipos de ação social não se excluem, ou seja, um indivíduo pode participar de diferentes tipos de ação em um mesmo ato. Assim, acredita-se que a ação humana e, por via de conseqüência, as ações administrativas e a própria vida organizacional não se orientam exclusivamente por uma única lógica.

Poder e dominação também são dois importantes conceitos na sociologia weberiana e na teoria das organizações, e estão relacionados ao construto racionalidade (ALVES, 2003, p. 26). O primeiro está relacionado com a probabilidade de um indivíduo impor a sua vontade sobre o comportamento de outros, mesmo contra a vontade destes (WEBER, 2000, p. 140). Alves (2003, p. 27) salienta, no entanto, que para Weber o conceito de poder é impreciso e amorfo, pois uma constelação de interesses pode colocar alguém na posição de impor a sua vontade em uma dada situação. Assim, Weber (2000, p. 140; 2001b, p. 139) propõe o conceito de dominação (no sentido de “autoridade”), que diz respeito à probabilidade de encontrar obediência dentro de um grupo determinado para mandatos específicos ou para toda sorte de mandatos, que impliquem em subordinação de sujeitos (dominados) a outros sujeitos (dominantes).

Segundo Weber (2001b, p. 140)

nem toda dominação se serve do meio econômico. Mas, toda dominação sobre uma pluralidade de homens requer de modo normal (não sempre, de modo absoluto) um quadro administrativo; isto é, a probabilidade em que se pode confiar, de que se dará uma atividade, dirigida à execução de suas ordens gerais e mandatos concretos, por parte de um grupo de homens de quem se espera obediência. Este quadro administrativo pode estar ligado à obediência a seu senhor (ou senhores) pelo costume, de modo puramente

afetivo, por interesses materiais ou por motivos ideais conforme valores determinados. A natureza desses motivos determina em grande parte o tipo de dominação.

Assim, Weber (2001b, p. 142) salienta a existência de três tipos puros de dominação legítima, uma vez que a dominação valorativa (ideologia) é tratada mais no campo da sociologia da religião:

1. **Racional-legal** – que repousa sobre a crença na legalidade de ordenações instituídas e dos direitos de mando dos chamados por essas ordenações a exercer a autoridade (legal);
2. **Tradicional** – que se assenta na crença cotidiana das tradições e dos costumes que vigoram desde tempos longínquos (gerações) e na legitimidade dos que são designados por essa tradição para exercer a autoridade (tradicional); e
3. **Carismática** – que repousa sobre a entrega extracotidiana à santidade, ao heroísmo ou à exemplaridade de uma pessoa e às ordenações por ela criadas ou reveladas. Está associada à autoridade carismática.

Tal como a burocracia, estes tipos de dominação constituem-se “tipos ideais” weberianos. Ressalta-se, também, que para Weber toda explicação é orientada pelos valores do pesquisador, e não somente o tipo ideal. Os tipos ideais, afirma Diggins (1999, p. 155), são “categorias heurísticas que servem ao propósito de colocar questões e clarificar conceitos”. Para Solè (2004), o tipo ideal é uma pintura, uma criação do investigador. O tipo ideal refere-se a

uma construção puramente idealizada, uma abstração orientada pelos valores do pesquisador, em relação aos quais se estuda um determinado fenômeno a fim de se esclarecer o conteúdo empírico de alguns dos seus elementos constituintes. (...) O tipo ideal nada tem de ‘exemplar’, nem de ‘dever ser’; tampouco é uma hipótese, embora possa apontar caminhos para a sua formulação (ALVES, 2003, p. 23).

No caso da autoridade legal, é prestada obediência às ordenações impessoais e objetivas, legalmente instituídas e às pessoas por elas designadas, devido à legalidade formal de suas disposições dentro do círculo de sua competência. No caso da autoridade tradicional, obedece-se à pessoa do senhor designado pela tradição e a ela vinculado, na esfera do costume. No caso da autoridade carismática, obedece-se a uma pessoa qualificada por razões

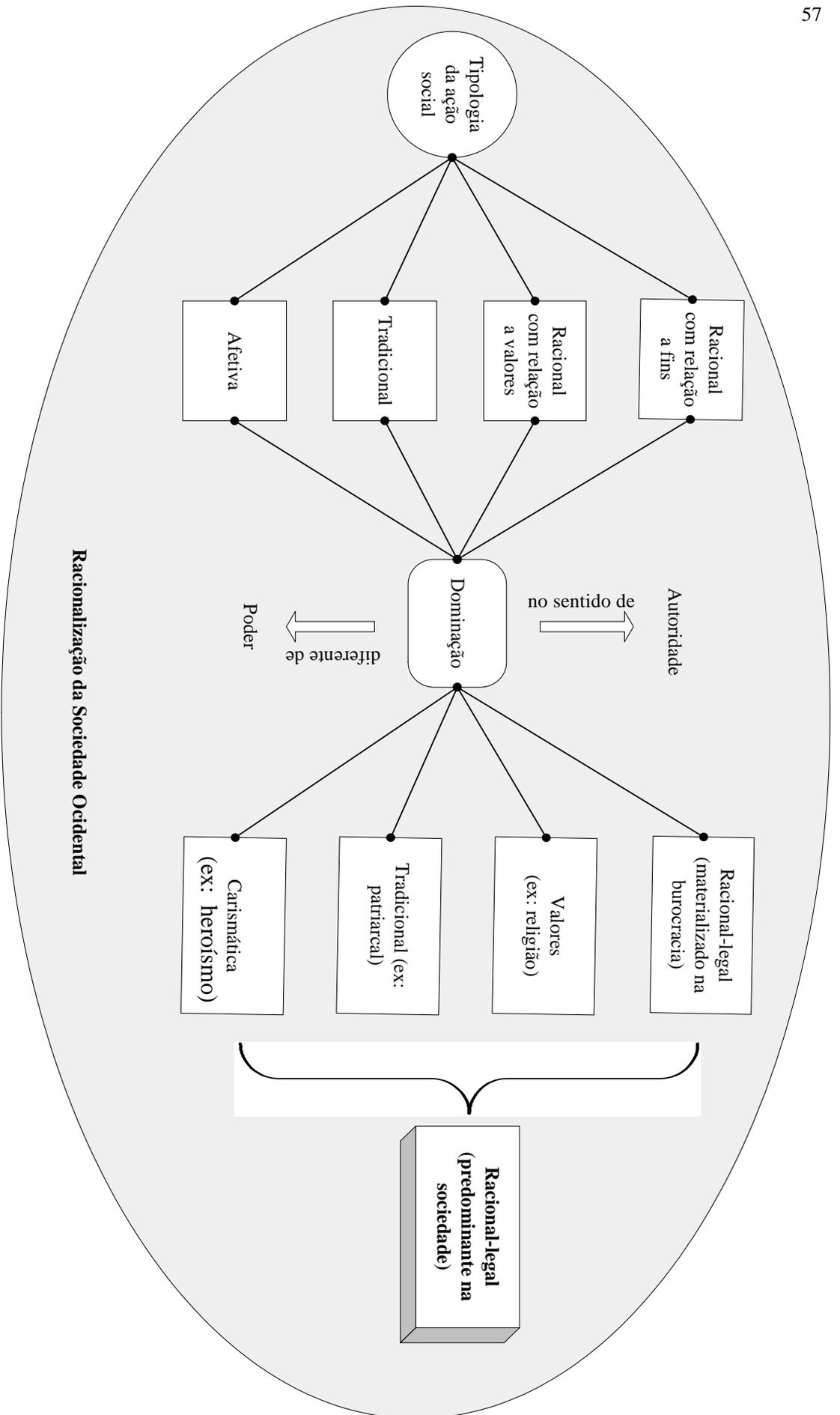
de confiança pessoal na revelação, heroísmo ou exemplaridade, dentro da esfera em que a fé em seu carisma tenha validade. Nenhum dos três tipos ideais, porém, costuma ocorrer em estado “puro” na realidade histórica (WEBER, 2001b, p. 143).

Partindo, então, do conceito e do sentido da ação social, Weber propõe uma tipologia da ação social em ação racional com relação a fins; racional com relação a valores; tradicional; e afetiva. Estes tipos de ação social estão relacionados com o conceito de dominação. O conceito de dominação, como visto, difere do de poder e está vinculado ao sentido de autoridade. Assim, Weber propõe uma tipologia de dominação legítima na qual a autoridade racional-legal estaria ligada à ação instrumental; a autoridade com base em valores à ação substantiva; a autoridade tradicional à tradicional; e a autoridade carismática à ação de caráter afetiva.

Salienta-se que Weber (2000) considerou que a autoridade racional-legal, materializada na estrutura burocrática, iria se sobrepôr historicamente aos domínios baseados na tradição e no carisma. Para este autor, a burocratização é reflexo do processo de racionalização da sociedade ocidental, na qual se busca um instrumento de adequação dos meios aos fins (WEBER, 2000).

As discussões de Weber sobre a tipologia da ação social estão intimamente relacionadas com a sua compreensão do processo de modernização da civilização ocidental (KALBERG, 1980), embora o próprio Weber considere que os tipos de racionalidade são graus mais ou menos universais e reconheça que as civilizações orientais não adotaram o mesmo tipo de processo de racionalização do ocidente.

Diante do que foi exposto, a figura abaixo procura sintetizar as questões acima levantadas.



**Figura 3 (2)** – O conceito de racionalidade como principal componente do pensamento weberiano  
 (Fonte: Elaborado a partir de Weber, 2000; 2001a; 2002)

O conceito de racionalidade tem sido reconhecido como o componente mais importante do pensamento weberiano sobre o processo histórico de racionalização da sociedade (KALBERG, 1980). Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000, p. 4) afirmam que este conceito “está intimamente relacionado a toda a sua discussão sobre a de-magificação do mundo, a burocratização e a crescente perda de liberdade na sociedade moderna”. Ramos (1981), ao tratar sobre a nova ciência das organizações, salienta que a racionalidade tornou-se uma categoria sociomórfica, interpretada como um atributo de um processo histórico e social e não mais como uma força ativa da psique humana.

A análise weberiana (WEBER, 2002) mostra que, assentado originalmente em bases religiosas, o capitalismo tem como uma de suas conseqüências indesejadas ou imprevistas o definhamento de suas raízes substantivas, cedendo lugar à preocupação de cunho fundamentalmente utilitarista. Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000, p. 5) salientam que “a calculabilidade das ações sociais tornou-se um novo valor para a sociedade moderna”, tendo a racionalidade substantiva se transformado em um meio para a realização de ações instrumentalmente racionalizadas.

A compreensão das organizações burocráticas está fundamentalmente assentada na conceituação de racionalidade. Nessas organizações, o princípio orientador é a racionalidade instrumental e seu predomínio se deu mediante o desenvolvimento e disseminação do capitalismo, onde as ações são racionalmente orientadas segundo as oportunidades do mercado, incluindo-se o trabalho.

A burocracia, no senso comum, tem sido vista como sinônimo para desempenho moroso, pouca praticidade ou ineficiência de processos. Weber (1978) defende a construção de um tipo ideal de burocracia. No entanto, este termo “ideal” não se refere a juízo de valor; seu sentido, na realidade, é o de “puro”. O modelo de organização burocrática proposto por

Weber (1978) compreende a estrutura organizacional constituída de papéis definidos pela organização; relações de autoridade e estrutura de poder bem definidas; normas e regulamentos; profissionais especialistas; divisão do trabalho quer horizontal (departamentalização) quer verticalmente (hierarquia de autoridade); canais formais de comunicação; dentre outros aspectos.

A burocracia, como foi idealizada por Weber (1971; 1978), é uma forma organizacional que formaliza o comportamento humano através de autoridade racional-legal, pois se baseia nos princípios da racionalidade instrumental. Assim, ao invés do personalismo e clientelismo presentes fortemente nas relações feudais, haveria o domínio da impessoalidade e da meritocracia, como forma de selecionar os indivíduos mais capacitados para realizar as atividades organizacionais.

O conceito de burocracia está relacionado ao processo de racionalização das sociedades humanas (WEBER, 1971; 1978). Tanto é que se pode dizer que uma das características da modernidade é o aumento do nível de burocratização das sociedades. A burocracia ainda é a forma organizacional que rege as organizações modernas. Embora existam formas pré-burocráticas de organização desde a Antiguidade, o modelo burocrático atual só se desenvolveu a partir da revolução industrial e com o surgimento dos Estados nacionais e das grandes corporações.

Rouanet (1987) salienta que para Weber a modernidade é o produto do processo de racionalização que ocorreu no Ocidente, desde o final do século XVIII, e que implicou na modernização da sociedade e da cultura. Do mesmo modo que Marx, Weber compreende a modernidade social pela diferenciação da economia capitalista e do Estado moderno. A empresa capitalista supõe a existência de força de trabalho formalmente livre e um tipo de organização racional da produção baseado no cálculo contábil e na utilização técnica de conhecimentos científicos. O Estado moderno se organiza com base num sistema tributário

centralizado; num poder militar permanente; no monopólio da legislação e da violência; e, principalmente, numa administração burocrática racional.

Todavia, Weber via na burocracia o sustentáculo de uma “racionalidade sem alma”, sufocando a liberdade e a criatividade do ser humano, salienta Alves (2003). Este autor ainda afirma

Embora a racionalização tenha ajudado a solucionar parte dos problemas humanos por meio do conhecimento sistematizado, ela também reifica o ser humano ao sujeitá-lo a sistemas técnico-burocráticos com a sua lógica impessoal e rotinizada, que subtrai dos indivíduos espaços de liberdade criativa e de efetiva participação (ALVES, 2003, p. 38).

Com o advento da revolução industrial e a crescente onda migratória para os centros urbanos, a reorganização do trabalho levou as pessoas a se desvincularem de suas funções originais e a se submeter a uma lógica diferente onde, ao invés de serem produtores de bens e serviços, tornaram-se os meios de produção, operando como engrenagens de uma máquina, sob uma nova racionalidade que Weber apud Kalberg (1980) chamou de instrumental, baseada na adequação dos meios-fins. Para o autor, o processo crescente de racionalização e conformação às leis de mercado se torna irreversível em função da dependência da sociedade em relação às grandes organizações. Assim, a noção de racionalidade instrumental traz o caráter utilitarista da ação.

A ação instrumental baseada no cálculo utilitário das conseqüências tem se legitimado em toda a sociedade e em especial no seio das organizações, onde a noção de maximização do retorno esperado assume uma posição de natureza imperativa. Sob pressão dos fatores de mercado, a produção passa a se basear principalmente em critérios de eficiência e eficácia (GONÇALVES; MAGALHÃES FILHO; ALCÂNTARA, 2003).

Colbari, Davel e Santos (2001) salientam que o mercado tem sido visto como o principal aspecto da vida em sociedade e parte de suas leis determinam cada vez mais a dinâmica e a reestruturação produtiva contemporânea. Tenório (1997), ao tratar desse assunto,

ressalta que as organizações se estruturam em bases racionais, onde a busca pela produtividade determina a rigorosa mensuração e normatização de cada ato dos trabalhadores, em um sistema de forte disciplina orgânica.

Ramos (1981) mostra os problemas inerentes à sociedade centrada no mercado e especifica suas principais características, a saber: a fluidez da individualidade, o perspectivismo, o formalismo e o operacionalismo. Na sociedade centrada no mercado, as economias são livres para modelar a mente de seus membros e a vida de seus cidadãos, de um modo geral. Assim, acerca da fluidez da individualidade Guerreiro Ramos afirma que

a conduta humana se conforma a critérios utilitários que, a seu turno, estimulam a fluidez da individualidade. Na verdade, o homem moderno é uma fluida criatura calculista, que se comporta, essencialmente, de acordo com regras objetivas de conveniência (RAMOS, 1981, p. 54).

Acerca do perspectivismo, no sentido de o indivíduo usar a perspectiva do outro em favor de interesses próprios, Ramos (1981, p. 57) afirma que a sociedade centrada no mercado “gera um tipo peculiar de conduta, que merece ser referida como comportamento, e para comportar-se bem, então, o homem só tem que levar em conta as conveniências exteriores, os pontos de vista alheios e os propósitos em jogo”. Quanto ao formalismo, lacuna existente entre o plano real e o plano formal, isto é, entre o valor do que deveria ser feito e o que é na verdade realizado, Ramos (1981, p. 59) diz que “a observância das regras substitui a preocupação pelos padrões éticos substantivos”.

Já o operacionalismo diz respeito à busca da verificação do conhecimento apenas pelo uso de métodos objetivos/positivistas. Ramos (1981, p. 62) afirma que “apenas as normas inerentes ao método de uma ciência natural de características matemáticas são adequadas para a validação e a verificação do conhecimento. Esta última resposta constitui a essência daquilo que aqui é rotulado de operacionalismo”.

Este autor afirma ainda que “os seres humanos são levados a agir, a tomar decisões e a fazer escolhas, porque causas finais – e não apenas causas eficientes – influem no mundo

em geral. Assim, a ação baseia-se na estimativa utilitarista das conseqüências” (RAMOS, 1981, p. 51).

Acredita-se que a sociedade que hoje se delinea é uma “sociedade de organizações”, como afirma Perrow (1991). Este autor explica como historicamente a sociedade desaparece dentro das organizações. A base de sua argumentação fundamenta-se em três fenômenos: dependência salarial (consciência da necessidade de manutenção do emprego); externalização dos custos sociais (proliferação de doenças, superpopulação da zona urbana etc); e desenvolvimento e difusão de uma nova forma de burocracia, a industrial.

Perrow (1991) usa o termo “uma sociedade de organizações” para mostrar que as atividades que outrora foram executadas por pequenos grupos informais e relativamente autônomos, por famílias e por pequenas organizações autônomas estão sendo agora executadas por grandes burocracias. Daí percebe-se que uma das características de nossa sociedade contemporânea é o fato de ser constituída por um conjunto de organizações. Hoje, os indivíduos têm uma dependência muito grande das organizações (sobretudo das empresas), basta atentarmos para o nosso dia-a-dia e constatamos que a maior parte de nosso tempo passamos interagindo com vários tipos de empresas.

Andreu Solé, professor pesquisador da École de Hautes Études Commerciales (HEC) na França, partindo da pergunta de Coase (1937) sobre “por que uma empresa existe?”, desenvolve seus argumentos sobre a empresarização do mundo, numa perspectiva histórica (ainda em curso), ao discutir sobre quando, onde e como a empresa aparece na história da humanidade (SOLÉ, 2003a; 2004).

Este autor, partindo de uma crítica que faz à teoria das organizações pela confusão etimológica e epistemológica que esta faz entre os conceitos de empresa e de organização, defende o argumento de que as teorias das organizações constituem-se, na verdade, “teoria das empresas”. Afirma Solé (2004, p. 1): “Nosso mundo é um mundo de empresas”.

Este pesquisador mostra que várias organizações têm aderido ao modelo empresarial e adotam instrumentos, ferramentas, métodos, linguagem e até concepção do tempo que são próprios de organizações empresariais. Os serviços públicos, por exemplo, mudaram a expressão “usuários” para “clientes”; as associações humanitárias recorrem aos métodos de marketing; os hospitais e as escolas têm importado sofisticados sistemas de controle de gestão empresarial (SOLÉ, 2003a; 2004).

A empresa retoma atividades domésticas. Onde ficam, por exemplo, as atividades de cozinhar e a de cuidar dos anciãos? Nas empresas. Compramos pratos prontos e colocamos nossos idosos em empresas. Por sua vez, muitos governadores e líderes de Estado no mundo argumentam que devem administrar o país ou o Estado como uma empresa. Solé (2003a; 2004) afirma que estamos vivendo a empresarização do mundo, pois a empresa se expõe como o modelo universal de organização. Quase todas as organizações parecem se organizar como as empresas.

Solé (2003a) ainda salienta que na própria HEC os estudantes são considerados como clientes. Ao citar o jornal *Le Monde*, de 30 de setembro e 1 de outubro de 2001, o autor mostra um artigo intitulado “A Juventus de Turin quer ser uma empresa” que retrata o caso de um clube de futebol que preparou sua entrada na Bolsa de Milão, e os acionistas do clube aprovaram a entrada em um mercado com mais de 35% de seu capital, com vistas a explorar o “mercado” futebolístico. Já no exercício 2000-2001, este clube registrara 5,8 milhões de euros de rendimentos (lucro), que equivale a uma alta de 5% sobre o exercício precedente.

O que se percebe, atualmente, é que a empresa tem se afirmado como modelo de todas as atividades humanas (SOLÉ, 2003a; 2004). Ou seja, para este autor, nosso mundo é um “mundo-empresa”, um mundo organizado para e pela empresa. Entendendo modelo como exemplo, norma, referência obrigatória, este pesquisador denomina “empresarização” ao processo histórico no qual se percebe que a empresa se constitui num modelo universal de

organização. Isto é, um tipo de organização que se impõe a todas as atividades humanas, quase sem exceção, em todo o mundo. Solé (2003a, p. 8) afirma

Nosso mundo é um mundo-empresa; a empresa é nossa evidência suprema; a empresa é um aquário e nós somos os peixes (vermelhos, verdes, azuis) que passeiam no seu interior.

Solé (2004) salienta um conjunto de manifestações contemporâneas que parecem corroborar seus argumentos sobre o processo de empresariação do mundo. Percebe-se, por exemplo: 1) que nossas condições de vida (habitação, alimentação – comprar pratos preparados, vestimenta, cuidar dos anciãos, etc) são cada vez mais concebidas e produzidas pelas empresas; 2) o aumento de privatizações em todo o mundo, ou seja, a transformação de organizações públicas em empresas; 3) transformação de outras organizações em empresas (como é o caso do Manchester United, clube inglês, e dos clubes-empresas presentes no Brasil, a exemplo do Bahia S.A.); 4) extensão da linguagem da empresa a todas as atividades e relações humanas (exemplo: mercadoria, produto, clientela, eficiência, competitividade); 5) mercantilização (muitas atividades se transformam em mercadorias, como acredita-se ser o caso do futebol brasileiro); 6) subordinação crescente de outras organizações (Estado, escolas, igrejas, o futebol) a um modelo empresarial de estruturação e funcionamento; etc.

Tais exemplos foram citados com o intuito de ilustrar os aspectos/argumentos até aqui apresentados. Não é do interesse desta pesquisa avançar nas discussões sobre estes apontamentos.

Acredita-se que, com sua auto-imagem fortalecida como “salvadoras da pátria”, as empresas expandem sua esfera de ação e influência e se apresentam como o modelo – de eficácia, de resultados, de qualidade e de gestão – a ser seguido pelas demais instituições da sociedade. Assim, não é raro ver administrações públicas, partidos políticos, igrejas, universidades ou sistemas de saúde orientando-se pela mesma lógica da racionalidade instrumental (FREITAS, 1999, p. 58).

Para Solé (2004, p. 11-14) não conseguimos, ainda, imaginar outra possível forma/modelo universal de organização que não a empresa, porque o discurso ainda vigente (e, sobretudo forte) é o de que “todas as organizações humanas devem se organizar como a empresa”. Este autor salienta

Esta maneira de se “estar no mundo” – que pode parecer muito natural, evidente, e necessária dentro da empresa – fundamenta a “razão instrumental”, esta razão tão preocupada com a eficácia e a eficiência (realização de objetivos), mas tão cega à questão ética já que se nega a interrogar seriamente os fins. (...) Para o “administrador”, assim como para o “líder”, os outros são antes e sobretudo os meios necessários para realizar os “objetivos da empresa”, recursos a serviço de uma “visão estratégica”, meios úteis em vista da realização de uma “intuição pessoal” (SOLE, 2003b, p. 6. Grifo do autor da dissertação).

É importante neste ponto advertir que este trabalho não defende a eliminação das organizações empresariais, mas que seus argumentos constituem críticas às organizações da produção e do trabalho como razão de ser da vida humana. O próprio Ramos (1981) não desconsidera o papel das organizações na sociedade, mas alerta para o esquecimento do caráter substantivo que deveria reger a vida social. A abordagem de Guerreiro Ramos pretende, então, mostrar “não apenas que há múltiplos tipos de organização, mas também, e mais importante ainda, que cada um deles pertence a enclaves distintos, no contexto da tessitura geral da sociedade” (p.134).

Guerreiro Ramos criticou a submissão das ciências sociais, em particular das teorias das organizações, a um paradigma calcado na racionalidade instrumental e nos valores de mercado. Considerou que isso determina a dificuldade de tais teorias em responder adequadamente às necessidades contemporâneas da vida em sociedade, as quais sinalizam na direção de uma retomada dos valores ético-existenciais, tais como liberdade, autonomia, criatividade, participação, responsabilidade social, proteção às minorias e preservação do meio-ambiente. Dessa forma, ele defendeu a substituição desse paradigma por outro, baseado na racionalidade substantiva, que contemplates as necessidades sociais.

No entanto, o que se assiste hoje, em nossa sociedade, é a hegemonia do econômico, fundada na propriedade privada, no jogo de interesses pessoais, na busca do lucro e da acumulação que se impôs gradualmente por toda a parte. Como afirma Chomsky (2002), coloca-se o lucro acima das pessoas.

Assistimos ao desenvolvimento excessivo do princípio do mercado em detrimento do princípio do Estado e do princípio da comunidade (SANTOS, 2000, p. 56). O próprio bem-estar público passa a ser considerado e gerido pelos mesmos critérios da eficiência empresarial, privatizando-se o comum a todos em mercados, segmentos e fatias, desaparecendo o cidadão para dar lugar ao consumidor (FREITAS, 1999, p. 58).

