



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**  
**CURSO DE DOUTORADO**

**FRANCISCO XAVIER DOS SANTOS**

***ETHOS DOS DIRIGENTES E A FIGURAÇÃO DO FUTEBOL DE ESPETÁCULO:***  
**o caso do Sport Club do Recife**

**RECIFE**  
**2015**

**FRANCISCO XAVIER DOS SANTOS**

***ETHOS DOS DIRIGENTES E A FIGURAÇÃO DO FUTEBOL DE ESPETÁCULO:***  
**o caso do Sport Club do Recife**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Sociologia.

**Orientador: Prof. Dr. Josimar Jorge Ventura de  
Morais**

**RECIFE**

**2015**

Catálogo na fonte  
Bibliotecária Maria do Carmo de Paiva, CRB4-1291

S237e Santos, Francisco Xavier dos.  
Ethos dos dirigentes e a figuração do futebol de espetáculo : o caso do Sport Club do Recife / Francisco Xavier dos Santos. – Recife: O autor, 2015.  
275 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Josimar Jorge Ventura de Moraes.  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Pernambuco. CFCH. Pós-Graduação em Sociologia, 2015.  
Inclui referências, apêndices e anexos.

1. Sociologia. 2. Futebol – Aspectos sociológicos. 3. Dirigentes de futebol. 4. Clubes de futebol. 5. Sport Club do Recife. I. Moraes, Josimar Jorge Ventura de (Orientador). II. Título.

301 CDD (22.ed.) UFPE (BCFCH2016-06)

**FRANCISCO DOS SANTOS XAVIER**

***ETHOS DOS DIRIGENTES E A FIGURAÇÃO DO FUTEBOL DE ESPETÁCULO: o  
caso do Sport Club do Recife***

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Sociologia.

Aprovada em: 23/11/2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Josimar Jorge Ventura de Moraes (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Artur Fragoso de Albuquerque Perrusi (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Paulo Henrique Novaes Martins de Albuquerque (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Joanna Lessa Fontes Silva (Examinadora Externa)  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Prof. Dr. André Luiz Maranhão de Souza Leão (Examinador Externo)  
Universidade Federal de Pernambuco

Tenho para mim que nunca conquistamos nada sozinhos, são tantos os que nos ajudaram a chegar aqui, que sinceramente não temos como nominá-los e por pensar assim, dedico esta singela contribuição que traduz uma forma de pensar sociologicamente a todos com os quais cruzei nessa vida e que me ensinaram um pouco do sentido de se viver.

## AGRADECIMENTOS

A primeira pessoa a quem devo tudo que sou a Deus, pois, não há nada que possua que não tenha antes Dele recebido.

Àqueles que diretamente e indiretamente me oportunizaram estudar: especialmente à Dra. Nedy (In memoriam); ao mais que amigo e eterno incentivador Cleto Bezerra de França; a professora de graduação Delny Seixas (In memoriam); ao professor Dr. Antônio Carlos Gomes (UEL);

Agradeço a professora Fernanda pelas correções do trabalho nos primeiros rascunhos e que nos ajudaram profundamente;

A passagem pelo futebol e tudo o que nele aprendi com os profissionais, com os dirigentes e com os atletas com os quais joguei e trabalhei;

Aos amigos de longa jornada que são mais chegados que irmãos;

Agradeço a Dilma Ferreira pela participação importante nesta etapa de minha vida por sugestões, conselhos e formatações de algumas tabelas;

Agradeço aos colegas da turma de Doutorado com quem aprendi muitas coisas de sociologia e da vida;

Ao NESF, pois, que mesmo como um *outsider* fui acolhido e pouco a pouco, imagino ter me tornado um dos seus;

Agradeço ao PPGS-UFPE, pois, nesta figuração social aprendi muitas coisas sobre educação para a vida acadêmica e para o mundo da vida. E nisso incluí meus agradecimentos a todos os docentes, coordenadores, a secretaria do programa e os funcionários da limpeza, pela atenção

a nós dispensada, pela paciência e pela humanidade que encontrei em muitos: a vocês obrigado!

Agradeço a Prof. Dr<sup>a</sup>. Simone Magalhães Brito, pelas valiosas contribuições e ideias trocadas.

Agradeço aos professores, Dr. Paulo Henrique Novaes Martins, Dr. Artur Fragosos de Albuquerque Perrusi, Dr. André Luiz Maranhão de Souza Leão e a Dra. Joanna Lessa Fontes Silva, que nos honraram aceitando o convite para compor a banca de minha defesa.

Agradeço ao meu orientador o Prof. Jorge Ventura, por ser participante deste trabalho, pelo incentivo, respeito, paciência e contribuições junto a nossa pesquisa e acima de tudo por ter aberto a minha pessoa as portas no NESF e no PPGS/UFPE.