A racionalidade instrumental se impõe na medida em que o valor econômico adquire primazia em relação aos demais valores sociais e culturais, e marca a sua vitória. Se o dinheiro representa o valor de todas as coisas, o mundo do ‘tudo se vende e tudo se compra’ se institucionaliza, e o sucesso é o único fim a ser almejado (FREITAS, 1999, p. 120).

Acredita-se que vivemos num mundo que é regido por uma lógica utilitarista/instrumental, no qual as grandes corporações/empresas tornam-se elementos centrais. A lógica capitalista de mercado separa o trabalho dos valores individuais e coletivos, dando primazia aos aspectos econômicos; e substitui os valores do trabalho pelo “valor do dinheiro”, que regula os indivíduos e seus trabalhos. Dimensões sociais são substituídas por imperativos econômicos e financeiros. Os fins se subordinam aos meios, e o “como” se sobrepõe aos “porquês” e “para quem”.

Esse triunfo das idéias capitalistas como categorias dominantes do pensamento econômico e do mercado como modo de regulação de trocas teve como efeito imediato atribuir um espaço central à empresa (CHOMSKY, 2002; SOLÉ, 2003a; 2004).

Durante muito tempo considerada como um lugar de exploração, de dominação e de alienação pela maioria, a empresa tornou-se a instituição por excelência, fonte de riquezas e de cultura, destinada a “resolver” a maioria dos problemas com que nos defrontamos hoje.

Com a expansão da lógica de mercado, as pessoas são despidas de sua humanidade, tornam-se “coisas”, passando a comportar-se como marionetes sob o domínio das organizações burocráticas. Encontramo-nos num mundo em que as questões políticas e sociais têm sido reduzidas a aspectos econômicos e financeiros. Nas próprias palavras de Tenório (1997, p. 65), “a criatura (o mercado) assume o lugar do criador, o qual se vê reduzido à escravidão”.

Esta desumanização do homem, como foi salientado por Tenório (1997), pode ser percebida, sobretudo, no próprio ato de trabalho. O indivíduo é valorizado e reconhecido não pelo ato criativo de seu trabalho. O trabalhador é alienado dos resultados de seu trabalho, os quais passam a ser controlados por aqueles que compram a mercadoria “força de trabalho”.

Percebe-se que cada vez mais os fatores de mercado ampliam sua influência abrangendo organizações que até então pareciam estar alienadas a estas modificações. Dentro deste contexto, encontram-se as organizações que atuam no campo do desporto. Os clubes de futebol, por exemplo, têm paulatinamente incorporado novas ações e novos agentes no seu campo de atuação. Essas novas ações e esses novos agentes são introduzidos mediante padrões e critérios racionalmente instrumentalizados, normalmente comuns às organizações empresariais, que direcionam a ação destes clubes no novo mercado.

Mediante a adoção de critérios associados a uma maior eficiência e eficácia, os clubes de futebol produzem um deslocamento na ação, que pode ser percebido no nível de especialização e formalização do trabalho; na modelagem da sua estrutura interna de funcionamento; na adoção de critérios técnico-científicos no relacionamento com o mercado; no delineamento de planos formais de estratégia; e na busca por uma gestão eficiente dos

recursos financeiros. Estes aspectos foram observados no estudo desenvolvido por Magalhães Filho (2003).

Assim, esta crescente racionalização contribui para a incorporação de novos agentes no âmbito de negócio do futebol. Empresas de marketing esportivo, instituições financeiras, organizações privadas interessadas no retorno da marca e outros clubes de futebol são inseridos com o intuito de, ao estabelecer ações de natureza comercial, maximizar o retorno financeiro do clube, o que demonstra que os aspectos de negócio assumem uma posição determinante para sua sobrevivência (MAGALHÃES FILHO, 2003).

## **2.3 A instituição futebol: a transformação do esporte em negócio**

A apreensão do processo histórico em que foi produzida uma instituição é imprescindível para sua adequada compreensão, pois, como afirma Selznick (1971, p. 121), “o estudo das instituições é, em alguns casos, comparável ao estudo clínico da personalidade. Requer uma ênfase nas suas origens históricas e etapas de crescimento”. Ao se estudar uma instituição, torna-se necessário compreendê-la no seu todo e como se transformou na medida em que evoluíram as novas formas de tratamento de um ambiente em mudança.

Berger e Luckmann (1976, p. 79) afirmam ainda que

As instituições implicam a historicidade e o controle. As tipificações recíprocas das ações são construídas no curso de uma história compartilhada. Não podem ser criadas instantaneamente. As instituições têm sempre uma história, da qual são produtos. É impossível compreender adequadamente uma instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida.

Neste estudo, então, faz-se uma contextualização da instituição futebol no Brasil, com base em estudos teóricos-empíricos já elaborados por autores que pesquisam sobre a temática do futebol, e igualmente fundamentado em estudos realizados no campo do desporto

pelo Grupo de Pesquisa Observatório da Realidade Organizacional (PROPAD/UFPE). Salienta-se ainda que, para efeito desta pesquisa, considera-se que o esporte não é destacado dos contornos de nossa vida cotidiana. Esporte, sociedade, política e economia estão imbricados e fazem parte do mesmo universo (DACIN, 1999).

Cotta apud Tubino (2001) salienta que o fenômeno social “esporte” é um meio de socialização que exerce uma função de coesão social ao favorecer a identificação social. Para ser considerado uma instituição social, o esporte precisa estar, segundo Tubino (2001, p. 19), “organizado socialmente, representar uma forma de atividade social e promover identificações sociais”.

O futebol brasileiro teve início em 1894. Quando começou a ser praticado era um esporte elitista, aristocrático e racista. A denominação das posições dos jogadores em campo, as regras e até as orientações entre os atletas eram em língua inglesa (*back, corner, dribling, man on you*). Aos poucos, foi aumentando o interesse dos brasileiros pelo esporte (SEVCENKO, 1994; COSTA, 1997; ALVES, 1998), sobretudo a partir de sua prática nas fábricas, geralmente na periferia das cidades, indicando, já no seu início, relações entre o esporte e as empresas, os jogadores e a comunidade (BRUNORO, 1997).

O aparecimento dos campos de várzea também representou uma importante forma de socialização desse esporte no país, pois não se pode falar no futebol brasileiro sem ressaltar a importância do futebol de várzea na modelagem de uma forma própria de jogar. Toda a escola brasileira de jogar futebol foi inventada nas ruas, através de gestos, lances e movimentos testados em jogos anônimos, o que imprime até hoje características marcantes ao futebol nacional (GIORGETTI, 1999; SANTOS, 1999).

O futebol, como fenômeno social, esteve fundamentalmente subordinado à lógica substantiva assentada em valores e tradições. Os primeiros clubes e associações emergiram de grupos sociais onde as relações comunais, a confiança mútua, o personalismo nas relações e o

delineamento não normatizado nem formalmente estabelecido caracterizavam os relacionamentos, as ações e o cotidiano (HEINEMANN, 1999). A divisão das iniciativas não tinham características da divisão de trabalho tecnocrático, centrado na profissionalização e na especialização, na repartição horizontal e vertical das responsabilidades. Respondia a uma divisão determinada pela participação voluntária e pelo espírito coletivista.

A base social da formação dos clubes de futebol brasileiros, no contexto do futebol lúdico, tem origem em grupos de imigrantes, trabalhadores fabris, associações e grupos de bairro, e oferece os elementos constitutivos de sua lógica de ação. De uma forma geral, os atores envolvidos com o futebol em sua origem valorizavam sua relação com o clube e o meio social em que estavam inseridos (CARVALHO; GONÇALVES; ALCÂNTARA, 2003b, p. 240).

A principal motivação era a recreação das pessoas e o convívio comunitário, e as dimensões técnicas eram imperceptíveis e não tinham peso na determinação da ação. O desporto, em particular o futebol, assentava-se na lógica de práticas dissociadas da eficiência, da observância de normas e de objetivos organizacionais a atingir.

Dowbor (1999, p. 306) descreve um tempo em que os campos de várzea e os terrenos baldios davam o “tom” do futebol-arte e, quer seja na periferia ou nos clubes sociais da elite, ao final da partida, vencedores e perdedores se reuniam para confraternizar. O autor descreve esse tempo como uma lembrança que hoje apenas pode ser vista em zonas periféricas, deixando clara a conexão entre o caráter da ação social e a forma que assume o espaço urbano.

A integração entre os diversos atores intervenientes, espectadores, organizadores e jogadores era intensa e impregnada de uma razão substantiva que alçava a satisfação pela ação realizada nos seus próprios fins precípuos. Envolvia as comunidades, os seus líderes, as famílias, os vizinhos, os comerciantes e os jornais locais. Os jogadores, vinculados a clubes

sociais de acordo com sua posição social, compravam seu próprio material e subsidiavam as viagens para os jogos (BRUHNS, 2000).

Desde a introdução do futebol no Brasil até à década de 1930, o amadorismo justificava a manutenção dessa instituição e balizou a relação jogador-dirigente-clubes. À medida que a sociedade modifica seus valores e o Estado empreende uma política industrial nacionalista durante o governo Vargas, ocorre, no futebol, a transição de esporte amador para profissional (SANTOS, 2000). A profissionalização dos jogadores, conduzida pela Confederação Brasileira de Desportos (CBD) em 1930, ao dar formalmente a posição de empregados aos atletas, sob a jurisdição do Ministério do Trabalho, forçou os atletas amadores a abandonar os clubes pois não podiam competir com os assalariados.

O formato da instituição futebol vem se modificando desde a sua profissionalização. Em 1976, os jogadores profissionalizaram-se e começaram a ter carteira de trabalho e benefícios da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), como férias e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), afirma Santos (2000). Com a Lei nº 8.672 de 08/07/1993, conhecida como Lei Zico, é introduzida a proposta de transformação dos clubes de futebol em empresas. Esta iniciativa ganha reforço com a Lei Pelé (Lei nº 9.615 de 24/03/1998) que trata o futebol como um campo de investimento valorado pelo setor privado e, em paralelo, exige a adequação do modelo de gestão dos clubes à exploração econômica.

O modelo anterior, direcionado, sobretudo, pelo Regime Militar, dá lugar ao modelo atual, inspirado nas leis de mercado e dos negócios privados. As transformações da estrutura do futebol brasileiro são reflexos das mudanças nos eixos político, econômico e legal (BRUHNS, 2000; PIMENTA, 2000).

Com a profissionalização (surgem os contratos de trabalho; credenciais; etc) do futebol o clube, os dirigentes, o jogo, os jogadores e os torcedores assumem um novo perfil aos olhos daqueles que investiram seus recursos na construção de uma organização de sucesso

e que esperam obter retorno desse investimento. As funções diretivas nos clubes representam retornos políticos que alçam seus ocupantes a níveis de prestígio social ímpar na comunidade.

Os clubes ampliam seus estádios e comercializam produtos durante as partidas. Novos profissionais são necessários, tais como preparadores físicos, roupeiros, massagistas, médicos, advogados, todos se dedicando parcial ou exclusivamente a um clube. Os campeonatos já não se restringem ao âmbito estadual. Os campeonatos nacionais exigem mais recursos e os dirigentes vão em busca de novas fontes de recursos para subsidiar os salários dos jogadores, funcionários e viagens para os jogos. Surge também o fenômeno das torcidas organizadas (BRUHNS, 2000).

A prática do futebol é regida, hoje, por uma ótica instrumental e utilitarista, buscando nas leis de mercado o argumento central para a estruturação de suas ações. As organizações que atuam no campo do desporto formalizaram seus procedimentos, incorporando características centrais da burocracia. Em razão da alteração da lógica de ação, o conjunto de dimensões associadas às características organizacionais tem se afastado dos processos pessoais e informais para uma racionalidade dirigida aos fins na estruturação das atividades (CARVALHO; GONÇALVES; ALCÂNTARA, 2003b), próprias do universo empresarial.

Assim, o estabelecimento de fins unívocos a serem alcançados; estruturas com clara divisão do trabalho e níveis de autoridade; relações impessoais; criação de estratégias de controle que assegurem o alcance dos objetivos; e a vinculação dos membros mediante contratos de trabalho e não pelo sentimento de “pertença” a um grupo são características que podem ser vistas, hoje, nas organizações do futebol (HEINEMANN, 1999).

Essa transformação, apoiada na competitividade crescente, na seriedade imposta na preparação e no jogo, e na busca de resultados, afeta, também, a arte do futebol. À arte se aliam a força física dos atletas e a disciplina do conjunto em torno de uma estratégia de jogo.

O jogo, centrado no jogador, baseado na organização voluntária e no acordo das partes sobre o horário das partidas, dá lugar ao jogo centrado no espectador, moldado funcional e tecnicamente para renovar sua presença (CARVALHO; GONÇALVES; ALCÂNTARA, 2003b).

O jogador, antes vinculado por valores afetivos ao clube e, depois, por contratos de trabalho com salários na média nacional, está hoje vinculado ao clube por sofisticados contratos (que incluem por vezes blindagem) e salários exorbitantes, salientam Gonçalves, Carvalho e Alcântara (2004). São, agora, nas palavras de Santos (2000, p. 67), “garotos-propaganda de inúmeros produtos, e astros milionários (quando bem-sucedidos)”. É claro que estes casos não representam a maioria mas, sem dúvida, representam a imagem que a sociedade tem do futebol e de seus jogadores. Todos almejam uma transferência para o exterior com o objetivo de “fazer a vida”. É visível a quebra de fronteiras na transferência de jogadores.

A formação dos jogadores, antes oriundos de campos de várzea e terrenos baldios, é feita, hoje, nas escolinhas de futebol vinculadas ou não a um clube em que a família do jovem atleta arca com as mensalidades e em clubes-empresa que servem de “laboratórios” para teste de “mercadorias” (atletas) tendo como patrocinador a figura do **empresário** de futebol (PIMENTA, 2000). De uma forma geral, as escolinhas sepultam a malandragem e a alegria do futebol nacional, tornando-o subordinado a táticas e estratégias que exigem disciplina e obediência a esquemas rigorosos e sofisticados.

O torcedor, antes visto como um igual, hoje é considerado um cliente-consumidor. O jogo, outrora visto como diversão cede lugar a uma oportunidade de negócio. Os clubes que nasciam da interação social e da vontade das comunidades objetivam atualmente (em uns revelado e em outros apenas dissimulado) a formação e a venda de jogadores (e eventualmente outros produtos e serviços), uma de suas importantes fontes de renda e,

efetivamente, o produto que realizam com maior taxa de lucro (GONÇALVES; CARVALHO; ALCÂNTARA, 2004).

A venda de pacotes televisivos de campeonatos influi decisivamente nos horários dos jogos e na organização dos campeonatos, mas são a principal fonte de recursos dos clubes. Os horários dos jogos se adaptam aos torcedores televisivos em detrimento daqueles que vão aos estádios (CARVALHO; GONÇALVES; ALCÂNTARA, 2003b).

O futebol-força, de disciplina e conjunto, sobrepõe-se ao futebol-arte, em que predominava a individualidade e a malandragem do jogador brasileiro. Métodos científicos são aplicados aos treinamentos táticos e à preparação atlética do jogador. Os corpos franzinos habilidosos transformam-se em corpos musculosos, moldados artificialmente, e capazes de suportar a sobrecarga de trabalho que os negócios exigem. O treinador “entregador de camisa” com apenas conhecimentos técnicos é substituído por um profissional multidisciplinar que compreende os aspectos físicos, psicológicos e fisiológicos dos seus atletas (BRUHNS, 2000).

No atual contexto do futebol brasileiro, portanto, novos atores assumem uma função determinante na condução da ação nos clubes de futebol, mas, também, no contexto do futebol no seu sentido amplo. A mídia, em especial as cadeias de televisão, pelo seu poder de penetração na sociedade, tornaram-se importantes financiadores dos clubes e definem os rumos da ação. Os legisladores e advogados são, também, atores alçados às instâncias de condução das estratégias (CARVALHO; GONÇALVES; ALCÂNTARA, 2003a).

Neste estágio, mais do que aprender com práticas de sucesso de outras organizações mais estruturadas, os clubes, enquadrados num marco legal mais rigoroso, ajustam suas ações dentro do quadro legal formado. Este quadro legal configura-se como uma tentativa de o Estado, seja pelo Poder Executivo ou pelo Legislativo, controlar os “negócios” nesse âmbito.

De acordo com Tubino (2001), três são as dimensões sociais do esporte, a saber: 1) o esporte-educação; 2) o esporte-participação ou esporte popular; e 3) o esporte-performance

ou de rendimento. A primeira dimensão retrata o esporte com um fim eminentemente social, como manifestação educacional. O esporte-participação, por sua vez, refere-se ao futebol lúdico cujos propósitos são a descontração, a diversão, o desenvolvimento pessoal e as relações entre as pessoas. Já o esporte-performance traz consigo os propósitos de novos êxitos esportivos e considera o esporte como negócio; envolve grandes investimentos, principalmente da iniciativa privada; e é exercido sob regras pré-estabelecidas pelos órgãos legisladores de cada modalidade.

Tendo em vista isso, o Estado, mediante o crescimento da relevância econômica do “fenômeno futebol”, tem alterado sua relação com o esporte com o fim de cumprir suas responsabilidades sociais. Esta nova relação Estado-Esporte-Sociedade, conforme Tubino (2001, p. 71), envolve o Estado procurar

fomentar as manifestações do esporte-educação e esporte-participação; normatizar a manifestação do esporte-performance; estimular o interesse da iniciativa privada para as questões do esporte; estimular a Universidade, para no exercício de suas funções quanto à ciência e formação de recursos humanos, estendê-los às questões do esporte como campo de estudo relevante; e desenvolver meios para intercâmbio internacional na área do esporte.

Diante desse quadro de transformações sociais a mídia esportiva tem crescido, pois nota-se o aumento de programas de televisão, jornais, *sites* e rádios especializados em esporte, e seus espaços ocupados na mídia. O esporte de rendimento parece estar se constituindo num grande “show de televisão”, de tal forma que se percebe o foco da televisão em alguns esportes, como o futebol, mais ajustados aos seus interesses comerciais.

O quadro a seguir expõe as questões acima abordadas e, ao mesmo tempo, permite que cada um dos contextos descritos possa ser comparado por meio de alguns de seus principais indicadores.

<b>INDICADORES</b>	<b>FUTEBOL LÚDICO (1894 – 1930)</b>	<b>FUTEBOL PROFISSIONAL (1931 – 1970)</b>	<b>FUTEBOL NEGÓCIO (Após 1970)</b>
<b>Lógica de ação</b>	Integração comunitária	Integração ao projeto nacionalista	Integração ao mercado sem fronteiras
	Amadorismo	Profissionalismo	Modernização
<b>Valores</b>	Futebol-arte (espetáculo)	Futebol-arte com exigência de performance física	Futebol-força, disciplina e conjunto
	Recreação e convívio	Confronto de clubes em busca de vitórias, títulos e reconhecimento	Oportunidade de negócio
<b>Ambiente</b>	As comunidades se reúnem para assistir os jogos	Os indivíduos assistem aos jogos de seus clubes de coração	Grandes torcidas organizadas em estádios com infra-estrutura
	Torcedor como participante na preparação da partida	Torcedor como espectador	Torcedor como consumidor/cliente
<b>Objetivos organizacionais</b>	Integrar a comunidade, diversão	Formar craques que atraíam torcedores, reconhecimento	Formar e negociar jogadores, rentabilidade
<b>Liderança</b>	Organizadores envolvidos com suas comunidades	Dirigentes apaixonados e com ambições político-eleitorais	Gestores profissionais e “cartolas”
<b>Vinculação dos membros</b>	Jogador ajuda financeiramente sua equipe	Jogador tem um salário médio, é empregado. A diferença salarial entre eles não é grande	Os craques ganham salários exorbitantes e mobilizam público para os estádios
	Jogador vinculado ao clube por amor e sonho em ser convocado para a seleção local	Jogador tem amor ao clube estando vinculado por um contrato de trabalho	Jogador vinculado ao clube por meio de contratos de trabalho sofisticados (blindados)
<b>Formalização</b>	As relações são pessoais e de parentesco	As relações adquirem impessoalidade	Relações impessoais e comerciais
<b>Comunicação</b>	Rádio Horários acertados com clubes e organizadores	Rádios e jornais. TV na Copa de 58 Horários determinados pelas entidades esportivas	Contratos com TV Subordinação dos horários dos jogos
<b>Espaço</b>	Campos de várzea sem infra-estrutura para o público	Estádios grandes para obter bilheteria, sem preocupação com conforto	Estádios confortáveis, arenas de entretenimento
<b>Contexto de referência</b>	Contexto local	Contexto nacional	Contexto global

**Quadro 6 (2)** – Os três contextos do futebol numa visão comparativa (Fonte: Carvalho, Gonçalves e Alcântara, 2003a, p. 11)

A teoria institucional afirma que num contexto institucional não se pode pressupor a existência exclusiva de um ambiente técnico, senão que a existência em paralelo de um contexto técnico com referência à eficiência e eficácia, e de um ambiente institucional com referência à legitimidade e à dimensão de valores.

Percebe-se, como exposto nessa seção, que o futebol passou de um caráter lúdico onde aparecem as dimensões de legitimidade, rituais, heróis etc (e, salienta-se aqui, reconhece-se a sua importância) para uma dimensão de mercantilização, onde elementos como eficácia, lucratividade, competência, resultados e estratégias assumem importância.

O pressuposto central deste trabalho é o de que a expansão da lógica de mercado, (aqui entendida como um aumento do profissionalismo em todos os níveis; a priorização de ações de caráter mercantil e a formatação de marco legal condizente a estes aspectos) e a adoção de um modelo empresarial norteiam um processo de desinstitucionalização do mundo do futebol. Por “processo de desinstitucionalização” entende-se a ruptura com os anteriores modelos (lúdico e posteriormente profissional) e a adoção de outro, mais “moderno” (futebol-negócio) que se torna legítimo.

## 3 Metodologia

---

Tendo em vista o problema de pesquisa, os objetivos e a fundamentação teórico-empírica construídos neste trabalho, apresenta-se o plano de investigação que orientou a operacionalização deste estudo.

### 3.1 Perguntas de pesquisa

As questões de pesquisa têm a finalidade de orientar o trabalho de investigação, norteando o estudo, salienta Triviños (1995, p. 107). Assim, para facilitar e sistematizar a realização deste trabalho, no sentido de averiguar até que ponto a expansão da lógica de mercado e a adoção de um modelo empresarial de gestão conduzem um processo de desinstitucionalização do campo do futebol no Brasil, foram elaboradas algumas perguntas de pesquisa, que correspondem a desdobramentos da pergunta central de pesquisa. São elas:

- a) Como se caracteriza a expansão da lógica de mercado no campo do futebol no Brasil?
- b) Como se caracteriza a adoção de um modelo empresarial nas organizações esportivas?
- c) Como se caracterizam as transformações ocorridas no campo do futebol no Brasil com a expansão da lógica de mercado e a introdução de um modelo empresarial?

- d) Como se caracteriza o processo de desinstitucionalização do futebol como instituição?
- e) Qual a influência da expansão da lógica de mercado e da adoção de um modelo empresarial no processo de desinstitucionalização do futebol?

### **3.2 Definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) das categorias analíticas do estudo**

A seguir são apresentadas as definições dos termos e das categorias analíticas que foram utilizadas nesta dissertação. Há que salientar, antes, que este projeto está vinculado a uma pesquisa de maior vulto, intitulada “Configuração do campo da cultura no contexto da incorporação da lógica mercantil e os novos atores organizacionais” (CNPq – processo nº 474155/2003-0, sob a coordenação da Profa. Dra. Cristina Amélia Pereira de Carvalho). Assim, a seleção dos termos centrais de análise, bem como alguns elementos do delineamento deste estudo, estão em consonância com a referida pesquisa.

- **Desinstitucionalização**

**DC:** A desinstitucionalização refere-se ao processo de mudança institucional pelo qual a legitimidade de uma prática organizacional institucionalizada se degrada ou toma uma forma de descontinuidade (JEPPERSON; 1991; OLIVER, 1992). Ou seja, o colapso (entropia/rompimento) resultante expõe a organização a um estado de vulnerabilidade, criando um vácuo institucional, que poderá ser preenchido por meio de redefinição e posterior relegitimação de novas concepções e operações (PINTO; OLIVEIRA, 2002). Assim, a desinstitucionalização implica numa nova legitimidade (DAVIS; DIEKMANN; TINSLEY, 1994).

**DO:** Esta categoria foi operacionalizada com ênfase na identificação de pressões políticas, funcionais e sociais que foram identificados no campo do futebol no Brasil. Além disso, procurou-se identificar preditores empíricos para o processo de desinstitucionalização do futebol: 1) no âmbito dos fatores intraorganizacionais (como mudanças na distribuição política; mudanças na necessidade funcional percebida ou instrumentalidade técnica das práticas; e mudanças no consenso social); e 2) no âmbito das relações organização-ambiente, refletidas em pressões ambientais por competitividade; pressões sociais do ambiente; influência de fatos e/ou eventos externos representativos; e mudanças nas relações com os constituintes. Tais indicadores para operacionalização deste termo analítico estão dispostos na segunda seção deste trabalho, quando se aborda conceitualmente a temática da mudança institucional, baseados em Oliver (1992).

- **Lógica de mercado**

**DC:** A lógica de mercado refere-se ao princípio que orienta ações baseadas na racionalidade instrumental, com o intuito de se obter recompensas materiais e utilitárias (RAMOS, 1981). Ou seja, as ações são racionalmente orientadas segundo as leis e regras do mercado e trazem em seu bojo um caráter utilitarista (adequação meios-fins; os fins se subordinam aos meios; imperativos econômicos e financeiros se sobrepõem às dimensões sociais; ênfase na maximização do lucro ou dos ganhos monetários).

**DO:** Neste estudo, buscou-se operacionalizar a lógica de mercado através da identificação de: ações mercantis sofisticadas (por exemplo: ampliação das fontes de financiamento; parcerias – como elemento de estratégia); e por meio de elementos que indiquem transformações no marco legal do futebol com vistas a tratá-lo como “negócio”.

- **Modelo empresarial**

**DC:** Neste estudo, modelo empresarial refere-se à inserção e à adoção de elementos do universo das empresas e dos negócios na administração das organizações futebolísticas no Brasil. Ou seja, diz respeito à adoção de instrumentos, ferramentas, métodos, linguagem e até concepção do tempo que são próprios de organizações empresariais (SOLÉ, 2003a; 2004). É um padrão de ação gerencial com todos os recursos de planejamento, gestão de recursos, marketing etc, associados a categorias como competência, produtividade, rentabilidade e eficiência.

**DO:** Esta categoria foi operacionalizada pela identificação de elementos/ações e linguagens de gestão importados de empresas privadas (por exemplo: clientela, mercadoria, credencialização dos profissionais, sistemas de planejamento e gestão de recursos, marketing etc).

- **Campo organizacional**

**DC:** O conceito de campo organizacional diz respeito a um conjunto de organizações que, de forma direta ou indiretamente, se relacionam e exercem influência umas sobre as outras, compartilhando um sistema de significados comum (DiMAGGIO; POWELL, 1991).

**DO:** Esta categoria foi operacionalizada nesta pesquisa pela identificação e seleção de organizações que atuam no campo do futebol no Brasil que possuem algum tipo de relação de influência em sua gestão e estrutura, sendo representativas para a análise a que se pretende este estudo.

### 3.3 Delineamento da pesquisa

Neste estudo, adotou-se a pesquisa qualitativa histórica como estratégia metodológica fundamental, sendo o nível de análise o campo organizacional e a unidade de análise o futebol brasileiro enquanto instituição. Este trabalho está fundamentado numa abordagem qualitativa (TRIVIÑOS, 1995) dos dados primários e secundários coletados com o intuito de permitir a descrição e análise das principais mudanças ocorridas no contexto do futebol brasileiro face à lógica de mercado e à adoção de um modelo empresarial. Para tanto, fez-se uso de um tipo específico de método histórico, o historiográfico interpretativo.

Tuchman (1994) salienta que a utilização de métodos históricos possibilita a compreensão dos fenômenos sociais dentro de uma abordagem contextual, ou seja, observando-se e levando-se em consideração várias de suas facetas e partes componentes ao longo da história. Nas próprias palavras do autor, “todo fenômeno social deve ser entendido dentro do seu contexto histórico” (p. 306).

Os métodos históricos permitem o aprofundamento de questões contextuais que envolvem um determinado fenômeno social e são, portanto, apropriados para responder a indagações do tipo explicativas. Tuchman (1994) sugere alguns métodos para os estudos históricos, tais como história oral, história de vida, dentre outros. Neste trabalho, adotou-se o tipo historiográfico interpretativo, cuja finalidade é compreender os fatos ao longo do tempo e do espaço, de modo a construir uma narrativa que explique satisfatoriamente o fenômeno estudado (p. 315).

Assim, diante da proposta deste estudo em se centrar na compreensão de um processo de desinstitucionalização do campo do futebol no Brasil e, por consequência, procurar desvendar o “por quê” e o “como” esta transformação ocorre ao longo do tempo com a incorporação de uma nova lógica de ação, a de mercado, e mediante a adoção de um modelo empresarial de gestão, acredita-se que este método parece ser adequado.

Diante de tais considerações no que tange à natureza desta pesquisa e ao tipo de fenômeno a ser estudado, e, sobretudo, tendo em vista o problema central de pesquisa que se pretende investigar e responder, ressalta-se que a este projeto não cabe definir população e amostra, como convencionalmente se faz.

Por população entende-se um conjunto completo de elementos sobre os quais se deseja fazer algumas inferências. Já a amostra diz respeito aos elementos selecionados de uma população para se tirar conclusões sobre ela (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Decisões sobre amostras, tamanho da amostra e estratégias de amostragem dependem de decisões sobre qual a unidade de análise que caracteriza o referido estudo, salienta Patton (1990, p. 166-167). Em estudos qualitativos, afirma ainda este autor, as unidades de análise podem também ser particulares tipos de eventos, ocorrências ou incidentes. Assim, neste estudo, dado o fato da unidade de análise ser o futebol brasileiro enquanto instituição, não há como se ter uma amostra que seja representativa para todo o campo, uma vez que se estuda, aqui, transformações a nível do campo do futebol brasileiro.

Com o fim de clarificar a análise em apreço neste trabalho, fez-se uso de ilustrações para os principais elementos que caracterizam o fenômeno a ser estudado, sendo portanto representativos (MARCONI; LAKATOS, 1990 p. 47). Estas ilustrações (casos exemplares ou tipificações) foram escolhidos com base nas categorias analíticas definidas para este estudo, levando-se em consideração os seus respectivos indicadores.

Salienta-se, também, que o delineamento aqui traçado procurou seguir o encadeamento ditado pelos pressupostos teóricos que fundamentam esta pesquisa. Espera-se, portanto, que este delineamento possibilite o aprofundamento da temática escolhida e uma interpretação das transformações que vêm ocorrendo no campo do futebol no Brasil.

A seguir, então, são apresentadas as formas de concretização do delineamento metodológico proposto, por meio da descrição dos tipos de dados e dos métodos de coleta e de análise destes.

### 3.4 Instrumentos e técnicas de coleta de dados

Para a consumação do delineamento metodológico proposto, ressalta-se que a coleta de dados desta pesquisa se fundamentou, sobretudo, na obtenção de dados secundários; e na aplicação de questionário via correio eletrônico com informantes chave (MARCONI; LAKATOS, 1990), cujas informações estão contidas nos apêndices A a D.

A seleção dos informantes chave deu-se mediante uma abordagem subjetiva, através de uma amostragem não probabilística do tipo bola-de-neve (COOPER; SCHINDLER, 2003). Neste estudo, fez-se uso desse tipo de técnica porque os respondentes seriam melhor localizados por meio de redes de referência, dada a abrangência desta pesquisa e ao tipo de sujeitos selecionados (com notório conhecimento sobre o tema). Nas palavras de Cooper e Schindler (2003, p. 170)

No estágio inicial da **amostragem bola-de-neve**, as pessoas são descobertas e podem ser ou não selecionadas através de métodos probabilísticos. Esse grupo então é usado para localizar outras pessoas que possuem características similares e que, por sua vez, identificam outras pessoas. Similar a uma pesquisa reversa de fontes bibliográficas, a “bola-de-neve” **reúne sujeitos à medida que avança**. (Grifo do autor da dissertação)

Assim foi realizado neste trabalho. A partir de contato mantido com o Sr. José Joaquim, consultor de legislação desportiva no Estado de Pernambuco e ex vice-presidente da Federação Pernambucana de Futebol (FPF), em 18/03/2004, às 9:30h, em seu escritório localizado no centro da cidade de Recife - PE, foram obtidos telefones dos outros entrevistados. Contatos foram mantidos com estes que indicaram outros, de modo que a lista se fechou por questões de disponibilidade dos respondentes em participar desta pesquisa, ao

tempo de conclusão deste estudo e, em alguns casos, devido à não obtenção de contato final com alguns dos respondentes. Salienta-se ainda que, por conta da disponibilidade de um dos respondentes (um dos diretores da CBF, representando o presidente desta instituição) para participar desta pesquisa, o pesquisador teve que realizar com este uma entrevista por telefone no dia 08/07/04, das 16:30h às 17:15h, que foi devidamente gravada e transcrita, conforme autorização deste respondente.

Diante do que foi exposto, pode-se dizer que, num primeiro momento, o trabalho de campo buscou descrever os elementos que conformavam, no passado, e conformam, no presente, o campo do futebol no Brasil, haja vista a inclusão e a expansão de uma nova lógica de ação, a de mercado. Pretendeu-se, com isso, compreender as transformações ocorridas, ao longo da história, na instituição futebol. Dessa forma, foram coletados dados secundários (legislações esportivas brasileiras de 1937 a 2004; relatórios da Comissão Parlamentar de Inquérito ou CPI do futebol; relatos históricos; jornais de várias épocas, revistas e periódicos especializados, sejam impressos ou eletrônicos) que contribuíram não só para a caracterização dos contextos sócio, político e econômico envolvidos no processo de desinstitucionalização, como também permitiram o estudo do fenômeno em questão (TRIVIÑOS, 1995).

Em um segundo momento, fez-se uso da aplicação de questionário semi-estruturado com informantes chave que apresentam notório conhecimento sobre os aspectos (ou categorias centrais de análise) considerados (por exemplo, especialistas em parceria e/ou marketing esportivo devidamente credenciados; deputados que participaram da CPI do futebol brasileiro; colunistas e profissionais do futebol reconhecidos socialmente no universo do desporto brasileiro), como forma de consolidar e de confrontar os resultados obtidos nas fontes secundárias, diminuindo possíveis vieses de interpretação.

As decisões relativas ao método a ser utilizado, bem como a decisão de onde interagir com o respondente afetam o desenho do instrumento de coleta de dados. Como a

pesquisa é uma troca de idéias entre entrevistador-pesquisador e respondente, cada um deve entender o que o outro fala, e isso só é possível se o vocabulário usado for comum para as duas partes (COOPER; SCHINDLER, 2003). Daí a preocupação em se colocar um quadro explicativo e o uso de palavras comuns ao universo do futebol para os respondentes do questionário desta pesquisa, haja vista também que o mesmo foi enviado por e-mail. O questionário constituiu-se de questões fechadas e abertas. No ato de envio do questionário seguiu-se uma correspondência devidamente formulada de modo a justificar a importância do trabalho e a participação dos respondentes. Assim, foi solicitado aos respondentes que respondessem o questionário enviado por e-mail, conforme correspondência enviada eletronicamente, disposta no apêndice A desta dissertação (TRIVIÑOS, 1995; ROESCH, 1999).

As questões abertas foram estabelecidas com o intuito de obter opiniões e informações acerca do fenômeno estudado - a mercantilização do futebol brasileiro - procurando-se aproveitar ao máximo os conhecimentos dos respondentes selecionados de acordo com a sua representatividade no campo do futebol. A seguir são apresentadas as formas de análise dos dados desta dissertação, assim como os instrumentos utilizados para a realização desta.

### **3.5 Instrumentos e técnicas de análise dos dados**

Nesta pesquisa realizou-se uma interpretação dos discursos obtidos nos dados primários e secundários, com o intuito de verificar os pressupostos estabelecidos no estudo e corroborar a explicação teórica exposta. A interpretação do conteúdo dos questionários e dos documentos obtidos tiveram como eixo de interpretação a abordagem teórica construída neste trabalho.

A análise foi precedida da coleta e separação de documentos considerados importantes para a realização do estudo, ou seja, de um levantamento da literatura existente sobre o tema da pesquisa e a sua sistematização em uma base de dados eletrônica, em computador, já estruturada pelo próprio pesquisador.

A análise dos dados foi de natureza descritiva-interpretativa (TRIVIÑOS, 1995), sendo os dados coletados categorizados e analisados a partir dos termos e categorias analíticas apresentadas e operacionalizadas na seção 3.2 desta dissertação.

Assim, como os questionários e a análise documental constituíram-se as fontes principais de dados, utilizou-se a análise interpretativa dos discursos como instrumento de análise (TRIVIÑOS, 1995; MARCONI; LAKATOS, 1990; ROESCH, 1999). Espera-se, portanto, através destas interpretações, verificar pontes entre os diversos discursos relevantes de modo a compreender, de forma mais completa, as dimensões envolvidas no estudo do fenômeno pesquisado.

## 4 Descrição e análise dos dados

---

Neste capítulo são apresentados os dados que, de certa forma, procuram explicar até que ponto a expansão da lógica de mercado e a adoção de um modelo empresarial de gestão conduzem um processo de desinstitucionalização do futebol brasileiro.

Em um primeiro momento é descrito, em linhas gerais, o processo de desinstitucionalização do futebol no Brasil, ao longo de sua história, mostrando-se as pressões políticas, funcionais, sociais, de entropia e de inércia que contribuíram (e contribuem, hoje) para tal cenário.

Em seguida, tece-se análise sobre as mudanças no marco legal conduzidas pelo Estado como uma das mais fortes pressões que contribuem para se tratar o futebol como negócio. Tais mudanças são acompanhadas por modificações nos valores sociais onde se percebe uma transposição da dimensão valorativa e lúdica do futebol para uma dimensão de negócio.

Por fim, são apresentadas as principais estratégias consideradas “modernizantes” no atual contexto do futebol brasileiro, e que foram incorporadas do mundo dos negócios, procurando-se mostrar suas relações com a expansão da lógica de mercado e a adoção de um modelo empresarial de gestão.

## 4.1 A desinstitucionalização do futebol brasileiro

O futebol começou a se organizar no Brasil, assim como em boa parte do mundo, na virada do século XIX para o XX, como atividade civil, prática lúdica, que contribuía para a educação e a saúde de seus praticantes e como forma de lazer comunitário. Estava baseado na livre iniciativa da sociedade civil e na livre organização.

É verdade que se podem ver, ainda, focos de lazer, ócio e diversão em jogos realizados em campos de várzea, ou em áreas urbanas/rurais. Mas, este cenário em que os campos de várzea e os terrenos baldios procuram dar o “tom” do futebol-arte e, quer na periferia ou nos clubes sociais da elite, ao final da partida, vencedores e perdedores se reúnem para confraternizar e estreitar os laços de identidade coletiva, encontra-se, hoje, limitado a pequenos casos, em zonas periféricas. Hoje, o futebol é tratado como produto; configura-se uma oportunidade de se fazer negócio.

Por volta da segunda metade do século XX, a exploração e a promoção de eventos baseados no futebol, praticado por atletas profissionais, tornou-se atividade econômica organizada e comercial de vulto. Ou seja, uma atividade com características fáticas de ato comercial, como a venda de espetáculos e de suas transmissões por mídia eletrônica, a exploração de marcas e a exploração da prestação de serviço de praticante profissional com objetivo de resultado econômico. A sobreposição de elementos técnicos sobre os institucionais (não se negando a importância destes últimos) é uma das características presentes, hoje, no cenário do futebol brasileiro.

Nas sub-seções a seguir, portanto, são apresentadas as transformações ocorridas no contexto do futebol brasileiro face à expansão da lógica de mercado e mediante a adoção de um modelo empresarial de gestão.

Com o intuito de destacar as questões centrais que norteiam este trabalho, o autor destacou, em negrito, as categorias analíticas desta pesquisa ao longo do texto que se segue com a análise dos dados.

Ademais, a leitura, acompanhada de análise e confrontação, dos dados primários e secundários obtidos em inúmeras revistas e jornais (impressos e eletrônicos) e das conversas exploratórias com informantes chave desta pesquisa contribuíram para a apresentação destes dados.

#### **4.1.1 As relações organização-ambiente**

Em seu trabalho sobre a descrição de como ocorre um processo de desinstitucionalização, Oliver (1992) salienta a existência de preditores deste processo a nível das relações organização-ambiente. Tais indicadores empíricos propostos por esta autora podem ser vistos no atual campo do futebol brasileiro, o que justifica, de certa forma, a transposição de elementos técnicos sobre institucionais na Instituição Futebol. Procura-se, então, identificar e analisar tais elementos considerando-se, também, a influência que a lógica de mercado e a adoção de um modelo empresarial de gestão exercem sobre as transformações pelas quais passa o futebol brasileiro.

Percebe-se, no atual cenário do futebol brasileiro, pressões ambientais competitivas no que diz respeito ao **aumento de competição por recursos e por inovações**, haja vista o impacto econômico que incide, hoje, no desporto profissional, em face de presença marcante da “profissionalização”, da “comercialização” e da sua inter-relação com os meios de comunicação. Disputa por profissionais credenciados e com competência gerencial como, por exemplo, dirigentes-executivos, cronistas especializados e consultores de marketing esportivo; obtenção de novas fontes de recursos, como cessão de direitos

federativos sobre a imagem do atleta e verbas de televisão; inserção de novas estratégias de ação, como parceria e marketing esportivo; e arenas multi-usos, são exemplos dessas pressões.

Em um artigo publicado na Revista Brasileira de Direito Desportivo (concedido a este pesquisador quando da realização de entrevista) Álvaro Melo Filho, membro da FIFA e da Comissão de Estudos Jurídicos Desportivos do Ministério de Esporte, afirma

Com efeito, é inegável a *'economización del deporte'* ou *'sportbusiness'* gerando fluxos monetários nos mais variados âmbitos: artigos desportivos (chuteiras, vestuário, bolas, etc), espetáculo desportivo (cobrança de ingressos para assistir as competições), retransmissões desportivas (direito de retransmissão por TV aberta, canais fechados ou pelo sistema *'pay per view'*), mercado de trabalho desportivo (atletas, técnicos, preparadores físicos, árbitros, etc), publicidade e patrocínio (nas arenas, praças e estádios desportivos), imprensa desportiva (comentaristas, locutores, repórteres, crônica especializada, etc), infra-estrutura e equipamentos desportivos, medicina desportiva (médicos, psicólogos, fisioterapeutas, massagistas, etc) e seguros formalizados para cobrir os riscos da prática desportiva e dos espectadores, são apenas alguns exemplos (MELO FILHO, 2004, p. 93).

Pressões sociais do ambiente sobre as organizações do campo do desporto, mediante **mudanças nas regulações governamentais e nos valores sociais**, também se constituem preditores das transformações pelas quais passa o futebol brasileiro, ao longo de sua história. É inegável o papel do Estado como agente dessas mudanças mediante alterações no marco legal do futebol. Cita-se, como exemplo, a promulgação da Lei nº 9.615 em 24 de março de 1998, comumente denominada “Lei Pelé”, que introduz a obrigatoriedade da transformação dos clubes sociais em “clubes-empresa”.

Concomitantemente, percebe-se a fragmentação de valores sociais outrora fortemente legitimados na Instituição Futebol. Da integração e convívio social por parte dos participantes dessa Instituição, passou-se para o vislumbrar de um “mercado potencial e uma oportunidade de negócio”. Hoje, o torcedor é visto como “consumidor” para grande parte dos gestores e entidades futebolísticas; o jogador é tido como “mercadoria” para os clubes; e o

futebol como “produto e ativo financeiro” para os parceiros envolvidos nesse “jogo/empreendimento”.

Mais recentemente, fruto de iniciativa inédita que mobilizou nove instituições, foi lançado o “Atlas do Esporte no Brasil”. O material será vendido em CD-ROMs e, também, estará disponível na internet. O Conselho Federal de Educação Física (Confef) foi o idealizador do Atlas, contando com a participação e o engajamento do Ministério dos Esportes, do Comitê Olímpico Brasileiro (COB), da Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EBAPE), do Serviço Social da Indústria (SESI), do Serviço Social do Comércio (SESC), Confederação Brasileira de Clubes, Federação das ABBs (FENABB) e Associação Cristão de Moços.

Para Lamartine DaCosta<sup>5</sup>, professor de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Gama Filho e pesquisador ligado à Academia Olímpica Internacional e ao Comitê Olímpico Internacional (COI), os objetivos deste Atlas são avaliar os aspectos econômicos do esporte e sistematizar os dados para orientar investimentos do setor privado, que precisa desses dados para planejar seus “negócios”, e facilitar pesquisas.

Oliver (1992) considera que dentre os fatores preditores de um processo de desinstitucionalização, a nível das relações organização-ambiente, estão ocorrências externas aleatórias, visualizadas em **eventos e dados dissonantes** a um contexto até então institucionalizado/legitimado. No atual cenário do futebol brasileiro esta assertiva revela-se ao se perceber a existência de fatos dissonantes, como: 1) realização de Comissões Parlamentares de Inquérito (CPI) para investigar irregularidades nas práticas e na gestão de entidades futebolísticas (exemplo: CBF, clubes e federações); e 2) constatações de que houve lavagem de dinheiro por parte da Parmalat, quando da parceria mantida com o clube Palmeiras (SP), o

---

<sup>5</sup> Em contatos mantidos por correio eletrônico com o pesquisador. Salienta-se, contudo, que, devido às ocupações do entrevistado e ao prazo de conclusão deste estudo, o referido professor não enviou as respostas finais do questionário solicitado.

que contribuiu, também, para a criação de leis de moralização do futebol e fiscalizações mais efetivas por parte do Ministério Público.

Considerando os parceiros estratégicos do universo do futebol como a mídia televisiva, as empresas privadas, os investidores internacionais, os bancos e etc, percebe-se que, face à percepção que se tem de que o futebol é uma grande indústria que movimenta milhões e com a qual se pode obter melhoria de suas imagens institucionais, tais organizações decidem (e se dispõem a) investir em grandes clubes que possuem grande número de torcedores, e com representatividade no cenário nacional e até internacional. É o caso das relações de patrocínio de camisas, que normalmente rende aos cofres destas empresas significativos “ganhos de mercado” (*market share*), que as conduzem a renovar os seus contratos.

Porém, tais questões estão, de certa forma, subordinadas ao fato de que os clubes devem ter (ou melhor, demonstrem) profissionalismo na gestão ou na condução do “empreendimento”. Exige-se, portanto, **elevação de padrões de eficiência** que podem ser instrumentalizados em controles estatísticos, balanços, competência gerencial, presença de profissionais devidamente credenciados e etc, sob pena de haver **remoção de incentivos**, ou seja, de não haver renovação de contrato ou permanência da parceria.

Ao longo da história do futebol brasileiro, nota-se uma certa **diminuição da dependência** financeira do clube em relação aos recursos oriundos de bilheterias. É inegável a importância das bilheterias para a arrecadação de recursos dos clubes, sobretudo para os que possuem grande torcida. Porém, hoje, face à expansão da lógica de mercado e mediante a exigência de critérios empresariais de gestão, há inúmeras outras fontes alternativas de recursos, como cessões de direito sobre a marca do clube, cessões de direitos federativos sobre a imagem do atleta, verbas de televisão, patrocínio e contratos de marketing e parceria.

Destas, salienta-se que, atualmente, a maior parte da receita de um clube de futebol brasileiro advém dos direitos de transmissão pela televisão.

A elevação de padrões de eficiência, a remoção de incentivos e o declínio da dependência externa, configuram-se mudanças nas relações com os constituintes do campo do desporto. Somados aos indicadores apresentados anteriormente constituem-se preditores das transformações pelas quais passa o futebol brasileiro, pela transposição de sua lógica de ação.

O quadro a seguir constitui a tentativa de visualizar estes elementos no atual cenário do futebol brasileiro. Salienta-se, contudo, que alguns desses indicadores foram agrupados para facilitar a análise.

RELAÇÕES ORGANIZAÇÃO-AMBIENTE	INDICADORES
<p><b>Pressões ambientais competitivas</b></p>	<p><b>Aumento da competição por recursos ou domínios e das pressões por inovação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disputa por profissionais credenciados e com competência gerencial. Por exemplo: dirigentes-executivos e consultores de marketing esportivo.</li> <li>- Obtenção de novas fontes de recursos, como cessão de direitos sobre a marca.</li> <li>- Inserção de novas estratégias de ação, como a construção de estádios-arena de entretenimento.</li> </ul>
<p><b>Pressões sociais do ambiente</b></p>	<p><b>Mudanças nas regulações governamentais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel do Estado como agente de mudança mediante alterações no marco legal. Exemplo: Lei Pelé institucionaliza o “clube-empresa”.</li> </ul> <p><b>Mudanças nos valores sociais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Da integração e convívio social por parte dos participantes, para o vislumbrar de um “mercado potencial e uma oportunidade de negócio”.</li> <li>- Torcedor visto como “consumidor”, o jogador como “mercadoria” e o futebol como “produto”.</li> </ul>
<p><b>Ocorrências externas aleatórias</b></p>	<p><b>Eventos e dados dissonantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de CPIs do futebol para investigar irregularidades na gestão e desvios de dinheiro.</li> <li>- Lavagem de dinheiro da Parmalat, por exemplo, levou à criação de leis de moralização do futebol.</li> </ul>
<p><b>Mudanças nas relações com os constituintes</b></p>	<p><b>Declínio da dependência externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminuição da dependência financeira do clube apenas para com os torcedores. Hoje, as fontes de financiamento são inúmeras. Incluem cessão de direitos, verbas de televisão, etc.</li> </ul> <p><b>Elevação de padrões de eficiência e remoção de incentivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de que os clubes e entidades futebolísticas adotem estratégias modernizantes e de gestão profissional – ex: sistemas de planejamento e de gestão de recursos, contratação de consultores esportivos, ampliar fontes de recursos.</li> <li>- Tal discurso é delineado pelo fato de que quanto menor o padrão de eficiência, menores os incentivos – ou até pode implicar na não renovação de contratos/parcerias.</li> </ul>

**Quadro7 (4)** – Relações organização-ambiente como preditores do processo de desinstitucionalização do futebol brasileiro

## 4.1.2 Fatores intraorganizacionais

Além dos preditores de um processo de desinstitucionalização ao nível das relações organização-ambiente, Oliver (1992) apresenta fatores intraorganizacionais deste processo. Tais indicadores empíricos propostos por esta autora foram percebidos no atual campo do futebol brasileiro, o que contribui para justificar a supervalorização da dimensão comercial do futebol sobre a sua dimensão valorativa. A seguir, então, são identificados e analisados estas categorias preditoras da desinstitucionalização do futebol brasileiro, face à lógica de mercado no setor.