Agradeço de modo especial aos dirigentes e funcionários do Sport Club do Recife que gentilmente abriram um espaço em seus preciosos tempos, pois, sem eles a pesquisa não teria sido possível realizar o estudo.

Finalmente, agradeço a mulher mais especial de minha vida: minha mãe, Maria do Carmo dos Santos que apesar de não conhecer o mundo das letras não economizou esforços para que eu pudesse conhecê-lo e por ele adentrar.

*Poucas coisas ocorrem, na América Latina, que não tenham alguma relação, direta ou indireta, com o futebol. Festa compartilhada ou compartilhado naufrágio, o futebol ocupa um lugar importante na realidade latino-americana, às vezes o lugar mais importante, ainda que o ignorem os ideólogos que amam a humanidade e desprezam as pessoas.*

**Eduardo Galeano**

## RESUMO

Este trabalho aborda o futebol-espetáculo e a figura dos dirigentes do Sport Club do Recife, clube esse localizado na cidade de mesmo nome. Trata-se de uma tese na área da sociologia, que analisa a relação entre o futebol-espetáculo e o dirigente de clube; mais especificamente, o processo de constituição do *ethos* dos dirigentes profissionais desse clube. Nosso interesse é explicitar como se dá no contexto do futebol-espetáculo a constituição do *ethos* do dirigente do Sport, no sentido de revelar a complexa dimensão que envolve esse processo da vida dos mandatários de clube do futebol profissional; e também mostrar a perspectiva complexa desse processo constitutivo do *ethos* no âmbito local. Buscou-se investigar como se constitui o *ethos* dos dirigentes do Sport Club do Recife na figuração do futebol espetáculo e quais consequências resultam desse *ethos* na administração do clube. De modo mais específico, primeiramente levantou informações sobre os dirigentes e o cenário do clube; em seguida, as caracterizou e avaliou; depois apontou um modo de constituição do *ethos* e, por fim, analisou-a na perspectiva das consequências resultantes da maneira como acontece nesse clube de futebol de Recife. O estudo se desenvolveu mediante coleta de informações obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas, gravadas em um *smartphone*, pesquisa documental e anotações registradas em nosso “caderno de campo”, com base nas observações realizadas em nosso convívio dentro do clube. A pesquisa abrangeu, em sua totalidade, o universo dos funcionários administrativos e dirigentes, todos envolvidos com o clube de futebol profissional. Conclui-se que a constituição do *ethos* entre os dirigentes do Sport Club do Recife é um aspecto que não revela formas puras. Seu processo no clube investigado, tanto numa gestão quanto noutra é, por assim dizer, de natureza híbrida.

**Palavras-chave:** *Ethos*. Figuração do Futebol-Espetáculo. Dirigentes de Clube.

## ABSTRACT

This research addresses the soccer spectacle and the figure of the leaders of the Sport Club do Recife, this club is located in the city of the same name. It is a thesis in the field of sociology, which analyses the relationship between soccer spectacle and his club directors; More specifically, the ethos of the maintenance process of the professional directors of this club. Our interest is to explain how is the soccer spectacle context of the constitution of the head of Sport ethos, to reveal the complex dimension involved in this process of life of the professional soccer club directors; and also show the complex perspective of this constitutional ethos of the process at the local level. We sought to investigate how is the ethos of the directors of the Sport Club do Recife in the figuration of soccer and show which consequences result from this ethos in the administration of the club. More specifically, first raised about the directors and the club scene; then the characterized and evaluated; then pointed an ethos constitution mode and, finally, analyzed from the perspective of the consequences resulting from the way happens in Sport soccer club. The study was developed by gathering information obtained through semi-structured interviews, recorded on a smartphone, desk research and recorded notes in our "field notebook", based on observations in our midst within the club. The research covered in its entirety, the universe of administrative staff and directors, all involved with professional soccer club. It is concluded that the formation of ethos between the directors of the Sport Club do Recife is an aspect that does not reveal pure forms. His process in the investigated club, both in management as another is, so to speak, of a hybrid nature.