Tomando-se como base a descrição, realizada na seção 2 desta dissertação, do processo de institucionalização do futebol brasileiro, pode-se dizer que, com a profissionalização do futebol, os clubes ampliaram seus estádios e desde então comercializam produtos durante as partidas, e ocorreram (como ocorre até hoje) mudanças na distribuição política destas entidades esportivas. Novos profissionais são necessários como preparadores físicos, roupeiros, massagistas, médicos, advogados, todos se dedicando parcial ou exclusivamente a um clube, o que constitui **alta diversidade da força de trabalho e realocações de poder**. Hoje, esta diversidade deve abranger, segundo o discurso até então dominante, também a presença de profissionais credenciados para gerir o “negócio-futebol”.

O tempo artesanal da atividade já se foi. O futebol atual exige dos clubes o conhecimento e a prática exercidas pelas empresas mais eficientes e eficazes (Eduardo Campos, Ministro da Ciência e Tecnologia do Governo Lula. Entrevista em 27/10/2004).

Nota-se, também, no campo do futebol brasileiro, mudanças na necessidade funcional, que podem ser visualizadas no **aumento da especificidade técnica e da clareza das metas**. Os discursos prevaletentes das entrevistas e dos dados primários e secundários

sinalizam para a crença de que a sobrevivência de um clube de futebol está ligada a uma gestão fundamentada em critérios profissionais.

Os clubes precisam ter **visão estratégica de longo prazo** para que o país seja consumidor, e não mais exportador de futebol. (...) Sim, todos esses esforços, hoje, são necessários para que o futebol-negócio tenha êxito. O futebol deve ser visto como tal (Luiz Gustavo, Diretor de registros e transferência da CBF. Entrevista em 08/07/04. Grifo do auto da dissertação).

Face à influência da lógica de mercado sobre o campo do futebol brasileiro, os clubes que, geralmente, obtêm melhor resultados ao serem “eficientes”, são os que adotam estratégias de ação consideradas modernizantes e próprias do mundo empresarial como, por exemplo, estádios-arena de entretenimento, e que buscam continuamente novas fontes de financiamento, que não só mediante bilheteria. Assim, muitos clubes aderem a contratos de parceria com a mídia a fim de receberem cotas de televisionamento de seus jogos, e aderem a estratégia de cessão de direitos para a exploração da marca do clube.

Salvo aqueles clubes que, devido à conjugação de talentos, como o Santos de Pelé e o Santos Campeão Brasileiro de 2002, conseguem sucesso, e depois, provavelmente, vendem seus atletas (ou melhor, “mercadorias”), os demais necessitam se ajustar aos moldes do “mercado” para saírem de suas **crises de performance**, visualizadas sobretudo em baixos desempenhos e falta de resultados nos jogos, acompanhado por deficiências administrativas na gestão do clube. Em caso contrário, estão possivelmente **ameaçados de obsolescência**. Por exemplo, a não observância destas “questões estratégicas de mercado” podem conduzir ao rompimento de contratos de parceria.

Primeiro é preciso profissionalizar para dar consequência a tais expedientes, pondo dos dois lados da mesa gente que tenha competência específica para levar adiante todas as modernas estratégias. (...) Para que tenhamos fora do campo a mesma eficácia que temos dentro. (...) Hoje, as estratégias de modernização na direção indicada são imprescindíveis à sobrevivência de um clube de futebol, porque o futebol não é mais coisa para amadores. (...) Senão, corre-se o risco de, aos poucos, ‘matar a galinha dos ovos de ouro’ (Juca Kfourri, Jornalista e colunista desportivo. Entrevista em 27/06/04).

Mudanças no consenso social, em torno da Instituição Futebol Brasileiro, também podem ser vistas com base nos seguintes indicadores: 1) **aumento do *turnover* ou sucessões**; 2) **fraquezas nos mecanismos de socialização**; 3) **alianças e fusões díspares culturalmente**; e 4) **alta diversificação, dispersão ou diferenciação**.

É inegável a constante entrada e saída de profissionais que atuam na arena futebolística que revela ***turnover* e velocidade de sucessões**. Nos clubes, por exemplo, a cada mudança de direção e de equipes de trabalho alteram-se normalmente dirigentes, técnicos, jogadores, fisioterapeutas, massagistas, roupeiros. Soma-se a isso a disputa por profissionais credenciados e com competência gerencial como, por exemplo, dirigentes-executivos, advogados e consultores de marketing esportivo.

Pode-se perceber, com base na descrição da transformação da “Instituição Futebol”, presente na segunda seção desta dissertação, e nos discursos prevalentes nos dados primários e secundários obtidos da pesquisa, que não há consenso quanto aos significados compartilhados no campo do futebol. Nota-se, ao longo da história do futebol, abandono de hábitos e costumes, introdução de novos elementos e termos no universo do desporto (por exemplo: clientela, mercadoria, produto), o que tende a produzir ou gerar uma deslegitimação de uma atividade institucionalizada e a **fraqueza nos mecanismos de socialização**. Houve, e continua havendo, um deslocamento da dimensão valorativa para uma dimensão de negócio na Instituição Futebol Brasileiro.

Quanto às **alianças e fusões díspares culturalmente, e alta diversificação, dispersão ou diferenciação**, pode-se dizer que, diante das transformações no futebol, em face de sua profissionalização, o potencial do mercado que se abria, sobretudo a partir da década de 1970, provocou ávido movimento de empresas do setor na direção da conquista de direitos de exibição dos espetáculos futebolísticos. Nesse contexto, por exemplo, é criada, em 14/08/1978, a Globo Esportes, divisão comercial do Grupo de Roberto Marinho, com

autonomia de compra e venda de conteúdos para a grade de programação, administração de eventos e licenciamento de produtos.

Por sua vez, com base nos dados primários e secundários coletados para este estudo e fundamentado na interpretação dos discursos contidos nas entrevistas realizadas com informantes chave que apresentam notório conhecimento no campo do desporto, salienta-se que a TV Bandeirantes<sup>6</sup> entregou, no fim da década de 1990, o comando da programação de seu departamento de esportes à *Traffic*, principal agência de marketing esportivo do país. E, em fevereiro de 2000, o grupo de investimento norte-americano *Hicks, Muse, Tate & Furst* (HMTF) lançou o Panamerican Sports Network (PSN), um canal esportivo por assinatura para a América Latina, transmitido pela TVA, Net e Sky, com o fim de explorar este “negócio”.

A leitura, acompanhada de análise e confrontação, dos dados obtidos em inúmeras revistas e jornais, impressos e eletrônicos, e das conversas exploratórias com informantes chave desta pesquisa contribuíram para a apresentação destes dados.

Soma-se a isso a entrada de instituições financeiras no mundo do futebol<sup>7</sup>. Segundo destaca o economista e professor Proni (2000), a primeira experiência digna de nota foi a associação, em 1997, do Banco Excel-Econômico com os clubes de futebol Corinthians (SP) e Vitória (BA), com contratos de patrocínio que atingiam montantes de R\$ 5 milhões e R\$ 2 milhões anuais, respectivamente. Em 1998, houveram mais dois contratos firmados: o investimento de cerca de US\$ 10 milhões do Banco Opportunity na compra de 51% das ações do clube Bahia S.A, e a parceria do Clube de Regatas Vasco da Gama com o *Nations Bank/Banco Liberal*, depois comprado pelo *Bank of America*, para explorar todos os contratos de marketing, licenciamento e direitos de imagem do time carioca, por meio da Vasco Lic., como ficou conhecida a empresa criada para tal finalidade.

---

<sup>6</sup> Fundada em 13/05/1967.

<sup>7</sup> Segundo o discurso na arena do desporto, muitas destas parcerias não perduraram devido a posturas amadoras dos dirigentes cartolas na administração destes empreendimentos.

Em um estudo conduzido pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (SANTOS et al, 2004), constatou-se que as atividades esportivas em torno do futebol brasileiro caracterizam-se pelo envolvimento de diferentes tipos de empresas. Empresas de materiais e equipamentos esportivos, como a Nike, Reebok, Adidas, Umbro, Finta, Fila, Speedo, Rhumel, Mizuno, Diadora etc; empresas que investem em patrocínio e marketing esportivo, mediante a exposição de placas publicitárias nos estádios e de sua marca nos uniformes dos jogadores, além de investirem em patrocínio a jogadores de repercussão nacional e internacional, que se constituem peça importante da engrenagem do retorno de marketing.

No estudo realizado por Santos et al (2004) foi constatado também empresas que trabalham em sistema de co-gestão com clubes, como foi o caso da parceria envolvendo o clube Palmeiras (SP) e a multinacional alimentícia Parmalat; e empresas-time, que surgem a partir da rentabilidade do esporte e de campeonatos organizados, e que são dirigidos por empresários que as administram sob uma ótica empresarial e com fins meramente instrumentais. Este é o caso, por exemplo, de clubes de voleibol e basquete no eixo Rio-São Paulo.

Tais questões observadas pelos pesquisadores do BNDES também foram vistas nesta pesquisa realizada no campo do futebol brasileiro, em que se procura analisar de que forma as transformações ocorridas neste campo são conduzidas pela expansão da lógica de mercado e a adoção de um modelo empresarial de gestão. Percebeu-se que tais mudanças se refletem na influência dessas empresas para a inserção de novas estruturas e processos organizacionais, com critérios empresariais.

Atualmente, tem sido passível de discussões e debates na mídia os interesses e propostas de grandes grupos empresariais nacionais e internacionais em investir em grandes clubes brasileiros, tendo sobre estes influência na gestão do departamento de futebol.

Recentemente, em novembro de 2004, um caso de parceria (**aliança culturalmente díspare**) envolvendo o clube Corinthians (SP) e a Media Sports Investments (MSI) tem sido objeto de discussão social e na mídia. A leitura, por parte do autor desta dissertação, de inúmeros jornais e revistas especializados, sobretudo eletrônicos, somada a conversas exploratórias mantidas com informantes chave durante a consumação deste caso, permitiram a sua descrição.

A MSI é uma grande instituição financeira inglesa que investe no desporto em todo o mundo. Esta organização propôs ao clube um investimento de US\$ 35 milhões para pagamento de dívidas e contratação de reforços, com vistas a explorar a marca “Corinthians” mediante a formação de uma empresa licenciada. Porém, o Conselho de Orientação (CORI) do clube sugeriu, para aprovação deste acordo, quatro mudanças no contrato oferecido pela MSI: 1) que a negociação fosse feita através do licenciamento da marca “Corinthians”, e não através da criação de uma empresa; 2) que todo dinheiro enviado pela empresa passasse pelo Banco Central do Brasil, o que forçaria a revelação da origem desses recursos; 3) que o clube receba a garantia de cinco bancos, a saber, *Credit Suisse*, *Citibank*, *Manhattan Chase*, *JP Morgan* e *HSBC*; e 4) que o foro para resolver eventuais problemas jurídicos seja a cidade de São Paulo, pois no contrato inicial não havia indicação de local.

As propostas foram apresentadas aos 271 conselheiros que assinaram a ata da reunião e aprovaram as sugestões, ficando a aprovação ou não da parceria a ser definida em votação pelo Conselho Deliberativo do clube. Depois de muita discussão em torno do contrato de parceria que uniria o Corinthians e a MSI pelos próximos 10 anos, no dia 21 de novembro de 2004 o Conselho Deliberativo aprovou o contrato.

No entanto, a oposição corinthiana, composta de dirigentes e ex-dirigentes, membros do Conselho e torcedores organizados, desenvolvem ações de resistência com o fim de não permitir que a parceria entre o clube e a MSI seja concretizada, sobretudo mediante

ações pleiteadas na Justiça, que sinalizou uma possível iniciativa de auditoria para checar a natureza do acordo e a fonte de recursos empreendidas. A principal reivindicação desses dirigentes, sendo alguns deles “cartolas”, e torcedores é a não aceitação da perda de autonomia do clube que, com a vigência do contrato, deixará de existir, o que se configura **pressões de inércia e pressões políticas**.

O quadro a seguir constitui a tentativa de visualizar estes elementos no atual cenário do futebol brasileiro. Salienta-se, contudo, que alguns desses indicadores foram agrupados para facilitar a análise.

FATORES INTRAORGANIZACIONAIS	INDICADORES
<p style="text-align: center;"><b>Mudanças na distribuição política</b></p>	<p><b>Alta diversidade da força de trabalho e realocações de poder</b>  - Constante inserção de novos profissionais, como fisioterapeutas, massagistas, roupeiros, técnicos, advogados, dirigentes profissionais, acompanhado por redistribuição de poder.</p> <p><b>Crises de performance e ameaça de obsolescência</b>  - Por exemplo: baixos desempenhos e falta de resultados nos jogos, e deficiências administrativas quanto à gestão do clube podem levar ao rompimento de contratos de parceria, e à obsolescência/falência.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Mudanças na necessidade funcional</b></p>	<p><b>Aumento da especificidade técnica e da clareza das metas</b>  - A sobrevivência de um clube está ligado a uma gestão de recursos e visão estratégica de longo prazo (discurso dominante).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Mudanças no consenso social</b></p>	<p><b>Aumento do <i>turnover</i> ou sucessões</b>  - Entrada e saída constante de profissionais do desporto, sejam técnicos, preparadores físicos, dirigentes de futebol, etc.</p> <p><b>Fraquezas nos mecanismos de socialização</b>  - “Futebol-arte” é substituído pelo “futebol-força”.  - Relações impessoais sobrepõem-se às pessoais.  - O “amor à camisa” por parte do jogador dá lugar ao “amor ao dinheiro e à fama”.</p> <p><b>Alianças e fusões díspares culturalmente e alta diversificação, dispersão ou diferenciação</b>  - Entrada de empresas privadas e instituições financeiras como parceiras estratégicas no mundo do futebol, interferindo, normalmente, na gestão do clube.</p>

**Quadro 8 (4)** – Fatores intraorganizacionais do processo de desinstitucionalização do futebol brasileiro

### 4.1.3 As pressões para a desinstitucionalização do futebol brasileiro

Conforme foi abordado na seção 2 da fundamentação teórico-empírica desta dissertação, a desinstitucionalização é um processo de mudança institucional no qual ocorre a deslegitimação de uma prática outrora institucionalizada, o que não implica a inexistência de instrumentos ou mecanismos de resistência. Tal processo é determinado por um conjunto de pressões desinstitucionalizadoras, a saber: políticas, funcionais e sociais. Pressões de entropia e de inércia moderam o nível em que este processo ocorre numa instituição.

Oliver (1992), com o objetivo de procurar entender de que modo ocorre a quebra de um estado de entropia/equilíbrio institucional, propôs um conjunto de preditores/indicadores empíricos a um processo de mudança institucional (leia-se: desinstitucionalização). A seguir, procura-se identificar e analisar as pressões que contribuem para o processo de desinstitucionalização do futebol brasileiro.

Os clubes de futebol do Brasil, inicialmente com a Lei Zico e mais fortemente a partir da Lei Pelé, convivem com um novo paradigma: a passagem de clubes sociais para o *status* de clubes-empresas. Para exemplificar, recentemente, em dezembro de 2004, um dos mais antigos clubes de futebol profissional do Estado de Pernambuco, o Sport Club do Recife, realizou eleição para definir o novo presidente do clube e, o candidato eleito Luciano Bivar reiterou em seus discursos a necessidade de, já no próximo ano, o Sport vir a tornar-se clube-empresa, face às mudanças legais em torno da concepção de negócio que se tem hoje na arena do desporto profissional.

Essa alteração de *status*, e o surgimento de novos clubes já como empresas, têm mobilizado diversos segmentos da sociedade, federações esportivas, o Estado e outros atores sociais no sentido de aumentar o âmbito de suas ações do local para o nacional, e deste para o contexto internacional. A Lei Pelé, com suas atualizações, e o Estatuto do Torcedor, por

exemplo, são leis que exigem uma maior transparência nas gestões dos clubes, com publicações de balanços, com parecer de auditoria independente, ou ainda a responsabilidade fiscal dos dirigentes por improbidade administrativa em seu período, sendo passíveis de serem responsabilizados criminalmente pelo Ministério Público.

Quer dizer, o futebol transforma-se, amparado pela lei, num campo de investimento valorizado pelo setor privado que, em paralelo, começa a exigir a adequação do modelo de gestão dos clubes à exploração econômica, ou ao modelo empresarial. O futebol sofre mudanças na sua lógica de ação, e migra de uma concepção de ócio para uma concepção de negócio sob o amparo das reformas legais num processo conduzido pelo Estado enquanto agente legislador e regulador. Configura-se, então, **pressões políticas**.

O uso do futebol como plataforma política, sobretudo desde a Era Vargas e na época da Ditadura Militar, somada às **mudanças no marco legal** configuram-se indicadores destas pressões de natureza política. A exigência da adequação dos clubes ao modelo de gestão empresarial é um dos exemplos de tal cenário.

Além das pressões de ordem política, percebem-se no campo do futebol brasileiro **pressões de natureza funcional** por credencialização/profissionalização da gestão do futebol e dos clubes. Ou seja, tem-se veiculado no campo do desporto brasileiro discursos acerca da necessidade de as entidades esportivas do futebol brasileiro contratarem profissionais-executivos e adotarem uma gestão corporativa e estratégica, acompanhada de práticas modernizantes. Dessa forma, procura-se introduzir elementos do universo empresarial nesse tipo de prática desportiva como, por exemplo, mercadoria (o “jogador”), clientela (os “torcedores”) e produto (o “jogo”).

Também podem ser vistas, no atual contexto do futebol brasileiro, **pressões sociais** para se adotar práticas modernas como uso/construção de estádios-arena multi-usos e pela criação de novos “mercados” de trabalho, via inserção de novos profissionais e diversificação

da força de trabalho. Observa-se, contudo, resistências por parte de atores do campo do desporto, como os dirigentes “cartolas” – **pressões de inércia**.

Deve haver um misto entre profissionalismo e paixão. É preciso ter profissionais, mas não apenas eles (Carlos Alberto Oliveira, Presidente da Federação Pernambucana de Futebol, há 10 anos. Entrevista em 07/07/04).

Os cartolas têm sido o grande entrave porque não querem perder o privilégio de viver à custa do empobrecimento dos clubes e entidades dirigentes (Juca Kfourri, Jornalista e colunista desportivo. Entrevista em 27/06/04).

É preciso a profissionalização dos clubes, a reciclagem dos cartolas e o afastamento daqueles que não compreendem a nova situação. Mas esse processo de transição exige a ação do Estado, e a imposição de limites, tanto aos cartolas – no seu arbítrio dentro de seus clubes – como também à sanha dos agentes do mercado em desejar controlar essas instituições (Aldo Rebelo, Ministro da Coordenação Política e Assuntos Institucionais do Governo Lula. Entrevista em 30/06/2004).

Soma-se a estas questões as **pressões de entropia** – que, somadas às pressões de inércia contribuem para moderar o nível do processo de mudança – sobretudo quanto ao abandono de hábitos e costumes. O “futebol-arte” é substituído pelo “futebol-força”, de objetivos; a vinculação do jogador ao clube por salários, alguns exorbitantes, sobrepõe-se ao “amor à camisa”.

Nota-se, então, no atual campo do futebol brasileiro, ações com vistas a se adotar práticas institucionalizadas no contexto internacional como por exemplo, construção de estádios-arena de entretenimento; assim como focos de resistência, como a ação dos cartolas. Criam-se, portanto, barreiras que impedem a reprodução de normas e valores por meio da **dissipação ou rejeição**, o que gera a perda de consenso quanto aos significados compartilhados no campo e revela **fraquezas nos mecanismos de socialização** mediante **mudanças nos valores sociais**, e a conseqüente deslegitimação de hábitos e práticas. Cria-se, portanto, uma nova legitimidade. O futebol brasileiro encontra-se em um processo de desinstitucionalização, conduzido por elementos que se constituem preditores a este processo.

O professor de sociologia da Universidade de Hamburgo, na Alemanha, Klaus Heinemann, ao investigar e analisar o campo do desporto na Espanha, verificou que os primeiros clubes e associações emergiram de grupos sociais onde as relações tradicionais, a confiança mútua, o personalismo nas relações e o delineamento não normatizado nem formalmente estabelecido caracterizavam os relacionamentos, as ações e o cotidiano. A partir do momento em que as organizações do desporto espanhol começaram a formalizar seus procedimentos, incorporaram características centrais da burocracia. Hoje, a divisão das iniciativas dessas organizações tem características da divisão de trabalho tecnocrático, centrado na profissionalização e na especialização, na repartição horizontal e vertical das responsabilidades (HEINEMANN, 1999).

As questões observadas pelo estudo desenvolvido por Heinemann (1999) também podem ser observadas no campo do futebol brasileiro. O que se percebe, nesta dissertação que ora se apresenta, é que o futebol brasileiro, como fenômeno social, esteve até cerca de 1930 fundamentalmente subordinado à lógica substantiva assentada em valores e tradições. Porém, a necessidade de uma profissionalização do futebol, discurso presente no campo do futebol brasileiro desde meados da década de 1930 aproximadamente, começou a determinar a relação dos jogadores com seus empregadores e, de certa forma, contribuiu para a introdução de elementos antes de domínio exclusivo do âmbito do trabalho, como horários, contratos, sanções e punições inscritas e legitimadas pelas normas escritas.

Estas novas formas de vinculação estão ligadas à perda que se começou a ter do caráter lúdico da prática esportiva e da Instituição Futebol Brasileiro, e à incorporação de objetivos organizacionais priorizados pelos dirigentes. Ao se profissionalizar, a prática do futebol adquire um nível de perfeição impensável no esporte amador que só é praticado pelo

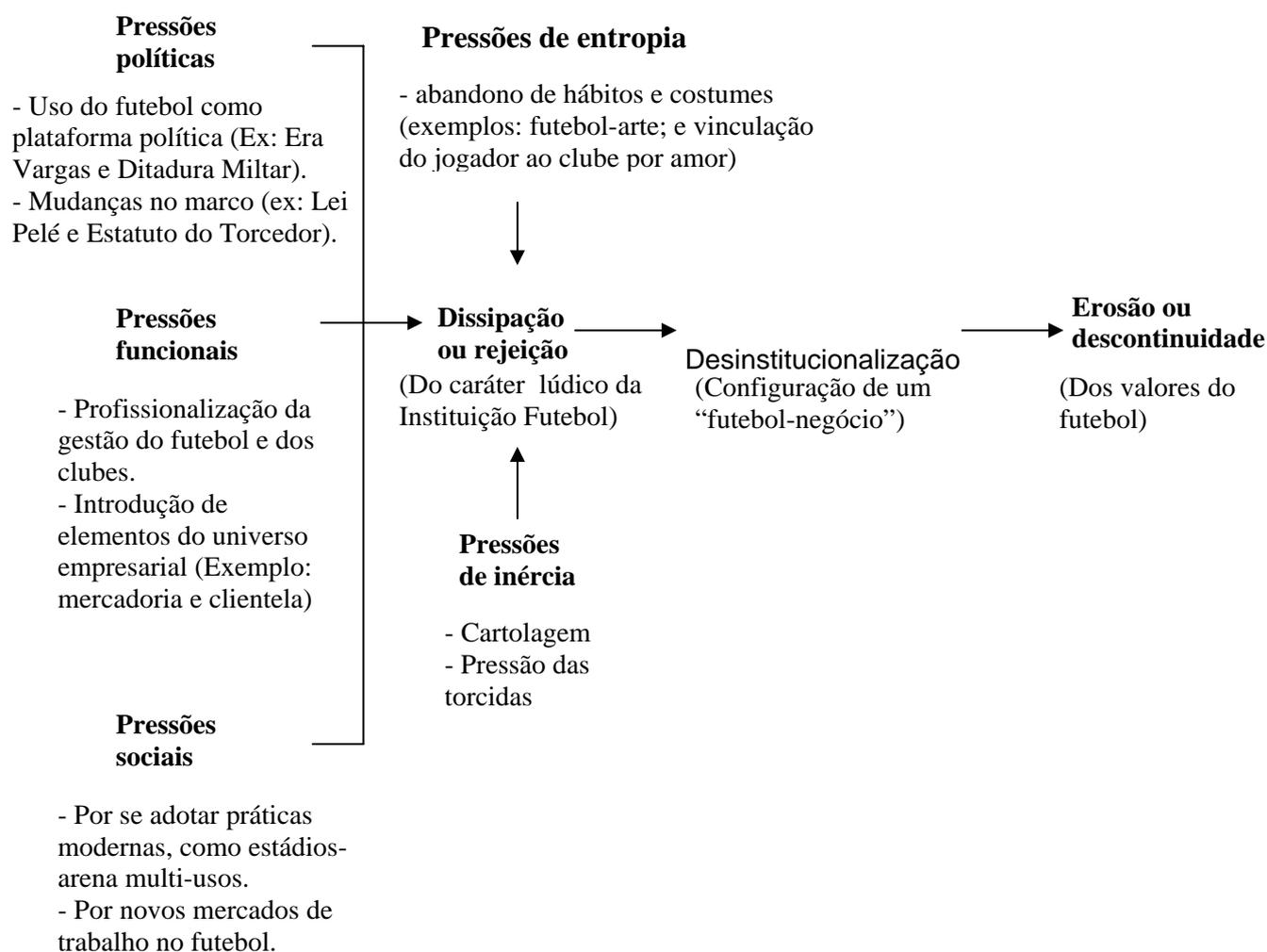
prazer que proporciona<sup>8</sup>. Assim, como no campo do trabalho, o desporto perde sua dimensão prazerosa. Quer dizer, constrói-se, progressivamente, uma nova lógica de funcionamento das atividades, das regras que lhe dão forma e modifica o comportamento dos atores envolvidos.