**Keywords:** *Ethos*. Soccer spectacle. directors. Clubs.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 2.1 - Figuração do futebol profissional de Pernambuco nos anos de 2009 a 2012 e 2015.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 3.1 - A marca do clube Bayern e possíveis vias de relação .....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 3.2 - Uma perspectiva de mercado do Bayern de Munique.....</b>	<b>105</b>
<b>Figura 3.3 - O Bayern de Munique e um panorama de suas receitas .....</b>	<b>105</b>
<b>Figura 4.1 - Receitas e Situação Financeira dos Clubes Brasileiros .....</b>	<b>136</b>
<b>Figura 5.1 - Fachada da Sede do Sport Club do Recife / Projeto da Arena Sport Club do Recife.....</b>	<b>148</b>
<b>Figura 5.2 - Trecho extraído do Estatuto do Sport Club do Recife .....</b>	<b>152</b>
<b>Figura 5.3 - Trecho extraído do Estatuto do Sport Club do Recife. ....</b>	<b>157</b>
<b>Figura 5.4 - Trecho extraído do Estatuto do Sport Club do Recife .....</b>	<b>159</b>
<b>Figura 5.5 - Trecho extraído do estatuto do clube .....</b>	<b>159</b>
<b>Figura 5.6 - Trecho extraído do Estatuto do Sport Club do Recife .....</b>	<b>198</b>
<b>Figura 5.7 - Carta de Milton Bivar, na íntegra, publicada em 12 de junho de 2012 ...</b>	<b>208</b>
<b>Figura 6.1 - Sport Club Recife em reforma, 17/01/2012.....</b>	<b>220</b>
<b>Figura 6.2 - Trecho Extraído do Estatuto do Sport Club do Recife .....</b>	<b>225</b>
<b>Figura 6.3 - Trecho Extraído do Estatuto do Sport Club do Recife .....</b>	<b>225</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1 - Visão inovadora direcionada para o clube.....	66
Quadro 3.2 - Os 20 clubes mais valiosos do mundo .....	72
Quadro 3.3 - Relação entre clubes europeus e preferência de torcida .....	94
Quadro 3.4 - Países, clubes e grandes torcidas na Europa.....	98
Quadro 3.5 - Clubes mais valiosos do mundo, segundo a Forbes.....	104
Quadro 4.1 - Panorama das dívidas dos clubes brasileiros, que só crescem .....	109
Quadro 4.2 - Mapa Histórico-Sociológico do Futebol Brasileiro.....	112
Quadro 4.3 - Tipos de gestão no futebol profissional.....	132
Quadro 4.4 - Investimentos dos clubes brasileiros nas categorias de base .....	142
Quadro 4.5 - Uma perspectiva da balança de poder: as 20 maiores torcidas do Brasil e números .....	144
Quadro 5.1 - Jogadores em fim de carreira com altos salários.....	163
Quadro 5.2 - O Sport Club do Recife de 2009/2010 e seus Treinadores .....	173
Quadro 5.3 - A Teia dos Treinadores Rubro-Negros de 2011 e 2012.....	174
Quadro 5.4 - O Sport Club do Recife e a Gestão Envolvendo as Categorias de Base .....	181
Quadro 5.5 - Negociação de atletas formados no Sport, de 2009 a 2012.....	187
Quadro 5.6 - O Sport Club do Recife e as Ações Visando à Torcida .....	194
Quadro 5.7 - O Futebol Pernambucano e a Relação Clube e Torcedor Associado ....	198
Quadro 6.1 - Profissão dos Dirigentes do Sport Club do Recife.....	218
Quadro 6.2 - Mapa da Herança Sócio-Histórica dos Dirigentes do Sport Club do Recife, de 2009 .....	223

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>MUDANÇAS NA FIGURAÇÃO DO FUTEBOL E O DIRIGENTE: TECENDO CADEIAS, CÓDIGOS, <i>ETHOS</i>...</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1</b>	<b>Sociologia Figuracional: um aporte para pensar mudanças no esporte</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2</b>	<b>Esportivização e Propagação do Desporto</b> .....	<b>38</b>
<b>2.3</b>	<b>Futebol-Espetáculo</b> .....	<b>43</b>
2.3.1	Futebol-Espetáculo no Brasil e Empresarização: uma linha da figuração.....	47
<b>2.4</b>	<b>Códigos de Condutas e Sensibilidade: um aporte para um <i>ethos</i>?</b> .....	<b>50</b>
<b>2.5</b>	<b>Da Figuração, às “Figuras” em Ação</b> .....	<b>55</b>
<b>3</b>	<b>MUDANÇAS NOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS CLUBES DE FUTEBOL NO MUNDO: ONDE? POR QUÊ? COMO?</b> .....	<b>63</b>
<b>3.1</b>	<b>Onde?</b> .....	<b>69</b>
3.1.1	Nas Pegadas das Mudanças: o mundo europeu .....	69
<b>3.2</b>	<b>Por que?</b> .....	<b>73</b>
3.2.1	Os Clubes Mudam: de clubes socioesportivos para clubes de futebol profissionais e... .....	74
<b>3.3</b>	<b>Como?</b> .....	<b>77</b>
3.3.1	Mudando Paradigmas: os casos de Manchester United, Barcelona e Bayern de Munique.....	77
3.3.2	O Futebol Inglês: o caso do Manchester United.....	78
3.3.3	Tecendo a Figuração Catalã: o caso do Barcelona e suas estratégias inovadoras .....	87
3.3.4	O futebol Alemão: o caso do Bayern de Munique .....	97
<b>4</b>	<b>OS DILEMAS DA MODERNIZAÇÃO NA GESTÃO DOS CLUBES NO BRASIL</b> .....	<b>107</b>
<b>4.1</b>	<b>Por entre Trajetos do Desenvolvimento do Futebol Brasileiro: da elite para a espetacularização</b> .....	<b>111</b>