Em razão da alteração da lógica de ação, o conjunto de dimensões associadas às características organizacionais tem se afastado dos processos pessoais e informais e procura buscar uma racionalidade dirigida aos fins na estruturação das atividades, uma racionalidade puramente instrumental, como diria Weber (2000).

Os aspectos abordados anteriormente podem ser vistos, hoje, no universo do futebol brasileiro, agrupados em três pressões condicionadoras de mudança institucional, a saber: políticas, funcionais e sociais. É o que procura demonstrar a figura abaixo.

---

<sup>8</sup> Não se está, aqui, criticando a profissionalização em si do futebol brasileiro. Procura-se apresentar, contudo, as transformações que ocorrem no cenário futebolístico brasileiro desde a sua profissionalização, sobretudo mediante a adoção de um modelo empresarial de gestão face à sua nova lógica de ação – a de mercado.



**Figura 3 (4)** – Pressões para a desinstitucionalização do futebol brasileiro

Em que pese a tendência modernizadora em curso no ambiente futebolístico, evidenciada no panorama descrito anteriormente, à medida que o processo avança, fica claro que essa transição não se dá sem resistências. A difusão de uma nova mentalidade de gestão no futebol brasileiro, baseada em princípios próprios da prática mercantil, de transparência de condutas, de redefinição de mecanismos de controle nas entidades desportivas, de cumprimento de obrigações fiscais e previdenciárias, é dificultada pela "ética dual" que caracteriza o sistema futebolístico em nosso país.

O sociólogo Ronaldo Helal, em estudo realizado sobre o futebol enquanto elemento cultural do povo brasileiro, destacou que a organização do futebol no Brasil tem sido governada pelo poder das relações interpessoais e da troca de favores, e não pelas regras, regulamentos e leis impessoais. Nas suas próprias palavras

Temos aqui uma estrutura dominada pela relação paradoxal entre jogadores profissionais e dirigentes amadores. O dilema brasileiro torna-se evidente aqui, não somente na relação entre o jogador profissional (moderno) e o dirigente amador (tradicional), mas também no próprio âmbito do universo da classe dirigente permeado, por um lado, pela política de compensações e troca de favores, e, por outra, pela demanda de profissionalização administrativa, mentalidade empresarial e relações impessoais. (...)“Moderno” significa, aqui, a exigência de um alto grau de profissionalização e comercialização, que objetiva lucrar com o espetáculo futebolístico. “Tradicional” significa uma administração baseada mais na paixão, no relacionamento pessoal, troca de favores e na proibição da profissionalização (HELAL, 1997, p. 20 e 33)

Tais questões observadas pelo sociólogo também foram vistas nesta pesquisa realizada no campo do futebol brasileiro, em que se procura analisar de que forma as transformações ocorridas neste campo são conduzidas pela expansão da lógica de mercado e a adoção de um modelo empresarial de gestão.

Até o momento, na arena do futebol brasileiro, a consolidação de uma nova ética nos “negócios-futebol” ainda enfrenta obstáculos e empecilhos, ou seja, **pressões de inércia**. Na verdade, a “modernização”, da maneira como está proposta pelos profissionais credenciados e entidades parceiras desta prática desportiva, encontra resistências que expõem as contradições e paradoxos existentes no próprio universo do futebol. No futebol coexistem o “moderno” e o “tradicional”, causando grande impasse na sua organização e transformação.

Salienta-se que são essas tensões entre o “moderno” e o “tradicional”, tão características, aliás, das relações na sociedade brasileira, e que se reproduzem nas relações entre os atores que “habitam” o mundo do futebol, que têm impedido a plena “modernização” de sua estrutura no país. Configura-se, então, **pressões de inércia e de entropia**. É a

prevalência, até o momento, da estrutura tradicional de poder em contraposição a uma realidade legal e conjuntural que impulsiona o futebol para a busca de um novo *status*.

A seguir, procura-se apresentar as mudanças nas regulações governamentais e nos valores sociais neste processo de transformações pelas quais passou (e passa) o futebol brasileiro, mediante a influência da lógica de mercado e necessidade de adoção de critérios e práticas do universo empresarial.

## **4.2 As mudanças nas regulações governamentais e nos valores sociais: o Estado como agente de mudança**

A década de 1930 foi o marco para as transformações sobre as quais o futebol brasileiro passaria, pois foi a partir da Era Vargas que se propagou o discurso acerca da necessidade de uma profissionalização do futebol. Nesse contexto, o discurso em torno dessa profissionalização começou a determinar a relação dos jogadores com seus empregadores. A partir de então, introduziu-se um novo modelo com conceitos como contratos, empregos, salários e arrecadações, inconcebíveis ao *ethos* amador, mas irresistivelmente sedutores aos *sportmen*. Daí para o início do êxodo de jogadores de origem humilde para o exterior foi um passo.

Quando da sua origem até a década de 1930, o futebol fundamentava-se sobretudo na recreação das pessoas e no convívio comunitário. As dimensões técnicas eram imperceptíveis e não tinham tanto peso na determinação da ação. O desporto, especificamente o futebol, se assentava na lógica de práticas dissociadas da eficiência, da observância de normas e de objetivos organizacionais a atingir. Na parte final da seção 2, da fundamentação teórico-empírica, foi exposto o processo de institucionalização do futebol brasileiro, onde se percebe que a dimensão valorativa se sobreponha à dimensão de negócio.

Mas, pelo fato de o futebol ter se tornado popular e um traço de nossa identidade nacional houve, desde os anos 30, pressões para que a organização e a profissionalização do esporte ficassem sob a tutela do Estado. Assim, desde o governo Vargas nos anos 30 até a Constituição de 1988, o Estado agiu preponderantemente como interventor do esporte pois só assim o futebol não seria apropriado para fins particulares e conseguiria, afinal, sua “modernização” (GONÇALVES, CARVALHO e ALCÂNTARA, 2004).

No início da década de 1930, o Brasil, no plano político, passou por profundas mudanças. Getúlio Vargas, ao assumir a Presidência da República, apresentou um projeto intitulado “Programa de Reconstrução Nacional” que, dentre outros aspectos, procurava extinguir o amadorismo do futebol. Segundo Caldas (1994), o item 15 desse programa foi um reforço à regulamentação do futebol, pois instituiu o Ministério do Trabalho. A legislação social e trabalhista do governo Vargas regulamentou e formalizou um número razoável de profissões, inclusive a de atleta.

A Confederação Brasileira de Desportos (CBD), criada em 18 de junho de 1916 para representar internacionalmente o futebol nacional, devido sobretudo à crescente popularização e a conseqüente insustentabilidade do amadorismo no futebol, passou, ainda que relutante, a adotar o profissionalismo nos idos de 1930 (SANTOS, 2000).

A transição do amadorismo para o profissionalismo foi incentivada também pela divulgação do esporte pelo rádio (a partir de 1938), da mesma forma que já recebia apoio da imprensa escrita popular. O rádio e a imprensa escrita contribuía para a difusão e emergência do futebol profissional. As copas do mundo de 1958 e 1962 foram transmitidas em compacto (videoteipe), pela televisão, meio de comunicação que revolucionou, a partir de 1970, a divulgação do futebol mundialmente.

Mas foi com a Constituição de 1937 que o Estado iniciou uma intervenção mais efetiva na organização do desporto no país, especialmente na Instituição Futebol. A

Constituição não se referia ao desporto em nenhum de seus dispositivos, citando apenas a possibilidade de “liberdade de associação” (item 9º do artigo 122). O Decreto-Lei nº 527, de 01 de julho de 1938, regulamentou a cooperação financeira da União com as entidades privadas, inclusive desportivas. Porém, as primeiras intervenções diretas no esporte vieram através do Decreto-Lei nº 1.056, que criou a Comissão Nacional de Desportos, e do Decreto-Lei nº 1.212 de 07/04/1939, que criou, na então Universidade do Brasil, a Escola Nacional de Educação Física. Desta forma, o governo propunha as bases de organização dos desportos no país (SAUERBRONN, 2001).

Em 1941, no período do Estado Novo, foi estabelecida a primeira proposta de Lei Orgânica para os desportos no Brasil. Foi o Decreto-Lei nº 3.199, de 14 de abril de 1941 (BRASIL, 2003a), adjetivado pelos Decretos nº 9.267 (de 1942), nº 5.392 (de 1943), nº 7.674 (de 1945) que normatizavam as formas e os mecanismos de financiamento do desporto nacional, criando o Conselho Nacional de Desportos (CND). O Decreto-Lei que o criou (nº 3.199) estava calcado no modelo de legislação italiana e refletia o espírito centralizador e autoritário do período getulista. O Estado acumulava funções de gestor e fiscalizador do desporto e as entidades desportivas deviam estar imbuídas de sentido patriótico, sendo vedados a organização e o funcionamento daquelas que visassem lucro. Nota-se, aqui, um relativo distanciamento do caráter utilitarista da prática desportiva e o não vínculo a práticas e ações de caráter empresarial.

A missão do CND era fiscalizar e incentivar a prática de desportos no país, bem como orientar a adoção de um modelo de estatutos e de forma de organização. Entretanto, o seu artigo 2º não permitia acesso das entidades desportivas às cadeiras do CND que eram ocupadas por indivíduos nomeados pelo presidente da República .

Segundo este modelo legal, os contratos entre atletas profissionais ou auxiliares especializados e as entidades desportivas deviam ter registro no CND. Sem ele, o atleta não

podia ser contratado nem atuar em competições desportivas. O atleta era obrigado a ter carteira desportiva, emitida pela confederação e aprovada pelo CND. O Estado intervinha deste modo na atividade esportiva, disciplinando, orientando e fiscalizando a prática dos desportos em todo o país, num contexto de profissionalização do futebol.

A legislação da ditadura Vargas permaneceu inalterada até 1975, passando pelo período de redemocratização e de nova ditadura. Em 08 de outubro de 1975, durante o governo militar de Ernesto Geisel, foi publicada a Lei nº 6.251, muito semelhante ao Decreto-Lei de 1941. Esta Lei traçou normas gerais e inseriu, pela primeira vez, a definição legal de desporto (BRASIL, 2003b). Mas, a exemplo da legislação anterior, o modelo centralizador e intervencionista do Estado permaneceu inalterado. Como características preponderantes, salientam-se o veto de lucro pelas entidades desportivas e de remuneração aos seus dirigentes; e atribuição ao Ministério da Educação e Cultura da elaboração do Plano Nacional de Educação Física e Desportos (PNED), cujo objetivo era estimular a prática desportiva em todo o país (SAUERBRONN, 2001; MANHÃES, 2002).

No ano seguinte, entrou em vigor a Lei nº 6.354 (02/09/1976) que dispunha sobre a relação de trabalho do atleta profissional de futebol (BRASIL, 2003c). Santos (2000) ressalta que os jogadores profissionais passaram a ter carteira de trabalho e benefícios da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), como férias e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). Esta Lei também instituiu o “passe”, definido como a importância devida por um empregador a outro pela cessão do atleta durante a vigência do contrato de trabalho ou após seu término (SAUERBRONN, 2001; MANHÃES, 2002).

Durante o período em que vigorou, a Lei 6.251/75 contribuiu para a alteração do panorama jurídico-desportivo no Brasil. Dentre os fatos mais importantes nesse período destacam-se a promulgação da “Carta de Educação Física e Desportos” da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), que elevou a prática

desportiva a direito universal; a apresentação pela Comissão Instituída para Estudos sobre Direito Desportivo Nacional de relatório conclusivo que propunha a reconceitualização do esporte e a redefinição do papel desempenhado pelo Estado; e a inserção do desporto na Constituição Federal de 1988 (SAUERBRONN, 2001; MANHÃES, 2002).

No entanto, o que se percebeu foi a apropriação do futebol pelos regimes políticos, como veículo de propaganda política, que se estendeu desde a era Vargas, passou pela política desenvolvimentista do Presidente Juscelino Kubitschek e culminou na época da ditadura. O fim da ditadura, compelindo para uma revisão das estruturas institucionais e sociais no País, ensejou a adoção de um modelo administrativo baseado na idéia de um Estado mínimo, com atribuições focadas em áreas sociais específicas. A hegemônica presença estatal em todas as atividades da vida nacional passa a ser relativizada.

Com o fim do regime militar e a revisão constitucional de 1988, cresceu a expectativa da revisão da ordem desportiva corporativa no Brasil. Com a Constituição Federal (CF) de 05 de outubro de 1988 foi conferida autonomia às entidades desportivas para determinarem seu funcionamento e organização, superando-se, assim, o modelo de feição intervencionista estatal. De acordo com o artigo 217 da CF/88, é dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais, bem como proteger e incentivar as manifestações desportivas de criação nacional (BRASIL, 2003d).

Percebe-se que uma nova configuração do Estado ganha corpo no Brasil com a Constituição de 1988 que traz, para o âmbito desportivo, as noções da autonomia de organização e funcionamento das associações e entidades desportivas dirigentes; a destinação prioritária de recursos públicos para a promoção do desporto educacional; e a proteção às manifestações desportivas de criação nacional. O caráter interventor do Estado perde poder, não só pela apropriação do futebol para fins particulares, característico dos governos

anteriores, como pela pressão por leis modernizadoras que colocam o futebol brasileiro em sintonia com o novo paradigma moderno – o do “futebol-negócio”.

Algumas mudanças ocorridas no universo do futebol já permitiriam observar movimento do setor na direção dessa **renovada filosofia que se agregava ao desporto**. A introdução da publicidade estática nos estádios, em 1977, o uso de publicidade nos uniformes dos times, a partir de 1983, e os contratos assinados pelos clubes com a tevê para o início das transmissões dos jogos ao vivo, em 1987, já eram resultados da constatação do esgotamento do modelo de gerência baseado na tutela estatal e interesses pessoais, para a **adoção de um modelo com critérios empresariais de gestão**. Já no início da década de 80, a queda de público nos estádios ante o desinteresse por jogos que reuniam times “sem a menor expressão esportiva”, e a conseqüente baixa arrecadação das bilheterias, haviam levado os clubes a vislumbrarem a venda de jogadores para o exterior como opção para o equilíbrio de suas contas.

Embora a solução tenha servido para atenuar a situação financeira de alguns grandes clubes, ainda que momentaneamente, a ausência de craques nos campos de futebol, por sua vez, afastava o público cada vez mais, o que tornava evidente a precariedade da base de financiamento que sustentava o futebol brasileiro. Com efeito, é exatamente nesse período que a estrutura e a organização do futebol brasileiro começam a ser questionadas de maneira mais efetiva, tanto do ponto de vista político, como com relação a seus desdobramentos de natureza econômica. **Pressões política e de entropia**, então, configuram-se, proporcionando um processo de desinstitucionalização do futebol.

Paralelamente a esse esforço de reformulação do quadro legislativo, teve lugar, pela primeira vez na história, organizado pelos clubes de maior torcida no país, movimento de desafio ao poder da entidade máxima do futebol brasileiro, que é a CBF. Tendo como “gota d’água” a alegação da CBF de que não tinha condições financeiras para a realização do

campeonato brasileiro de 1987, os grandes clubes, a saber Flamengo (RJ) e São Paulo (SP), iniciaram um movimento de insubordinação contra a cúpula administrativa do futebol brasileiro e fundaram a “União dos Grandes Clubes Brasileiros”. Surgia, assim, por iniciativa de Santos, Corinthians, São Paulo, Palmeiras, Fluminense, Vasco, Botafogo, Flamengo, Internacional, Grêmio, Atlético, Cruzeiro e Bahia, o denominado “Clube dos Treze”, entidade que, reforçada por novos sócios, ainda hoje representa os interesses das grandes equipes do país.

Algumas providências imediatas, como a organização de campeonatos mais rentáveis, com número menor de participantes e fórmulas mais simples de disputa, a realização de jogos apenas nos finais de semana e a instituição do Conselho Arbitral na CBF, foram reivindicadas pelo “Clube dos Treze”<sup>9</sup> com vistas a amenizar a “crise” que, de certa forma, se abatia sobre o futebol brasileiro.

Em 1987, os “rebeldes” reunidos na nova associação, apesar das ameaças de desfiliação por parte da CBF com o respaldo da FIFA, agregam um novo elemento ao mundo do futebol brasileiro, um ambicioso, ou pelo menos inédito, projeto de *marketing*. Patrocinados pela Coca-Cola, Varig e Rede Globo de Televisão, organizaram a Copa União, e inauguraram a era das transmissões ao vivo dos jogos pela televisão, fonte de receita adicional que se revelaria imprescindível à manutenção dos clubes nos anos seguintes. A partir desse episódio, o futebol dá um passo importante em direção à profissionalização de suas atividades. Por meio de estratégias próprias de publicidade e vendas, a imagem do futebol brasileiro começa a ser construída, de modo a que o “produto-futebol” se tornasse atraente para patrocinadores e “torcedores-consumidores”.

Ressalta-se, contudo, que, recentemente, no início de dezembro de 2004, houve a manifestação de sete (7) clubes brasileiros em se desvincularem do Clube dos 13. O “racha”

---

<sup>9</sup> O atual presidente desta instituição é Fábio Koff, ex-dirigente do Grêmio Foot-ball Porto Alegrense.

no Clube dos 13, ocorrida na cidade de São Paulo, para divisão da cota de TV do Campeonato Brasileiro, é o mais grave da história da entidade, que nem sempre viveu num “mar de rosas”. A disputa pelos recursos do contrato com a Rede Globo gerou uma divisão, fruto da existência de interesses diferentes a serem administrados. Mais uma vez, então, destacam-se **pressões de entropia e de inércia**. Os dissidentes são Atlético-PR, Botafogo (RJ), Cruzeiro (MG), Flamengo (RJ), Fluminense (RJ), São Paulo (SP) e Vitória (BA). Continuam no Clube dos 13 os clubes Bahia (BA), Coritiba (PR), Grêmio (RS), Guarani (SP), Goiás (GO), Internacional (RS), Palmeiras (SP), Corinthians (SP), Portuguesa (SP), Santos (SP), Sport (PE) e Vasco (RJ).

Diante de tais questões, nota-se que o futebol brasileiro transforma-se e perde seu caráter (ou melhor, sua dimensão) lúdica, migrando para uma dimensão econômica, de negócio. Face à expansão da lógica de mercado e à adoção de um modelo empresarial de gestão, o futebol brasileiro tem se desinstitucionalizado. É inegável o papel do Estado como agente dessas mudanças, mediante as alterações do marco legal do futebol brasileiro.

A assinatura de contratos de parcerias com empresas patrocinadoras, os contratos de televisionamento dos jogos e a comercialização de marcas e símbolos, iniciativas pioneiras do “Clube dos Treze”, foram, de certa forma, as sementes da movimentação do futebol brasileiro, coerente com a tendência internacional de profissionalização das atividades do setor.

Embora a transformação do papel do Estado, sobretudo no que diz respeito ao seu papel de regulador do “futebol-negócio” sob o amparo legal, tenha (e tem) sido determinante no processo de desinstitucionalização da Instituição Futebol Brasileiro, nesta mudança institucional há focos de resistência, ou **pressões de inércia**. Como exemplo, cita-se a ação dos dirigentes cartolas que não querem perder seus interesses pessoais e/ou políticos.

Para exemplificar, o futebol brasileiro continuava (e continua, em alguns casos) a ser comandado por dirigentes que privilegiam os interesses pessoais. Em segundo lugar, a legislação que regulava o setor, editada na década de 70, e, portanto, fundada em conceitos de intervenção do Estado na economia e nas atividades sociais, mostrava-se inadequada para recepcionar essa nova mentalidade comercial que começava a se agregar à gestão do futebol, mundialmente. Tornou-se evidente, por isso mesmo, a indispensabilidade de uma completa revisão da estrutura legal que normatizava não apenas o futebol, mas o desporto, como um todo.

Em função disso, os debates patrocinados pelo Congresso Nacional a partir de 1983, e que se intensificaram por ocasião da Assembléia Nacional Constituinte, em 1986-87, tiveram como conseqüência fundamental a inédita elevação do desporto ao patamar constitucional. Pela primeira vez na história, a Lei Maior do país versa sobre matéria desportiva, introduzindo novos conceitos com vistas à regulamentação do setor. Tendo como fundamento a agregação de uma mentalidade mais profissional na gestão de clubes e entidades dirigentes, muitos dos princípios introduzidos significam, de fato, um rompimento com estruturas anteriores de administração.

Estas questões até então apresentadas sinalizam as transformações ocorridas no contexto do futebol brasileiro face às **mudanças nas regulações governamentais** e nos valores sociais, mediante a **introdução de elementos do universo corporativo/empresarial**.

Diante de tudo isso, destaca-se, ainda, que foi promulgada, em 06 de julho de 1993 a Lei nº 8.672 (BRASIL, 2003e) que representou um marco jurídico-desportivo histórico. Denominada de “Lei Zico”, por ter origem na iniciativa do Secretário de Esportes, Arthur Antunes Coimbra (o ex-jogador Zico), no Governo do presidente Fernando Collor de Mello, esta Lei promovia transformações radicais na organização do futebol. Dentre as mudanças ressalta-se a maior autonomia e liberdade nos contratos firmados entre os clubes e os

jogadores; o rompimento com o modelo intervencionista do Estado nas confederações, federações e clubes; e o surgimento do clube-empresa.

A Lei Zico, ao adaptar a legislação ao sistema de desenvolvimento do esporte em nível mundial, afirma-se como motor da modernização do futebol, principalmente por meio da proposta de transformação dos clubes de futebol em empresas, conforme descrito em seu artigo 11. Além da proposta de surgimento de clube-empresa, a Lei extinguiu o CND e criou o Fundo Nacional de Desenvolvimento Desportivo (FUNDESP), destinado a dar apoio financeiro a programas e projetos de caráter desportivo que se enquadrassem nas diretrizes e prioridades constantes da Política Nacional do Desporto. Rompendo uma tradição no quadro jurídico brasileiro sobre esporte, a Lei Zico admitiu a finalidade lucrativa das entidades desportivas, facilitou as parcerias de investimento do setor privado e institucionalizou a Justiça Desportiva.

A ação do Estado, baseada sobretudo nas reformas estabelecidas no marco legal do futebol, tem sido determinante para a atual transformação pela qual passa o futebol brasileiro. As novas leis do futebol contribuem para a valorização do investimento privado nesse setor, haja vista, por exemplo, a exigência de que os clubes de futebol adequem suas estruturas e processos a um modelo empresarial de gestão.

Em março de 1998 é promulgada a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Denominada de “Lei Pelé”, por ter origem na iniciativa do Secretário de Esportes, Edson Arantes do Nascimento (o ex-jogador Pelé), no Governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, esta Lei deu continuidade ao processo de transformação do quadro legal sobre o futebol, instituiu as normas gerais do desporto; disciplinou o Sistema Brasileiro de Desporto (SBD) e seus órgãos; definiu as fontes de custeio das atividades patrocinadas pelo Estado; deu atribuições à Justiça Desportiva e; introduziu a obrigatoriedade da transformação das

entidades de prática desportiva que desejassem participar de competições profissionais em sociedades comerciais (BRASIL, 2003f).

A partir da década de 90, evidenciou-se movimento inexorável com vistas à reestruturação da organização administrativa do futebol brasileiro, da profissionalização de suas atividades e de seus dirigentes, além da reconfiguração das normas legais que regulam suas práticas. Inicialmente a Lei Zico, e, mais recentemente, a Lei Pelé, em que pesem as injunções políticas que impediram a aprovação de suas versões originais, introduziram mudanças significativas do ponto de vista da modernização do futebol brasileiro. Progressivamente, conquanto ainda não de maneira plena, o futebol brasileiro vem se rendendo à necessidade da adoção de uma gestão fundada em bases empresariais e, por meio da expansão dos mercados associados à comercialização dos produtos por ele gerados.

As transformações ocorridas no contexto do desporto, balizadas no quadro legal do futebol, influenciam as formas de gestão das organizações esportivas, que, sob influência das leis de mercado, adotam padrões de ação gerencial/empresarial.

Weber (2000) considerou que a autoridade racional-legal, materializada na estrutura burocrática, iria se sobrepor historicamente aos domínios baseados na tradição e no carisma. Para ele a burocratização é reflexo do processo de racionalização da sociedade ocidental na qual se busca um instrumento de adequação dos meios aos fins. Ainda que, presume-se, o pensador alemão não tenha tido em mente o futebol, suas assertivas são capazes de oferecer explicação para o processo pelo qual passa a estruturação deste esporte no Brasil e no contexto internacional mais amplo.

No primeiro semestre de 2001, dadas as **pressões sociais** por uma transparência nas ações dos atores que atuam no futebol, um fato jurídico-histórico configurou-se. Duas Comissões Parlamentares de Inquérito investigaram irregularidades no futebol (REBELO;

TORRES, 2001). Estas investigações ficaram conhecidas como “CPIs do futebol”<sup>10</sup>. A primeira Comissão, denominada de CPI do Senado, investigou a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), e a segunda, intitulada de CPI da Câmara, teve como objetivo principal investigar o contrato assinado em dezembro de 1996 entre a CBF e a empresa Nike, uma multinacional de artigos esportivos.

As Comissões Parlamentares de Inquérito (CPIs) são comissões do Poder Legislativo, constituídas por parlamentares, instaladas por um período definido, que têm por objetivo apurar um fato de real interesse da sociedade e apresentar um relatório público desta apuração. As conclusões das CPIs são encaminhadas ao Ministério Público para que este promova a responsabilidade civil e criminal dos infratores. As CPIs têm poderes de determinar diligências; ouvir indiciados; requisitar de órgãos e entidades da administração pública informações e documentos; requerer a audiência de deputados e Ministros de Estado; tomar depoimentos de autoridades federais, estaduais e municipais e requisitar os serviços de quaisquer autoridades, inclusive policiais; entre outros aspectos.

Os grandes focos dessas CPIs, criadas pelo Requerimento nº 497 de 2000, foram: investigar o funcionamento e a organização da CBF; o envolvimento de federações de futebol brasileiras nos esquemas de corrupção e desvio de dinheiro nos “negócios” do futebol; e o enriquecimento ilícito de empresas de marketing esportivo por meio de suas relações com as organizações do futebol brasileiro (REBELO; TORRES, 2001).

Como resistência à realização das CPIs do Futebol Brasileiro, foi formada a “bancada da bola”, por algumas dezenas de deputados federais e senadores que defenderam a CBF no Congresso e, em troca, receberam ajuda financeira para suas campanhas eleitorais, conforme revelado nos relatórios da CPI do futebol, e amplamente explorado pela imprensa.

---

<sup>10</sup> Nestas CPIs, as mesas redondas formadas reuniram cronistas esportivos, juristas, ex-dirigentes, estudiosos do fenômeno esportivo, jogadores, especialistas em marketing esportivo, representantes de federações e/ou de clubes, escolhidos segundo o critério de representatividade junto à comunidade onde foram realizados os eventos (REBELO; TORRES, 2001).

Porém, sofreram várias derrotas na CPI por conta das pressões da imprensa e da opinião pública, e ficaram temerosos de se exporem (REBELO; TORRES, 2001).

A CPI verificou detalhadamente o contrato CBF<sup>11</sup>-Nike e percebeu a forte influência da multinacional sobre a gestão da CBF e da seleção brasileira, e o enriquecimento ilícito de empresas parceiras, em detrimento do futebol brasileiro, ou seja, a transformação das entidades desportivas em “casas de negócios”.

Após a aprovação do relatório final da CPI do futebol, foi publicada em 14 de junho de 2002 a Medida Provisória nº 39 (BRASIL, 2003g), que ficou conhecida como a MP da Moralização do Futebol, com o intuito de efetivar a transparência e promover o aperfeiçoamento do esporte. A referida Medida alterou dispositivos da Lei Pelé, dentre os quais destaca-se a revogação e extinção do Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto (INDESP), cujas atribuições foram transferidas ao Ministério do Esporte. Outras mudanças advindas dessa Medida foram o reconhecimento do caráter eminentemente empresarial da gestão e exploração do desporto profissional; a implementação de medidas reguladoras das atividades dos dirigentes e das entidades de prática desportiva, como a cogência na transformação dos clubes em empresas; a atribuição de responsabilidade civil e criminal dos dirigentes; a obrigatoriedade de publicação das demonstrações financeiras dos clubes; e a previsão de impedimentos fiscais aos clubes que não atendessem aos comandos legislativos.

Soma-se a isso a promulgação da Medida Provisória nº 79, de 27 de novembro de 2002, que dispõe sobre o direito ao ressarcimento dos custos de formação de atleta não profissional e a exploração comercial da imagem do atleta profissional; impõe veto ao

---

<sup>11</sup> Uma das fortes críticas da CPI deu-se quanto ao discurso dos dirigentes da CBF em considerá-la e administrá-la como uma entidade privada. Na verdade, a CBF está subordinada ao Conselho Nacional de Desportos, órgão do Ministério dos Esportes. É uma associação civil sem fins lucrativos e que deve ser regida por sistema estatutário e pelas disposições da FIFA (REBELO; TORRES, 2001).

exercício de cargo ou função executiva em entidade de administração de desporto profissional; e fixa normas de segurança nos estádios (BRASIL, 2003h).

O texto constitucional parece não deixar dúvidas sobre a opção feita pelo país com relação ao tratamento dado e o caminho a ser trilhado pelo desporto a partir de então. Nele se revela a gradual retirada do Estado das atividades desportivas de alto rendimento e a entrega de sua organização à iniciativa de pessoas físicas e jurídicas. Desde então, o papel regulador do Estado sobre o futebol é preponderante e vem corroborar a incorporação de características de comércio e negócio pelas organizações desportivas.

De fato, verifica-se que com as mudanças na regulamentação do futebol, os clubes ganharam agilidade no processo de modernização de suas estruturas (Eduardo Campos, Ministro da Ciência e Tecnologia do Governo Lula. Entrevista em 27/10/2004).

Acredita-se que as transformações sociais que ora se configuram em nossa sociedade, e mais especificamente nos aspectos culturais que nos definem como povo, dos quais faz parte o futebol, estão relacionadas com a atuação do Estado. Hoje o seu principal papel é o de regulador da vida em sociedade, incluindo aí a sua atuação na regulação das atividades esportivas (GONÇALVES, CARVALHO e ALCÂNTARA, 2004).

Em 15 de maio de 2003 foi criada a Lei nº 10.671, conhecida como “Estatuto de Defesa do Torcedor” (BRASIL, 2004i), que estabelece normas de proteção e defesa do torcedor. Uma importante novidade desta Lei é a qualificação do torcedor enquanto consumidor (art.42, §3º). O Estado assume seu papel de tutelar protegendo os interesses do consumidor através do "reconhecimento da vulnerabilidade do consumidor no mercado de consumo" e da "ação governamental no sentido de proteger efetivamente o consumidor" (incisos I e II do art.4º do Código de Defesa do Consumidor), o que significa que é permitido ao Ministério Público atuar na defesa dos interesses dos espectadores pagantes. Esse tratamento do torcedor como “consumidor”, porém, é passível de resistência no campo do desporto brasileiro, conforme sinaliza o discurso a seguir.

Sem o apoio das torcidas, nada de concreto será conseguido nessa trajetória que, fundamentalmente, visa a modernização e sua transformação em negócio (Eduardo Campos, Ministro da Ciência e Tecnologia do Governo Lula. Entrevista em 27/10/2004).

A relação do torcedor com seu clube não é a relação de um consumidor. O consumidor pode exigir qualidade de um produto que lhe é vendido. (...) Com o clube a sua relação é de paixão. Ele não muda de clube, mesmo que não colha o resultado que ele gostaria. O torcedor torce pelo seu clube na vitória, na derrota, nos êxitos, nos fracassos, e essa relação é muito superior a uma relação estabelecida pelos parâmetros, pelas categorias e pelos valores do mercado (Aldo Rebelo, Ministro da Coordenação Política e Assuntos Institucionais do Governo Lula. Entrevista em 30/06/2004).

Mais recentemente, foi apresentado pelo ministro do Esporte, Agnelo Queiroz, o novo Código Brasileiro de Justiça Desportiva, que entrou em vigor em 01 de janeiro de 2004 e tem sido, juntamente com o Estatuto acima citado, objeto de discussões no campo do desporto. Este Código, por exemplo, prevê multas de R\$ 15 mil a R\$ 500 mil em casos de doping, corrupção, agressão e outras faltas graves praticadas durante as competições. Este documento (o Código) foi preparado por um grupo formado pelos melhores especialistas em gestão desportiva e em direito desportivo, reconhecidos socialmente no universo do futebol brasileiro. Dentre eles estão, respectivamente, José Carlos Brunoro e Álvaro Melo Filho, respondentes desta pesquisa acadêmica.

Estas Leis refletem a preocupação do Estado em controlar a apropriação por parte de alguns atores, como dirigentes, “cartolas” e empresários, de elementos desta prática desportiva em favor de interesses pessoais, sejam estes desvios de dinheiro, exportação descontrolada de jogadores menores de idade, entre outros.

O futebol já é um **negócio** há muito tempo. A má gestão desse negócio é que é o problema. O que fazer, antes de qualquer outra coisa, é transformar os dirigentes do futebol em agentes capazes de administrar seus clubes em prol de todos os torcedores e sócios (Eduardo Campos, Ministro da Ciência e Tecnologia do Governo Lula. Entrevista em 27/10/2004. Grifo do próprio entrevistado).

No Brasil não existe nenhum papel positivo desempenhado pelos dirigentes de clubes para transformar o futebol em negócio, pelo contrário, a atuação

dos mesmos expulsou os investidores, pois na sua grande maioria queriam fazer negociata e não negócio. No nosso entendimento a maioria dos dirigentes do futebol do Brasil ‘apodreceram’, necessitando de um processo renovador radical, tornando os clubes mais ágeis, e com gestão executiva totalmente empresarial, criando condições para entrar na realidade no mundo dos negócios (José Joaquim Azevedo, consultor esportivo e ex-vice presidente da Federação Pernambucana de Futebol. Entrevista em 01/07/2004).

Como salienta Melani (1999, p. 89) “o lúdico perde cada vez mais espaço e o negócio supera muito o jogar”. O predomínio de aspectos econômicos sobre o próprio jogo, potencializado pelo poder da mídia, confere a esta atividade novos contornos, cujo foco se desloca do prazer do praticante para a produção de um espetáculo ao gosto do espectador. Este, por sua vez, assume prerrogativas ora de cliente, ora de instrumento de valorização econômica dos clubes.

Acredita-se que as mudanças no marco legal do futebol constituem-se numa mudança revolucionária (GREENWOOD e HININGS, 1996) porque afetam, simultaneamente, todas as partes constituintes da Instituição Futebol, provocando sua desinstitucionalização. Segundo Rowan (1982), a desinstitucionalização requer uma grande mudança no ambiente como, por exemplo, alterações duradouras no mercado, mudanças radicais em tecnologias e **mudanças na legislação**. As mudanças que se tem percebido ao longo da história da Instituição Futebol têm provocado uma (re)legitimação. Há, portanto, a introdução de uma nova legitimidade, de novas concepções, ideologias, comportamentos e operações, o que caracterizaria o início de um processo de desinstitucionalização do futebol, com surgimento de novos padrões de comportamento e ações (JEPPERSON, 1991).

Em verdade, tais mudanças no marco legal configuram a adequação da legislação desportiva brasileira aos novos tempos vividos pelo desporto, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo. O discurso é o de que o desporto é uma peça fundamental da engrenagem da indústria de entretenimento nacional e internacional. O desporto deixa de ser atividade com

conotação lúdica, “clubística” ou de afirmação nacional e se transforma em negócio altamente rentável.

É evidente o marcante papel do Estado nesta transformação da prática desportiva, particularmente no âmbito do futebol mas, é certo também que, como ator social participante da história e formador dos contextos em permanente mudança, o Estado foi se adequando, paulatinamente, às conveniências do mercado. É disso que trata a Lei Pelé que introduziu preceitos afinados com essa nova fase do desporto, com vistas a tratar o futebol como negócio.

Assim, mediante a ação de distintos agentes, sobretudo o Estado na esfera legal em seu papel regulador, a lógica de mercado tem conduzido a transformações na Instituição Futebol. As mudanças em seu marco legal refletem rupturas profundas, que colocam em xeque a continuidade das tradições criadas ao longo do século XX. As mudanças “radicais” propiciam alterações drásticas do *status quo* representando descontinuidades claras com as práticas existentes. Nesse sentido, permitiu-se, por exemplo, que as atividades relacionadas a competições de atletas profissionais fossem privativas de sociedades civis de fins econômicos, de sociedades comerciais e de clubes que constituíssem sociedades comerciais para a administração do esporte profissional, dentro de um modelo empresarial de gestão.

### **4.3 As estratégias modernizantes no atual contexto do futebol brasileiro**

No quadro 2.6, apresentado na fundamentação teórico-empírica desta dissertação (p.71), apresentam-se as transformações ocorridas no contexto do futebol brasileiro, com base em algumas dimensões analíticas. Percebe-se que, nos seus primeiros anos, esta prática desportiva constituía uma forma de recreação e de lazer para os seus participantes e uma

busca de construção de laços de identidade coletiva entre os indivíduos. Foi inicialmente realizada em campos de várzea e depois passou a ser praticada também em grandes estádios.

De uma comunicação/transmissão outrora realizada exclusivamente por rádios, com horários devidamente acertados entre os clubes, passou-se para uma transmissão via canais de televisão que detêm controle na determinação dos horários dos jogos. De relações de ordem pessoal, características do cenário lúdico do futebol, migrou-se para um contexto de impessoalidade e de práticas gerenciais comerciais. De jogadores cujas vinculações a seus clubes davam-se, inicialmente, por amor à camisa e ao clube, hoje se concebe os jogadores como indivíduos que já não demonstram o “devido amor à camisa”, estando este, na verdade, subordinado a vultuosos contratos de trabalho. Configura-se, hoje, a adoção de um modelo empresarial de gestão.

Percebe-se que, hoje, o futebol configura-se em um negócio potencialmente rentável que tem imposto outros procedimentos à formação de atletas, à relação contratual entre atleta e clube, às condutas dos torcedores nos estádios e ao gerenciamento das entidades esportivas.

As mudanças no campo do futebol brasileiro contribuem, de certa forma, para a (re)modelagem do futebol, pois as organizações desportivas incorporam novos significados aos seus agentes e instituições, frutos da ampliação de uma nova lógica de ação, a de mercado, que se reflete em diversos elementos como o torcedor, o jogador, o jogo, o estádio e os relacionamentos. Agora, o ambiente técnico, de certa forma imperceptível na origem do futebol brasileiro, exerce mais influência sobre o contexto desta prática desportiva.

O torcedor, outrora percebido como devedor eterno de sua devoção ao clube por seu amor à camisa, é encarado como um “mercado consumidor” que tem potencial de compra e necessidades a serem atendidas. O jogo, antes uma atividade de lazer, de ócio e de liberação de tensões do trabalho, se transforma em “espetáculo” e oportunidade de negócio, tendo como

“mercadoria” os jogadores. Neste “negócio” extremamente lucrativo, que envolve entre outros agentes a mídia como elemento central, os clubes encontram uma forma de ampliar suas fontes de financiamento e a exposição da sua imagem.

Por sua vez, a crescente racionalização contribui para a incorporação de novos agentes no âmbito de negócio dos clubes de futebol. Empresas de marketing esportivo, instituições financeiras, organizações privadas interessadas no retorno da marca e outros clubes de futebol surgem com o intuito de estabelecer ações de natureza comercial e maximizar seus retornos financeiros e os dos clubes, o que demonstra que os aspectos de negócio assumem uma posição determinante para sua sobrevivência.

Com base nos dados secundários coletados para este estudo e nos discursos contidos nas entrevistas com informantes chave que representam notório conhecimento no campo do desporto, foram destacadas as seguintes e principais ações estratégicas de um contexto global para a modernização do futebol brasileiro, resultantes do imperativo da lógica de mercado e mediante discurso quanto à necessidade de um modelo empresarial de gestão:

- a) Construção de estádios-arenas de entretenimento;
- b) Ampliação das fontes de financiamento (além da bilheteria) através de:  
contratos com a televisão; cessão de direitos sobre a marca do clube; cessão de direitos federativos sobre o atleta; e aluguel de espaços do clube;
- c) Parceria e marketing esportivo;
- d) Sistemas de planejamento e gestão de recursos; e
- e) Credencialização dos profissionais.

As **arenas multi-usos**<sup>12</sup> são instalações nas quais eventos de diversas naturezas são realizados, tais como espetáculos culturais do tipo concertos, shows, apresentações esportivas, exposições, congressos, cultos etc. No futebol, a arena possui um clube que funciona como uma “âncora”, integrando-se a cidade como centro de lazer, possuindo lojas, restaurantes e bares abertos também ao público externo. Algumas oferecem até serviços de hotelaria e funcionam, em alguns casos, como um shopping center. É o caso do clube inglês Manchester United.

No Brasil, o primeiro estádio-arena construído foi o do Clube Atlético do Paraná, muito embora ainda não tenha sido formalmente bem aproveitado. Destacam-se também o estádio recém reformado do São Paulo Futebol Clube, “O Morumbi”, que incorporou algumas tecnologias do estádio-arena; e a Arena Joinvile, que está sendo construída para ser inaugurada em 2005, na cidade de Joinvile, propriedade do Joinvile Sport Club, em Santa Catarina.

Como, hoje, no campo do desporto, o estádio-arena é visto como uma estratégia de ação com vistas a aumentar o retorno dos torcedores aos jogos e, por via de consequência, o rendimento dos clubes e das empresas parceiras envolvidas, as mudanças nas regulações governamentais (marco legal) têm criado as bases e estabelecido as condições para o desenvolvimento desta ação que visa a proporcionar rentabilidade ao setor e novas oportunidades de investimento empresarial.

Quanto a esta ação estratégica, há resistências. Estas não consistem na anulação de esforços que visem construções/desenvolvimento de estádios-arena de entretenimento, mas

---

<sup>12</sup> Os Estados Unidos foram pioneiros na construção de arenas multi-usos para combater a violência nos ginásios e estádios, transformando assim os eventos em grandes programas e espetáculos. Cita-se como exemplos de estádios-arenas o Fleet Center em Boston; United Center em Chicago; Madison Square Garden em New York; Microsoft em Seattle; Miami Arena em Miami. No Canadá, o Skydrome Stadium. Na Coreia, o Sarjic Main Stadium. E, na Europa, o Oberhausen na Alemanha; o Nymex Manchester na Inglaterra; e o Amsterdam Ajax na Holanda (José Joaquim Azevedo, Entrevista em 01/07/04).

quanto ao tratamento que se deve (ou melhor, se deveria dar) aos torcedores, não o reduzindo **apenas** a mero consumidor. É o que sinaliza o discurso a seguir.

O estádio moderno que nós defendemos, confortável, não vai resolver essa relação. Ele pode até resolver a relação do torcedor-consumidor, mas o mercado jamais deve se esquecer de que antes de ser consumidor, ele é em primeiro lugar torcedor, e que tentar reduzi-lo à condição de consumidor pode destruir os dois entes. **Destruir o torcedor é destruir o consumidor que anda junto com ele** (Aldo Rebelo, Ministro da Coordenação Política e Assuntos Institucionais do Governo Lula. Entrevista em 30/06/2004. Grifo do autor desta dissertação).

Tal discurso sinaliza a existência de **pressões de entropia**, sobretudo no que diz respeito ao abandono de hábitos e costumes da Instituição Futebol Brasileiro. O “futebol-arte” no qual prevaleciam o espetáculo, as recreações e as relações pessoais entre os seus participantes, cede lugar ao “futebol-negócio”, baseado em relações impessoais e comerciais, no qual os clubes procuram explorar suas “mercadorias” (leia-se, jogadores) e seus potenciais “consumidores” (ou melhor, torcedores), através da criação de espaços de entretenimento, que são hoje os “estádios-arena”.

No contexto da origem do futebol brasileiro, a principal **fonte de financiamento** das atividades clubísticas provinha das vendas de ingressos em bilheterias. Porém, face à expansão da lógica de mercado e conseqüente adoção de modelo empresarial de gestão no futebol, procurou-se ampliar as fontes de receitas dos clubes mediante ações estratégicas de parceria com as principais redes de televisão aberta. Os contratos firmados entre os clubes de futebol com a televisão abrangem uma participação média de 70% das receitas dos clubes, configurando-se assim, hoje, a sua principal fonte de recurso, caracterizando-se uma forma de **dependência externa**.

Os clubes realmente têm que ter mais atenção às novas fontes, pois as fontes antigas não são mais suficientes para pagar os jogadores, técnicos etc. O clube precisa se inserir nessa ‘roda viva’ para poder sobreviver (Luiz

Gustavo, Diretor de registros e transferência da CBF. Entrevista em 08/07/04).

Em que pese os rendimentos oriundos da televisão para os clubes, tal parceria tem apresentado aspectos negativos e que se constituem entraves para o “processo comercial” do “produto-futebol”. Tais aspectos podem ser vistos na determinação de horários inadequados que se enquadrem na grade de programação das emissoras de televisão, exercendo influência para alterar horário e programa de treinamento dos clubes e jogadores; ditando os preços de contratos de cotas diferenciadas em função do número de torcedores e representatividade dos clubes e dos campeonatos; e na transmissão de jogos diretos para a praça onde estão sendo realizados influenciando, também, a presença de torcedores nos estádios.

O aluguel de espaços do clube constitui, também, uma importante fonte de receitas para os clubes, principalmente por meio das publicidades estáticas nos estádios. Por sua vez, os clubes que detêm grande contingente de torcedores e representatividade no cenário nacional já vislumbram (e alguns já adotam) uma política de cessão de direito sobre a marca, sendo a marca do clube concebida como importante fonte para atuais e futuras receitas.

Como a gestão de muitos clubes de futebol brasileira ainda não consegue gerar receitas com seus estádios ou com o gerenciamento de suas marcas, os dirigentes de futebol estão reféns da receita significativa proveniente da venda de direitos de exibição para televisão. Então, o que fazem os grandes clubes, representados pelo Clube dos Treze? Como no contexto futebolístico nacional e internacional, o futebol é produto de primeira grandeza na guerra por audiência e pelas milionárias cotas de publicidade, reforçadas em grandes campeonatos, como as Copas do Mundo, os grandes clubes estimulam a criação de maior número de competições para elevar a receita proveniente dos direitos de transmissão.

Ao mesmo tempo, procuram investir na instalação de Centros de Treinamento (CT) com o intuito de formar atletas para negociá-los com clubes do Brasil e do exterior, sob a égide de vultuosos contratos, o que também constitui uma das maiores fontes de recursos

dos clubes. Dá-se, então, a cessão dos direitos federativos de atletas. Muito embora não exista mais o vínculo do passe, os contratos poderão ter validade de 5 anos e, neste período, os clubes ficam com os direitos federativos dos seus atletas, inclusive com cláusula penal estipulada que deverá ser paga quando da transferência dos mesmos durante a vigência do contrato.

Mais recentemente, os clubes brasileiros têm buscado novas alternativas de receita. O “Canal do Futebol” e a “Timemania”, nova loteria esportiva, são algumas das opções que estão sendo estudadas, e que têm sido objeto de discussões na mídia. Outra alternativa em análise pelo Governo seria a incorporação, no Estatuto do Esporte, em tramitação no Congresso, de um projeto de lei de incentivo fiscal.

Todos esses esforços visam tratar o futebol como negócio, e para tal tem que haver uma estreita relação com o **marketing**. Trata-se de um esporte que bem administrado poderá render bons frutos, através de **parcerias**, que usarão suas marcas com contratos de *merchandising*, expondo assim as mesmas em uma vitrine gigantesca representada pelos clubes de futebol. Este é o discurso prevalecente/dominante no universo do futebol brasileiro, presente nos dados secundários e nas entrevistas chave.

Na relação de parceria, as empresas cobram e exigem do clube que este tenha jogadores de boa visibilidade, que seja um clube organizado dentro e fora do campo. Assim, terão êxito no campeonato e proporcionarão boa exibição na mídia da marca (Luiz Gustavo, Diretor de registros e transferência da CBF. Entrevista em 08/07/04).

Outra das evidências da presença da lógica do mercado no futebol brasileiro é o desenvolvimento do marketing esportivo que, apesar de relativamente recente no país, vem se revelando instrumento fundamental para o crescimento do setor. Os eventos desportivos agregam valores positivos aos produtos e serviços das empresas, com resultados inestimáveis em termos de imagem institucional.

Assim, hoje, as parcerias e marketing esportivo são feitas com fornecedores de material esportivo, contratos para uso da marca do clube em produtos, e até co-gestão do futebol<sup>13</sup>. Os principais objetivos dos parceiros envolvidos no futebol brasileiro são: oportunidade de negócio, participação na gestão do clube, e melhorar a imagem institucional.

Segundo o economista Marcelo Weishaupt Proni, por intermédio da ação de distintos agentes, a lógica do mercado tem dado o tom da modernização em curso no futebol brasileiro (PRONI, 2000). Para exemplificar, o primeiro caso de co-gestão esportiva no futebol brasileiro foi concretizado no ano de 1992 e envolveu a multinacional italiana Empresa Alimentícia Parmalat e a Sociedade Esportiva Palmeiras, de São Paulo. A Parmalat, originária da cidade de Parma, Itália, em 1962, é uma indústria de produção de laticínios. No Brasil, ela instalou-se no ano de 1977, a princípio para produzir leite “longa vida”.

A Parmalat iniciou seu investimento no esporte no ano de 1975, quando patrocinou a final da Copa Européia de Esqui; em 1996, já patrocinava clubes como o Benfica de Portugal, o Boca Juniors da Argentina e o Peñarol do Uruguai. No Brasil, a empresa iniciou o investimento nessa estratégia na modalidade esportiva futebol a partir de 1992.

O clube escolhido para isso foi o Palmeiras-SP, junto ao qual a empresa não desenvolveu apenas um simples patrocínio esportivo<sup>14</sup>. Para o diretor de esportes do Palmeiras-Parmalat naquele contexto, o Sr. José Carlos Brunoro<sup>15</sup>, a co-gestão não se resumia apenas ao envio de verbas por parte da empresa italiana para fortalecer o departamento de futebol.

A parceria Palmeiras-Parmalat foi o paradigma para esse tipo de estratégia modernizante. Foi o marco inicial (Luiz Gustavo, Diretor de registros e transferência da CBF. Entrevista em 08/07/04).

---

<sup>13</sup> A co-gestão, aqui, envolve a participação de empresa-parceira na administração do departamento de futebol de um clube (LOIS; CARVALHO, 1998).

<sup>14</sup> Para patrocínio esportivo, aqui, leia-se a destinação de uma determinada verba a um atleta, equipe, clube, entidade esportiva, em troca da exposição do nome, seja nas camisas dos atletas, em placas no campo ou outro tipo de exposição (LOIS; CARVALHO, 1998).

<sup>15</sup> Conforme informações prestadas no contato mantido com o pesquisador.

A empresa comprometia-se em oferecer “know-how”, informações estratégicas, técnicas de negociação que contribuíssem para uma eficácia de sua gestão. Assim, lavagem de dinheiro à parte, este tipo de parceria significou o paradigma de gestão profissional a ser seguida pelos demais clubes. Nas próprias palavras do economista Proni (2000, p. 207)

A parceria entre o Palmeiras e a Parmalat proporcionou enorme sucesso em termos de retorno da exposição para seus parceiros e despertou o interesse de muitas empresas interessadas em explorar a projeção que o futebol pode conferir a uma marca. Quando a parceria começou, em 1992, a Parmalat tinha um faturamento bruto de US\$ 220 milhões no Brasil. Nos anos seguintes, ao mesmo tempo que vinham os títulos, cresciam as vendas dos produtos da empresa. Em 1996, o faturamento bruto alcançou US\$ 1,2 bilhão.

Esta parceria é tida, no universo do futebol brasileiro, como exemplo de gestão de “sucesso” que impõe o paradigma da necessidade de “oxigenar” a gestão do futebol com dirigentes devidamente formados, para que se tenha “fora de campo a mesma eficácia que normalmente se tem dentro dele”. Tal fato, de certa forma, demonstra o discurso dominante na arena do desporto de que é preciso profissionalizar, para que as estratégias modernizantes sejam postas em prática com mais eficiência e eficácia por indivíduos que tenham “competência” específica para levar adiante esses “negócios”, pois o investidor/parceiro quer resultado “dentro e fora do campo”.

Os clubes ainda têm um caminho a percorrer para o ambiente acionário e societário. E experiências com co-gestão - direitos “formais” e patrocínio já têm experiência suficiente para uma boa administração (José Carlos Brunoro, Consultor em marketing esportivo e ex diretor do departamento de esportes do Palmeiras/Parmalat. Entrevista em 15/08/04).

Como consequência da obrigatoriedade legal da transformação dos clubes em empresas, aprovada pela Lei Pelé, em 1998, e mantida até 2000, quando tal exigência se tornou facultativa, os clubes experimentaram diferentes esquemas de parcerias de gestão de suas atividades. Alguns clubes, como o Vasco da Gama, por exemplo, terceirizaram seus departamentos de futebol; outros cederam o controle acionário a empresas privadas, como o Bahia; e outros, ainda, iniciaram suas atividades exatamente nesse período, como é o caso do

Intercontinental-PE, que foi um dos objetos de análise na dissertação de mestrado de Magalhães Filho (2003).

Nesse contexto de mudanças, as empresas multinacionais começaram a assumir e, em alguns locais no mundo já assumem, sobretudo desde o final da década de 1990, a condição de investidores no mercado futebolístico brasileiro, não apenas como patrocinadores, mas com o objetivo de dividir os lucros do negócio. Proni (2000) salienta que as mais notórias experiências do gênero envolveram duas das maiores empresas mundiais de *marketing* esportivo, a *Hicks Muse Tate & Furst - HTMF* e a *International Sports Leisure - ISL*, recentemente liquidada por processo de falência. Por R\$ 53 milhões, mais a construção de um estádio multiuso e 15% de participação na Corinthians Licenciamento Ltda., a *HTMF* assumiu o controle do departamento de futebol do Corinthians por dez anos. Essa parceria teve fim por conta da gestão amadora do clube, salienta o economista Proni (2000). Daí o discurso prevalecente pela profissionalização da gestão. O interessante, para os que estão na arena do desporto, é explorar o “negócio-futebol”.

O futebol brasileiro continua produzindo talentos dentro do campo, entretanto no seu gerenciamento é totalmente amador, dominado pela paixão, originando assim a falta de credibilidade para a obtenção de incentivos e investimentos no setor. O clube tem que profissionalizar em todos os níveis, através de executivos da mais alta qualidade. Não existe nenhuma possibilidade de sobrevivência dos clubes se não mudarem as suas estratégias de gestão (José Joaquim Azevedo, consultor esportivo e ex-vice presidente da Federação Pernambucana de Futebol. Entrevista em 01/07/2004).

No final da década de 1990, por valores que chegavam a R\$ 137 milhões, mais um estádio com capacidade para 60 mil torcedores e participação de 25% de participação nos lucros, a ISL passou a explorar a marca mais valorizada do futebol brasileiro durante quinze anos, a do Clube de Regatas Flamengo. Na seqüência, firmaram contratos semelhantes o Grêmio, de Porto Alegre, com a *ISL* (atualmente falida), e o Cruzeiro, de Belo Horizonte, com a *HTMF*, além de Santos e Atlético-MG, com o grupo *CIEOctagon*. Tais contratos, porém,

não perduraram devido ao amadorismo da gestão, conduzido, normalmente, pelos dirigentes “cartolas”.

O discurso a seguir sintetiza, portanto, os argumentos prevaletentes no universo do futebol quanto à necessidade de se buscar **profissionais-executivos** e que façam uso de **modernos sistemas de planejamento** como controles estatísticos, balanços, etc. Tudo isso, na verdade, com o intuito de dar um direcionamento às demais estratégias apresentadas.

Um clube de futebol não poderá sobreviver no atual momento e no futuro sem um **planejamento** e, sobretudo, uma linha delineada de **gestão de recursos**, através de um orçamento bem elaborado, onde serão contidas as fontes de usos e fontes dos recursos a serem aportados e gastos, com **critérios empresariais e profissionais**. Para que tal fato possa acontecer, será necessário a transformação principalmente do departamento de futebol em empresa, com uma gestão profissional, através de **executivos preparados** para dar a dinâmica necessária ao planejamento programado (José Joaquim Azevedo, consultor esportivo e ex-vice presidente da Federação Pernambucana de Futebol. Entrevista em 01/07/2004. Grifos do autor desta dissertação).

Porém, como todo processo de mudança, há resistências. Nas próprias palavras do

Ministro Aldo Rebelo

Um clube deve se apoiar numa estratégia de gestão atualizada e com grande apoio mercadológico, mas não pode deixar de cultivar o seu aspecto de uma instituição de massa, de um elemento da cultura do povo, e esse aspecto não pode ser cultivado ou mantido **apenas** com medidas que atendam às necessidades do mercado (Aldo Rebelo, Ministro da Coordenação Política e Assuntos Institucionais do Governo Lula. Entrevista em 30/06/2004. Grifo do autor desta dissertação).

Diante de tais mudanças, o que se percebe no cenário do futebol, nos dados obtidos e na interpretação dos discursos dos entrevistados é que, no universo do futebol brasileiro, ainda há um certo dilema entre preservar os laços sociais e comunitários advindos de sua origem ou ceder à lógica de mercado. Ou seja, parece haver uma tentativa de resguardar alguns preceitos básicos tanto dos jogadores como dos torcedores e ainda dar mais transparência aos “negócios” no futebol. Assim, o futebol encontra-se em processo de desinstitucionalização que enfrenta a resistência dos agentes tradicionais como, por exemplo,

“dirigentes cartolas”, torcedores, elementos de tradição/valores e etc, o que parece um dos motivos para uma possível reinstitucionalização ainda não começar.

Nota-se que o esporte, a partir da década de 80, transformado em espetáculo por conta das possibilidades abertas pela evolução tecnológica na indústria dos meios de transmissão eletrônicos, constitui-se peça fundamental na engrenagem da indústria de entretenimento nacional e internacional. “Descoberto” pelo mercado, movimenta anualmente bilhões de dólares em todo mundo, com potencial quase ilimitado do ponto de vista econômico e da abertura de novos negócios e de novas atividades profissionais a ele relacionados.

Assim, o discurso dominante na arena do desporto é o de que os parceiros estratégicos que atuam no cenário do futebol-negócio exigem dos clubes que tenham jogadores de boa visibilidade e que sejam organizados dentro e fora do campo, para deles obterem apoio e incentivos financeiros.

## **5 Conclusões e considerações finais**

---

Esta seção tem como objetivo apresentar as conclusões deste estudo, assim como algumas considerações finais por parte do autor, com base nos estudos e reflexões conduzidas durante a realização desta pesquisa sobre o processo de desinstitucionalização do futebol brasileiro, conduzido pela expansão da lógica de mercado nesse setor e pela adoção de um modelo empresarial nas organizações esportivas.

Ao final deste trabalho, algumas questões vieram à tona e são apresentadas como instigadoras para futuras pesquisas nesse campo da cultura.

### **5.1 A mercantilização do futebol brasileiro**

Neste trabalho, procurou-se explicar até que ponto a expansão da lógica de mercado e a adoção de um modelo empresarial de gestão conduzem um processo de desinstitucionalização do futebol no Brasil. Percebeu-se, neste estudo, que a ação instrumental, baseada no cálculo utilitário das conseqüências, e que tem se legitimado em toda a sociedade, está fortemente presente no seio das organizações futebolísticas, onde a noção de maximização do retorno sobre o “investimento” (leia-se, o futebol) assume uma posição de natureza imperativa.

O futebol brasileiro esteve, até meados do século XX, fundamentalmente assentado em uma lógica de ação substantiva, onde prevaleciam as relações pessoais e não

normatizadas, e o discurso de seus dirigentes baseava-se no amor ao clube e na paixão pela camisa. Elementos de seu ambiente institucional, tais como hábitos, valores, costumes e tradições ditavam as “regras do jogo” e se sobrepunham aos elementos do seu ambiente técnico. Assim esteve institucionalizado o futebol brasileiro.

Mas, mediante o discurso e as ações em torno da “profissionalização” e subsequente “modernização” do futebol no Brasil, presentes desde a década de 1970 nesse setor, tiveram início ações de caráter mercantil nesta prática desportiva. Paulatinamente, na arena do desporto brasileiro, passaram a ser comercializados inúmeros produtos e serviços; às organizações futebolísticas foram agregadas, como “parceiros”, instituições financeiras e empresas de marketing esportivo dispostas a investirem seus recursos em clubes de grande representatividade no cenário nacional e com grande número de torcedores, com vistas a obterem ganhos de mercado e melhorias em suas imagens institucionais.

A mercantilização do esporte, em particular do futebol, criou, nos últimos anos, uma situação nova em que grande fluxo de capitais passou a envolver as atividades esportivas. A venda de direitos de uso de imagem de seleções, clubes e jogadores a empresas de produtos esportivos e outros; a venda dos direitos de transmissão de jogos por televisão, rádio e até internet; e as transferências de jogadores entre clubes e de um país para outro, tudo isso, somado, superou em muito a antiga fonte de recursos que era a renda resultante da venda de ingressos para torcedores assistirem aos jogos em estádios.

Grandes grupos de investidores, fundos de investimentos multinacionais, inclusive, atraídos pelo potencial econômico do futebol, vêm entrando no setor, patrocinando e tornando-se co-administradores de clubes e jogadores. Ademais, um clube de futebol, hoje, requer altos salários para os seus jogadores, estruturas dispendiosas, como os Centros de Treinamento, local para a concentração da equipe, estruturas de recursos humanos, e uma comissão técnica especializada e cada vez maior.

Em razão da alteração da lógica de ação, de substantiva para “de mercado”, o conjunto das ações e das características das entidades futebolísticas brasileiras incorporaram elementos comuns ao universo empresarial. As relações centram-se na impessoalidade; criam-se e são desenvolvidas estratégias de controle que assegurem o alcance dos objetivos, assim como ações mercantis modernizantes; e a gestão considerada “legitimada” é aquela que se dá sob os moldes empresariais, e não mais no amadorismo.

Haja vista a influência e a expansão da lógica de mercado no campo do futebol brasileiro, ocorre a inserção e a adoção de elementos do universo empresarial, dos negócios, na administração das organizações esportivas. Agora, são os conceitos e as práticas empresariais que passam a vigorar e a ditar “as regras do jogo”, bem como o discurso de seus dirigentes, que vêm no futebol uma oportunidade de promoção e de “grande negócio”, bem como as bases de sua legitimação.

Configura-se, então, um processo de desinstitucionalização, e cria-se uma nova legitimidade. As pressões políticas, sociais e funcionais pela mercantilização do futebol brasileiro e a conseqüente fragmentação normativo-social contribuíram para a perda do consenso cultural entre os participantes e as instituições desta prática desportiva. A alteração de normas e valores institucionais, e as mudanças nas interações entre os parceiros nesse campo contribuem para a erosão e a dissipação de normas e práticas institucionalizadas, implicando numa nova legitimidade, a dos “negócios”.

Agora, o futebol é um “negócio rentável” para os parceiros envolvidos e, como tal, tem imposto procedimentos com base em critérios empresariais para a formação e negociação de atletas; à relação contratual entre atleta e clube, e entre o clube e empresas privadas; às condutas dos torcedores nos estádios; e, por fim, ao gerenciamento das atividades esportivas. Sendo assim, a legitimação de uma nova lógica de referência traz consigo novos atores, novos

procedimentos e categorias antes exclusivas do ambiente empresarial, como mercadoria, clientela, eficiência, eficácia, resultado e competitividade.

É inegável o papel do Estado para a configuração desse cenário, a saber, do “futebol-negócio”. O Estado manifesta-se como importante agente regulador e legitador, também, dessa mudança institucional. Diante da importância econômica que se atribui ao futebol brasileiro, promulgam-se leis que visam a institucionalização do clube-empresa, de uma cultura de negócio e de uma gestão empresarial.

Tal cenário, porém, enfrenta a resistência de agentes tradicionais como os “dirigentes cartolas”, torcedores e elementos de tradição dos clubes que, somados, acredita-se, constituem motivos ou razões para uma possível reinstitucionalização ainda não ocorrer.

É importante, neste ponto, advertir que este trabalho não defende a eliminação das organizações empresariais, ou a extinção de sua participação no cenário desportivo brasileiro, mas os argumentos aqui apresentados constituem críticas às organizações da produção e do trabalho como razão de ser da vida humana.

É verdade que se podem ver, ainda, focos de lazer, ócio e diversão em jogos realizados em campos de várzea, ou em áreas urbanas e rurais. Porém, são casos que se limitam a zonas periféricas e com pouca visibilidade no cenário nacional, e que não atraem os olhares e os investimentos (que deveriam ser sociais) das empresas. Hoje, o futebol é tratado como produto para seus dirigentes; os jogadores jogam pelo “amor ao dinheiro e à fama” e não por “amor à camisa ou ao clube”; e configura-se uma oportunidade de se fazer negócio para empresários e organizações empresariais.

A meu ver, este estudo relata a inserção e expansão da lógica de mercado em um setor nunca antes dominado por tal ação instrumental. A “mão invisível do mercado” está cada vez mais visível. A empresa torna-se elemento central e as dimensões substantivas da vida social são substituídas por imperativos econômicos e financeiros.

Tais posicionamentos conduzem-me a questionar: Onde está o humanismo nas organizações, se os indivíduos são reduzidos ao papel de meras engrenagens de uma máquina?

Na tentativa de responder a essa questão, surgida durante os estudos e reflexões acerca da mercantilização do futebol, é importante ressaltar que vivemos num cenário social que, infelizmente, está assentado em, e é regido por, uma lógica de ação utilitarista/instrumental, no qual as empresas tornam-se elementos centrais. Assim, as empresas capitalistas, dada a extensão de seu poder, conseguem penetrar inclusive nas esferas até então consideradas “privadas”, as dos ideais, dos valores, da arte, do esporte e até do estilo de vida.

Meu posicionamento é que, enquanto houver o triunfo das idéias capitalistas como categorias **dominantes** do pensamento econômico e do mercado como modo de regulação de trocas, atribuindo um espaço central à empresa, será muito difícil ver e ter uma administração mais humana e uma sociedade justa.

O que seria, então, uma sociedade justa? Na minha opinião, seria uma sociedade centralizada no Homem, sendo as organizações **um meio**, e não **o fim**; um mundo social no qual as organizações da produção e do trabalho existam, mas não sejam a razão de ser da vida humana; uma sociedade cujo sistema político-econômico fosse regulado (mesmo!) pelo Estado, que seria o responsável por definir os parâmetros do que é justo e bom para a sociedade, e não pelo mercado.

Os estudos e reflexões proporcionadas por esta pesquisa conduziram-me a acreditar que é possível uma sociedade justa. Se desejamos lutar pela construção de uma sociedade mais justa e uma humanização na relação indivíduo-organização, baseadas nos princípios da cooperação, da igualdade e da liberdade individual, precisamos - enquanto professores-pesquisadores, ou iniciantes no ensino e pesquisa - refletir sobre nosso papel na

Academia. Será que estamos contribuindo com os nossos esforços para construir um “mundo mais humano”? Ou nossos trabalhos e interesses pessoais têm reforçado o sistema ideológico que impera na atual sociedade?

Portanto, considerando-se que os fenômenos sociais devem ser estudados relacionalmente, isto é, com atenção a suas múltiplas interconexões, pois os arranjos sociais são complexos e suas partes constituintes estão interrelacionadas, e, que uma organização é parte de um mundo social, resultante do processo de construção social, espera-se que nossos esforços e trabalhos contribuam para uma gradual mudança das formas de relações, de oportunidades e de percepção do indivíduo no sistema social. É o que procuram sinalizar as questões para futuras pesquisas dispostas a seguir.

## **5.2 Limitações e sugestões de pesquisa**

O estudo e a pesquisa realizada sobre esse fenômeno social – a mercantilização do futebol brasileiro – conduzem o autor desta dissertação a fazer algumas considerações no tocante ao que foi até agora apresentado.

Em primeiro lugar, salienta-se que houveram limitações para a realização deste trabalho. Uma das principais limitações correspondeu à não realização de entrevistas com alguns informantes chave com notório conhecimento no setor. Alguns destes por motivo de disponibilidade para participarem desta pesquisa; outros, não retornaram suas respostas. Soma-se a isto a impossibilidade que o pesquisador teve de obter contato com alguns informantes chave devido a não obtenção de seus telefones e e-mails. Ademais, devido aos escassos recursos financeiros e ao prazo de conclusão desta pesquisa.

Ressalta-se, em segundo lugar, que, diante do estudo e reflexões realizados pelo autor a partir deste trabalho, considera-se que as organizações podem ser vistas como construção social. E, no processo de construção social, há contradições, dilemas, rupturas, inconsistências, jogos de poder e mediação de interesses, e arranjos sociais são construídos na interação entre as pessoas dentro de contextos sociais. Assim, admitir que os indivíduos constroem significados implica em admitir que agem conforme sua interpretação dos elementos estruturais e que podem limitar ou ampliar o escopo dos processos que ocorrem nas organizações, uma vez que as estruturas refletem também valores e interesses individuais ou grupais. Portanto, passam a refletir também as relações de poder que ocorrem entre indivíduos e grupos, levando a considerar que as organizações podem também ser entendidas como instrumentos de poder.

Este trabalho realizado a nível de dissertação apresenta, então, a limitação de não ter se debruçado em analisar a seguinte questão: Como se dão as relações de poder no contexto da apropriação do mercado pelas instituições desportivas, na construção de seus valores ou em respostas às demandas de seu ambiente técnico-institucional?

Em terceiro lugar, e não menos importante, acredita-se que nos encontramos numa sociedade em que todas as esferas da vida social e o próprio homem estão se tornando recursos e mercadorias. Nossa sociedade é uma sociedade centrada no mercado. Quem governa o mundo hoje é o capital. Atividades substantivas como, por exemplo, desportivas e culturais estão abandonando o caráter original de seus objetivos: perde-se o lúdico e o livre; o que não tinha obrigatoriamente um fim e um resultado final, hoje são oportunidades de negócio; os indivíduos de organizações de natureza originalmente substantiva têm se tornado aos poucos “consumidores”, ou até mesmo “mercadorias”.

Diante disso, questiona-se: Quais as implicações institucionais e sociais da mercantilização do futebol de massas? Quais os impactos sociais da apropriação pelo mercado

das instituições do lazer, da arte e da cultura? É possível o resgate da dimensão substantiva nas relações sociais e organizacionais, e o retorno da centralidade do Homem?

Este estudo contribui, portanto, para elucidar discussões acerca do cenário de mudança social que abrange não só as organizações esportivas, como a arte, os cinemas e até os espaços públicos, com o fim de tentar proporcionar reflexões futuras.

## Referências

- ALVES, Givanildo. **História do futebol de Pernambuco**. Recife: Bagaço, 1998.
- ALVES, Sérgio. Os tipos ideais e a ação social. In: \_\_\_\_\_. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: Editora da UFPE, 2003. p. 23-28.
- \_\_\_\_\_. Sine ira et studio. In: \_\_\_\_\_. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: Editora da UFPE, 2003. p. 35-40.
- ANDRADE FILHO, José Campos de; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Mudança ambiental e posicionamento estratégico em organizações: análise de três instituições de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- BECKERT, Jens. Agency, entrepreneurs and institutional change: the role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. **Organization Studies**, v. 20, n. 5, p. 777-799, 1999.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis, RJ: Vozes, 1976.
- BLAU, Peter M.; SCOTT, W. Richard. **Organizações formais**: uma abordagem comparative. São Paulo: Atlas, 1970.
- BRASIL. **Lei nº 3.199 de 14 de abril de 1941**. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. Brasília: Presidência da República, 1941. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legisla.htm>. Acesso em: 13 jun. 2003a.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 6.251 de 08 de outubro de 1975**. Institui normas gerais sobre desportos, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1975. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legisla.htm>. Acesso em: 13 jun. 2003b.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 6.354 de 02 de setembro de 1976**. Dispõe sobre as relações de trabalho do atleta profissional de futebol e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1976. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legisla.htm>. Acesso em: 13 jun. 2003c.
- \_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legisla.htm>. Acesso em: 13 jun. 2003d.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 8.672 de 06 de julho de 1993**. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Revogada pela Lei nº 9.615, de 24.03.98. Brasília: Presidência da República, 1993. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legisla.htm>. Acesso em: 13 jun. 2003e.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998.** Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1998. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legisla.htm>. Acesso em: 13 jun. 2003f.

\_\_\_\_\_. **Medida Provisória nº 39 de 14 de junho de 2002.** Altera a Lei 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2002. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legisla.htm>. Acesso em: 13 jun. 2003g.

\_\_\_\_\_. **Medida Provisória nº 79 de 27 de novembro de 2002.** Dispõe sobre o direito ao ressarcimento dos custos de formação de atleta não profissional e a exploração comercial da imagem do atleta profissional; impõe vedações ao exercício de cargo ou função executiva em entidade de administração de desporto profissional; fixa normas de segurança nos estádios; adapta o tratamento diferenciado do desporto profissional à Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - código civil; estabelece diretrizes para o cumprimento da obrigação constante do artigo 46-a da Lei 9.615, de 24 de março de 1998; altera o artigo 8 da Lei 10.359, de 27 de dezembro de 2001; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2002. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legisla.htm>. Acesso em: 13 jun. 2003h.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.671 de 15 de maio de 2003.** Dispõe sobre o estatuto de defesa do torcedor e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2002. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legisla.htm>. Acesso em: 13 jun. 2003i.

BRUHNS, Heloisa Turini. **Futebol, carnaval e capoeira: entre as gingas do corpo brasileiro.** Campinas, SP: Papirus, 2000.

BRUNORO, José Carlos. **Futebol 100% profissional.** São Paulo: Gente, 1997.

CALDAS, Waldenyr. Aspectos sociopolíticos do futebol brasileiro. **Revista USP**, São Paulo, n. 22, p. 41-49, jun./ago. 1994. Dossiê Futebol.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. **Novas formas de estrutura e gestão: um estudo sobre as organizações do campo do desporto.** Projeto CNPq, 2001.

\_\_\_\_\_. **Configuração do campo da cultura no contexto da incorporação da lógica mercantil e os novos atores organizacionais.** Projeto CNPq, 2003.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional.** Recife: EDUFEPE, 2003. Cap. 1, p. 23-40.

CARVALHO, Cristina Amélia; GONÇALVES, Julio César; ALCÂNTARA, Bruno César. A transformação do futebol: da diversão à hegemonia do mercado In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia - SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003a. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. O lúdico, o profissional e o negócio no futebol. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003b. Cap. 12, p. 235-254.

CBF NEWS – o site oficial da Seleção Brasileira de Futebol. **História do futebol brasileiro: o nascimento de uma paixão**. Rio de Janeiro: CBF, 2004. Disponível em: [http://www.cbfnews.bol.com.br/historia/hist\\_01.jhtm](http://www.cbfnews.bol.com.br/historia/hist_01.jhtm). Acesso em: 20 mar. 2004.

CHOMSKY, Noam. **O lucro ou as pessoas? Neoliberalismo e ordem global**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2002

CLEMENS, Elisabeth S.; COOK, James M. Politics and institutionalism: explaining durability and change. **Annual Review of Sociology**, v. 25, p. 441-466, 1999.

COLBARI, Antonia; DAVEL, Eduardo; SANTOS, Glícia dos. O mercado como princípio de autoridade nas organizações contemporâneas: padrões de gestão, formação profissional e identidade em duas empresas capixabas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 9-37, mar./abr. 2001.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, André Lucirton. Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a torcida gaviões da fiel. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 13, p. 221-238.

CRUBELLATE, João Marcelo. “Remendo novo em roupa velha”: controle social normativo em organizações econômicas e a emergência de novos modelos estruturais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

DACIN, M. Tina. The embeddedness of organizations: dialogue & directions. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 317-356, may-june, 1999.

DAVIS, Geraldo F.; DIEKMANN, Kristina A.; TINSLEY, Catherine H. The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: the deinstitutionalization of an organizational form. **American Sociological Review**, v. 59, n. 4, p. 547 – 570, august, 1994.

DELLAGNELO, Eloise Livramento; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

DIGGINS, John Patrick. A ação humana e seu sentido. In: \_\_\_\_\_. **Max Weber: a política e o espírito da tragédia**. Rio de Janeiro: Record, 1999. Cap 5, p. 141-165.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. Introduction. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991. Cap. 1, p. 1-38.

\_\_\_\_\_. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991. Cap. 3, p. 63-82.

DIMAGGIO, Paul. J. Constructing an organizational field as a professional project: US Art Museums, 1920-1940. In: POWELL, W.W. e DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991. Cap. 11, p. 267-292.

DOWBOR, Ladislau. **A reprodução social**. Propostas para uma gestão descentralizada. 2. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.

ELIAS, Norbert; DUNNING, Eric. **Deporte y ocio en el proceso de la civilización**. 2. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1995.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1999.

GIORGETTI, Hugo. Arte e futebol. In: COSTA, Márcia Regina da (Org.). **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. p. 15-21.

GONÇALVES, Julio Cesar de Santana; MAGALHÃES FILHO, Paulo Azevedo de Oliveira; ALCÂNTARA, Bruno César Santos de. Do ócio ao negócio: a expansão da lógica de mercado no futebol de Pernambuco. In: Colóquio Internacional sobre Poder Local, 9., 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: NEPOL/UFBA, 2003. 1 CD-ROM.

GONÇALVES, Julio Cesar de Santana; CARVALHO, Cristina Amélia; ALCÂNTARA, Bruno César. Transformações no contexto do futebol brasileiro: o Estado como agente de mudança. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia - SP. **Anais...** São Paulo: FGV/EASP, 2004. 1 CD-ROM.

GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1047, 1996.

HEINEMANN, Klaus. **Sociologia de las organizaciones voluntarias: el ejemplo del club deportivo**. Valencia: Tirant lo Blanch, 1999.

HELAL, Ronaldo. **Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1997.

HOLANDA, Luciana Araújo de. **Formação e institucionalização do campo Organizacional do turismo em Recife-PE**. 2003. 205f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife: O Autor, 2003.

JEPPERSON, Ronald L. Institutions, institutional effects and institutionalism. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991. Cap. 6, p. 143-163.

KALBERG, Stephen. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, p. 1145-1179, 1980.

LEÃO JUNIOR, Fernando Pontual de Souza; PACHECO, Flávia Lopes; GONÇALVES, Julio Cesar de Santana; MENEZES, Michelle Ferreira Fortunato de. Administração de organizações culturais na nova ordem social: um estudo em museus e teatros das cidades de Recife e Porto Alegre. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 20, p. 153-174, jan/abr, 2001.

LEÃO JUNIOR, Fernando Pontual de Souza. Formação e estruturação de campos organizacionais: um modelo para análise do campo cultural. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas - SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

LOIS, Nicolas Caballero; CARVALHO, Sérgio. **A co-gestão esportiva no futebol: o caso Juventude-Parmalat**. Passo Fundo: Ediupf, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n.7, p. 97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, Cap 7, p. 220-226. Organizadores da edição brasileira: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISHER, Tânia.

\_\_\_\_\_. Mudança organizacional, esquemas interpretativos e contexto institucional: dois casos ilustrativos. **REO – Revista de Estudos Organizacionais**, v. 1, n. 2, p. 11-26, jul./dez. 2000.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FERNANDES, Bruno H. Rocha. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 14-24, jan./mar. 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel P. (orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000, p. 123-150.

MAGALHÃES FILHO, Paulo Azevedo de Oliveira. **A configuração organizacional dos clubes de futebol do Estado de Pernambuco e a expansão da lógica de mercado**. 2003. 140f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife: O Autor, 2003.

MANHÃES, Eduardo Dias. **Política de esportes no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MELANI, Ricardo. O futebol e a razão utilitarista. In: COSTA, Márcia Regina da (Org.). **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. p. 85-90.

MELO FILHO, Álvaro. Futebol profissional: utopias e realidades da nova legislação. **Revista Brasileira de Direito Desportivo**, v. 4, p. 93-133, 2004.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991. Cap. 2, p. 41-62.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. Teorias ambientais. In: \_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. Cap. 13, p. 377-409.

OLIVER, Christine. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

\_\_\_\_\_. The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: the Canadian construction industry. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 1, jan, 1997.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative evaluation and research methods**. 2. ed. London: Sage Publications, 1990.

PERROW, Charles. **A society of organizations**. *Theory and Society*, v. 20, n. 6, p. 725-762, 1991.

PIMENTA, Carlos Alberto Máximo. Novos processos de formação de jogadores de futebol e o fenômeno das “escolinhas”: uma análise crítica do possível. In: ALABARCES, Pablo (comp.). **Peligro de gol: estudios sobre deporte y sociedad en América Latina**. Buenos Aires: CLACSO, 2000. p. 75-97. Disponível em: <<http://www.clacso.org/wwwclacso/espanol/html/libros/deporte/lgol.html>>. Acesso em: 11 jun. 2003.

PINTO, Murilo S. L.; OLIVEIRA, Rezilda R. Análise do momento crítico do setor elétrico brasileiro e suas variações institucionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PROHMANN, José Ivan de Paula; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim; PEREIRA, Daniel R. Guimarães. A dinâmica do esporte em clubes de futebol profissional: um estudo do “trio de ferro” paranaense. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PRONI, Marcelo Weishaupt. Reflexões sobre o futebol empresa no Brasil. In: COSTA, Márcia Regina da (Org.). **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. p. 41-60.

\_\_\_\_\_. **A metamorfose do futebol**. Campinas: Unicamp, 2000.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

\_\_\_\_\_. O conceito de ação administrativa. In: \_\_\_\_\_. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983. Cap 2, p. 36-72.

REBELO, Aldo; TORRES, Silvio. **CBF-NIKE**. São Paulo: Casa Amarela, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROUANET, Sérgio Paulo. **As razões do iluminismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987. p. 229-277.

ROWAN, Brian. Organizational structure and the institutional environment: the case of public schools. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 259-280, 1982.

SANTOS, Ângela Maria Medeiros Martins; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez; REBOUÇAS, Carlos Enout; SCHMITT, Sérgio Leite; RENNÓ, Tânia. **Esportes no Brasil**: situação atual e propostas para desenvolvimento. Rio de Janeiro: BNDES, 2004. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/esporte.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2004.

SANTOS, Boaventura de S. **A crítica da razão indolente**: contra o desperdício da experiência. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000. Cap 1, p. 55-94.

SANTOS, Marco Antonio S. Periferia e várzea: um espaço de sociabilidade. In: COSTA, Márcia Regina da (Org.). **Futebol**: espetáculo do século. São Paulo: Musa, 1999. p. 117-118.

SANTOS, Tarcyanie Cajueiro. Globalização, mundialização e esporte: o futebol como megaevento. In: ALABARCES, Pablo (comp.). **Peligro de gol**: estudios sobre deporte y sociedad en América Latina. Buenos Aires: CLACSO, 2000. p. 57-73. Disponível em: <http://www.clacso.org/wwwclacso/espanol/html/libros/deporte/lgol.html>. Acesso em: 11 jun. 2003.

SAUERBRONN, João Felipe R. Esporte, Estado e CPI: intervenções do Estado no futebol. In: ARAÚJO, Luis César G. de (Org.). **Cadernos EBAPE**, n. 118, p. 17-23. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, setembro, 2001. Disponível em: [http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp\\_cea\\_artigos.asp?cd\\_edi=4](http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_cea_artigos.asp?cd_edi=4). Acesso em: 11 jun. 2003.

SCOTT, W. Richard. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, p. 493-511, 1987.

SCOTT, W. Richard; MEYER, John. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991. Cap. 5, p. 108-142.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995.

\_\_\_\_\_. Conceptions of environments. In: SCOTT, W. R.; TERRELL, David L. **Organizations: rational, natural and open systems**. 4. ed. London: Prentice Hall, 1998. Cap. 6, p. 123-217.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. Cap 5, p. 115-132.

SEVCENKO, N. Futebol, metrópoles e desastinos. **Revista USP**, São Paulo, n. 22, p. 30-37, jun./ago. 1994. Dossiê Futebol.

SLACK, Trevor. Organization theory and the management of sport organizations. In: \_\_\_\_\_. **Understanding sport organizations: the application of organization theory**. United States: Human Kinetics, 1997. Cap. 1, p. 1-16.

SLACK, Trevor; HININGS, Bob. Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. **Organization Studies**, v. 15, n. 6, p. 803-827, 1994.

SOLÉ, Andreu. L'entreprise: une invention latine? In: **II Colóquio Internacional – Análise de organizações: perspectivas latinas**. Salvador: NEPOL/UFBA, 2003a. p. 1-20.

SOLÉ, Andreu; PHAM, Dang. Esta imagem da qual somos tão prisioneiros. In: **Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 1, n.1, jan./jun. 2003b. Disponível em: <http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br>. Acesso em 11 jun. 2004.

SOLÉ, Andreu. **¿Qué es una empresa?** Construcción de un idealtipo transdisciplinario. 2004. 16 p. Ensaio teórico apresentado em aula do Curso de Doutorado em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004.

SUCHMANN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. O trabalho numa perspectiva teórico-crítica: um exercício conceitual. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 10, p. 59-74, 1997.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v.1, Cap. 6, p. 196-219. Organizadores da edição brasileira: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISHER, Tânia.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

TUBINO, Manoel José Gomes. **Dimensões sociais do esporte**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

TUCHMAN, Gaye. Historical social science: methodologies, methods and meanings. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. United States: SAGE Publications, 1994. Cap. 19, p. 306-323.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. Campos organizacionais: de *wallpaper* à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia - SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

ZUCKER, Lynne G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, p. 726-743, 1977.

WEBER, Max. Burocracia. In: \_\_\_\_\_. **Ensaio de sociologia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971. Cap. 8, p. 229-282.

\_\_\_\_\_. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 15-28.

\_\_\_\_\_. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3. ed. V. 1. Brasília: Editora da UnB, 2000.

\_\_\_\_\_. Teoria da ação. In: CASTRO, Ana Maria de; DIAS, Edmundo Fernandes. **Introdução ao pensamento sociológico**. São Paulo: Centauro, 2001a. p. 114-120.

\_\_\_\_\_. Teoria da política. In: CASTRO, Ana Maria de; DIAS, Edmundo Fernandes. **Introdução ao pensamento sociológico**. São Paulo: Centauro, 2001b. p. 139-156.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin-Claret, 2002.

## Apêndice A – Correspondência aos respondentes



UFPE - Universidade Federal de Pernambuco  
PROPAD - Programa de Pós-Graduação em Administração



Recife, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Da UFPE/PROPAD

Ao Sr. \_\_\_\_\_

Prezado Sr. \_\_\_\_\_,

Sou aluno do Mestrado em Administração da UFPE e pesquisador integrante do Grupo de Pesquisa “Observatório da Realidade Organizacional”, vinculado ao CNPq. Estou desenvolvendo uma dissertação intitulada “A mercantilização do futebol: instrumentos, avanços e resistências”, sob a orientação da profa. Dra. Cristina Amélia Carvalho.

Nesta pesquisa acadêmica procuro analisar as transformações que vêm ocorrendo no futebol, de um esporte amador (onde prevaleciam o lazer, o ócio e a diversão) para um “futebol-negócio” (profissionalizando-se e atraindo milhões de reais em investimentos privados).

Considerando o vasto conhecimento de V.Sa. sobre \_\_\_\_\_, gostaria de contar com sua contribuição nesta fase de coleta de dados. Para tal, necessito de sua colaboração no sentido de responder as perguntas contidas no pequeno questionário que estou lhe enviando. Esta dissertação, de certa forma, constitui-se numa contribuição da Universidade (a Academia) para as discussões que ocorrem sobre esse fenômeno social, que é o futebol brasileiro.

Por favor, responda as perguntas de forma franca, pois suas respostas influenciarão os resultados desta pesquisa. Saliento que, para esta pesquisa, a identificação do entrevistado e/ou a utilização literal de trechos do questionário ficará subordinada à vossa autorização.

Após ter respondido este questionário, peço enviá-la para os seguintes endereços eletrônicos: [jcesargoncalves@ig.com.br](mailto:jcesargoncalves@ig.com.br) e [jcesargoncalves@hotmail.com](mailto:jcesargoncalves@hotmail.com)

Agradeço a atenção dispensada.

  
Julio Cesar de Santana Goncalves

(81) 3482-4448 / 9982-9261  
[jcesargoncalves@ig.com.br](mailto:jcesargoncalves@ig.com.br)

## Apêndice B - Questionário

## QUESTIONÁRIO

- 1. Relate, em síntese, quais as suas principais experiências na gestão e/ou na política esportiva.**

A tese deste trabalho repousa no pressuposto de que a expansão da lógica de mercado (aqui entendida como um aumento do profissionalismo em todos os níveis, a priorização de ações de caráter mercantil e a formatação de marco legal condizente) e a adoção de um modelo corporativo (leia-se empresarial) norteiam um processo de desinstitucionalização do universo do futebol. Por “processo de desinstitucionalização” entende-se a ruptura com os anteriores modelos (futebol-lúdico e depois futebol-profissional) e a adoção de outro, mais “moderno”, o futebol-negócio.

Esta breve explicação do pensamento que estrutura esta pesquisa visa dar subsídios para entender os termos e a lógica das questões que se seguem.

*Fique à vontade para usar o espaço que achar necessário em cada pergunta.*

- 2. Em sua opinião, quais das ações abaixo compõem uma estratégia de modernização da gestão do futebol no Brasil? Poderia citar exemplos ilustradores?**

Construção de estádios-arenas de entretenimento

*Exemplo ilustrador:*

Credencialização dos profissionais

*Exemplo ilustrador:*

Sistemas de planejamento e gestão de recursos

*Exemplo ilustrador:*

Parceria e marketing esportivo

*Exemplo ilustrador:*

Ampliação das fontes de financiamento, através de:

Televisão

Cessão de direitos sobre a marca

Aluguel de espaços do clube

Cessão de direitos sobre a imagem do atleta

*Exemplo ilustrador:*

Outro(s): \_\_\_\_\_

*Exemplo ilustrador:*

- 2.1 Com base na questão anterior, o Sr. considera que hoje as estratégias de modernização na direção indicada são imprescindíveis à sobrevivência de um clube de futebol?**

### Porquê?

3. A parceria é hoje uma estratégia de modernização bastante usada pelos clubes de futebol. **Qual destas lhe parece mais determinante no atual cenário do futebol brasileiro?**

- ( ) Cessão de direitos parcial
- ( ) Cessão de direitos total
- ( ) Co-gestão
- ( ) Participação acionária
- ( ) Sociedade
- ( ) Patrocínio
- ( ) Outra(s): \_\_\_\_\_

### Porquê?

3.1 **Em sua opinião, qual a possibilidade de um clube de futebol manter ou assumir lugar de destaque esportivo sem uma estratégia desse tipo nos dias de hoje?**

4. Redes de televisão, bancos e empresas privadas de modo geral são parceiros estratégicos reconhecidos no atual cenário do futebol brasileiro. **De que modo estes parceiros, ou outros, exercem influência na modernização e na mercantilização do futebol?**

4.1 **Qual o principal objetivo dos parceiros envolvidos no futebol brasileiro?**

- ( ) Participação na gestão do clube
- ( ) Oportunidade de negócio
- ( ) Melhorar a imagem institucional
- ( ) Contribuir para o crescimento do futebol nacional
- ( ) Outros(s). Qual(is)? \_\_\_\_\_

4.2 A co-gestão Palmeiras-Parmalat foi um exemplo de parceria que causou grandes impactos no cenário do futebol brasileiro. **Qual sua opinião acerca desta afirmação e do impacto modernizante do exemplo citado?**

- 4.3 O Sr. poderia relatar outro tipo de parceria que, em sua opinião, tenha potencial para imprimir novas mudanças no futebol brasileiro no rumo do futebol-negócio?**
- 5. Qual é, em sua opinião, o papel desempenhado pelos dirigentes do futebol (os chamados “cartolas”) no processo de transformação do futebol em um negócio?**
- 6. De que forma as mudanças no marco legal do futebol brasileiro têm contribuído com a modernização do futebol e sua transformação em negócio?**
- 7. Acerca das Comissões Parlamentares de Inquérito (CPI) do futebol, pergunta-se: Na sua opinião, quais os objetivos do Estado nesse processo?**
- 8. De que forma o Sr. analisa o papel das torcidas e a “paixão pelo clube” na condução do “futebol-negócio” (modernizante e mercantilizado)?**

## **Apêndice C – Lista de respondentes**

Abaixo, segue lista com nome e informações gerais sobre os participantes desta pesquisa, na condição de entrevistados (sendo a maioria via correio eletrônico). Salienta-se que, para efeito da consumação deste trabalho, todos os respondentes autorizaram o uso literal de seus discursos, assim como as suas respectivas identificações (das respostas).

♦ **Aldo Rebelo**

Ministro da Coordenação Política e Assuntos Institucionais do Governo Lula. Foi presidente da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) constituída na Câmara dos Deputados para investigar, entre outras coisas, a natureza do contrato celebrado entre a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e a Nike, sua patrocinadora.

Entrevista estruturada realizada/respondida no dia 30/06/04, mediante correio eletrônico.

♦ **Álvaro Melo Filho**

Advogado especializado em direito desportivo com reconhecida participação nas mudanças legais pelas quais passa o futebol brasileiro. Livre-Docente da Universidade Federal do Ceará (UFC) em direito desportivo. Membro da FIFA e da Comissão de Estudos Jurídicos Desportivos do Ministério de Esporte. Mestre em Ciências Jurídicas - PUC/RJ.

Entrevista estruturada realizada/respondida no dia 24/06/04, mediante correio eletrônico.

♦ **Carlos Alberto Oliveira**

Presidente da Federação Pernambucana de Futebol. Foi deputado federal pelo partido Arena. Bacharel em Direito pela UFPE. Depôs na CPI do futebol brasileiro.

Entrevista estruturada realizada no dia 07/07/04, às 15h, na sede da Federação Pernambucana de Futebol, em Recife - PE.

♦ **Eduardo Campos**

Ministro da Ciência e Tecnologia do Governo Lula. Economista formado pela UFPE. Depôs na CPI do futebol brasileiro.

Entrevista estruturada realizada no dia 27/10/04, às 10h, na Assessoria do Ministro localizada nos estabelecimentos da Comissão Nacional de Energia Nuclear (CRNC), em Recife - PE.

♦ **José Carlos Brunoro**

Responsável pela implantação da co-gestão Palmeiras-Parmalat. Dirige hoje a Brunoro&Cocco Sports Business, empresa de consultoria e marketing esportivo. É formado em Educação Física pela Fefisa, onde se especializou como técnico de futebol e de voleibol. Na Pirelli, atuou também como gerente

geral de Esportes, onde recebeu o convite da Parmalat para ocupar o cargo de Diretor de Esportes para a América Latina.

Entrevista estruturada realizada/respondida no dia 15/08/04, mediante correio eletrônico.

♦ **José Joaquim Pinto de Azevedo**

Sociólogo pelo Instituto de Ciências Políticas e Sociais da UFPE. Técnico em Desenvolvimento Econômico. Consultor de legislação desportiva no Estado de Pernambuco para a Federação Pernambucana de Futebol, da qual já foi vice presidente, e para os clubes de futebol deste referido Estado.

Entrevista estruturada realizada no dia 01/07/04 em seu escritório localizado na cidade de Recife – PE, às 14h.

♦ **Juca Kfourri**

Bacharel em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo. Jornalista esportivo desde 1970 e particularmente dedicado às questões políticas e administrativas de nosso futebol. Começou a carreira em 1970, como pesquisador no centro de documentação da Editora Abril. Em 1974, assumiu o cargo de chefe de reportagem da revista esportiva Placar, da qual foi também diretor durante 16 anos. Foi colunista dos jornais Folha de S. Paulo e O Globo, comentarista da Rede Globo e do SBT e um dos criadores e apresentadores do programa Cartão Verde, da TV Cultura. Hoje, é comentarista da rádio CBN, comanda o programa esportivo dominical Bola na Rede na RedeTV, e é colunista da Revista Carta Capital, um das mais importantes revistas político-cultural do país.

Entrevista estruturada realizada/respondida no dia 27/06/04, mediante correio eletrônico.

♦ **Luiz Gustavo Vieira de Castro**

Diretor de registros e transferência da CBF. Bacharel em Administração na Universidade do Brasil (atual UFRJ), pela Faculdade de Economia e Administração.

Entrevista estruturada realizada por telefone e transcrita pelo autor desta dissertação, no dia 08/07/04, das 16:30h às 17:15h.

## **Apêndice D – Lista de respondentes dos quais não se obteve o retorno do instrumento de pesquisa**

Salienta-se, para efeito desta pesquisa, que a lista de respondentes/entrevistados abaixo consiste em informantes chave que não deram retorno quanto ao instrumento de pesquisa enviado. Uns devido a questões de disponibilidade em participar desta pesquisa, e outros devido ao tempo de conclusão deste estudo face à não obtenção de contato final por parte do pesquisador. Apenas um destes (Lamartine DaCosta), apesar de não enviar a resposta do instrumento de pesquisa, manteve um contato com o pesquisador disponibilizando alguns dados especificamente sobre o “Novo Atlas do Esporte”.

♦ **Armando Nogueira**

Colunista e cronista esportivo. Hoje colabora com diversos jornais (como o Jornal do Brasil), que publicam suas crônicas esportivas, e mantém programa em uma emissora de televisão (Sportv). Autor dos livros “Bola na rede” e “A chama que não se apaga”, sobre as cinco olimpíadas que cobriu como jornalista.

♦ **Arthur Antunes Coimbra (Zico)**

Atuou como jogador profissional do Clube de Regatas Flamengo e foi jogador da Seleção Brasileira. Foi Secretário de Esportes no Governo do presidente Fernando Collor de Mello e, como tal, criou a Lei nº 8.672/93 (conhecida como “Lei Zico”) que representou um marco jurídico-desportivo histórico, pois esta Lei promoveu o estabelecimento de clube-empresa.

♦ **Edson Arantes do Nascimento (Pelé)**

Atuou como jogador profissional do Santos Futebol Clube e foi jogador da Seleção Brasileira. Foi Secretário de Esportes no Governo do presidente Fernando Henrique Cardoso e, como tal, criou a Lei nº 9.615/98 (conhecida como “Lei Pelé”) que trata o futebol como um campo de investimento valorado pelo setor privado e, em paralelo, exige a adequação do modelo de gestão dos clubes à exploração econômica.

♦ **Florisvaldo Fier (Dr. Rosinha)**

Deputado Federal que participou da CPI do Futebol. Especialista em legislação desportiva.

♦ **Luciano do Vale**

Apresentador, narrador e comentarista esportivo.

♦ **Prof. Dr. Lamartine DACOSTA**

Professor de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Gama Filho e pesquisador ligado à Academia Olímpica Internacional e ao Comitê Olímpico Internacional (COI). Bacharelado em Ciências Navais pela Escola Naval (1956); Licenciatura Plena em Educação Física pela Escola de Educação Física

do Exército (1959); Especialização em Ergonomia pela Fundação Getúlio Vargas (1971); Doutor em Filosofia pela Universidade Gama Filho (1989); Livre-Docente em Administração Desportiva pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1988). Organizador do Novo Atlas do Esporte.

- ♦ **Sócrates Brasileiro Sampaio de Souza Vieira de Oliveira (Sócrates)**  
Bacharel em medicina pela Escola Paulista de Medicina (Unifesp). Atuou como jogador profissional de clubes como o Botafogo (SP), Corinthians, Fiorentina (Itália), Flamengo e Santos. Foi jogador da Seleção Brasileira.
  
- ♦ **Eduardo Gonçalves de Andrade (Tostão)**  
Colunista e comentarista esportivo de emissoras de televisão e jornais (como o Jornal do Brasil e o Diário de Pernambuco). Atuou como jogador profissional de clubes como o Cruzeiro e Vasco da Gama. Foi jogador da Seleção Brasileira.