4.1.1	Modernização e Espetacularização: ensaiando mudanças nos clubes do futebol brasileiro.....	120
4.2	A Gestão dos Clubes Brasileiros: uma imersão na figuração do Sul-Sudeste.....	129
4.3	A Figuração do Futebol de Pernambuco e do Nordeste: ligados à cadeia nacional ou confinados nela?.....	138
5	AMBIGUIDADES NA CONSTRUÇÃO DA NOVA GESTÃO RUBRO-NEGRA .....	148
5.1	O Sport Club do Recife Retratado no seu Estatuto: “princípios” da figuração .	151
5.2	Traços do Processo Ambíguo no Sport Club do Recife: notícias que falam de gestão.....	161
5.2.1	A Gestão do Sport na Política de Contratações .....	162
5.2.2	A Gestão do Sport na Base do Clube.....	180
5.2.3	A Relação Clube-Torcida .....	193
5.3	A Figuração do Sport Club do Recife na Voz do seu Conselho Deliberativo .....	198
5.4	Quando um “Príncipe” se Levanta: uma carta que ainda ressoa.....	207
6	TRAJETÓRIA SOCIAL DOS DIRIGENTES DO SPORT CLUB DO RECIFE: elementos de constituição do <i>ethos</i> .....	216
6.1	Trajetória e Heranças: situando os dirigentes do Sport Club do Recife .....	218
6.2	Retóricas Sobre a Figura do Dirigente: ouvindo os mandatários rubro-negros.	224
6.3	Não se Formam Dirigentes Especializados: aqui a produção é caseira .....	232
6.4	Quando o Assunto É a Modernização do Clube, a Tradição não Fica de Fora..	240
6.5	O <i>Ethos</i> dos Dirigentes do Sport Club do Recife e a Metáfora dos Retalhos: algumas características .....	246
7	CONCLUSÕES.....	250
	REFERÊNCIAS.....	260
	APÊNDICES .....	270
	ANEXOS.....	273

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, o esporte incorpora a condição de um fenômeno social de linguagem universal, e talvez seja por isso que nos diz Elias que se quisermos compreender uma sociedade qualquer que seja é só focarmos nossa análise no esporte - em nosso caso, tomamos o de maior disseminação no planeta - e teremos um retrato de dimensões micro daquilo que ocorre no contexto macrossocial. No caso brasileiro, por exemplo, o futebol é quase uma religião, e é possivelmente por essa e outras características que ele explica o Brasil, como diz Guterman (2009).

A dimensão ocupada pelo futebol na sociedade é tal que, numa das obras que escreve com Dunning, ‘A busca da excitação’, faz menção a um questionamento de seu companheiro quanto à possibilidade de o desporto, e o futebol particularmente, vir a ser visto como assunto de relevância nas agendas dos “cientistas” da área das ciências sociais.

Sinceramente, não sabemos dizer se Elias e Dunning veriam na atualidade suas questões e anseios respondidos a contento, no entanto, não se pode desconsiderar as produções e posições acadêmicas apresentadas, principalmente com relação ao tema futebol. Diversos pesquisadores das ciências sociais, no mundo e no Brasil, têm contribuído com diferentes trabalhos, e o resultado é a construção de um quadro figuracional que em nossa ótica avança tanto na forma quanto na essência. Arriscamos dizer, no caso brasileiro, que desde Gilberto Freyre, “com seu futebol mulato”, para cá o cenário expõe uma teia intelectual de indivíduos em interdependência, cujo objetivo não é apenas falar do esporte, mas na medida do possível tratar com propriedade de um fenômeno social que, segundo Eduardo Galeano, revela importância para quem não se dá ao capricho de desprezar as pessoas. Em face não só desse desejo, mas também da responsabilidade como pesquisador, buscamos analisar sociologicamente o futebol na sua variante espetacularizada, marcada por inúmeras mudanças, e o *ethos* do dirigente de clube que transita nesse ambiente.

Como atesta Damo (2005), há uma gama de futebolis que se manifestam por diferentes códigos, maneiras de praticá-los e lógicas que o definem e atravessam. O jogo de futebol, em si, se apresenta para nós, em termos práticos, de tantas maneiras, encenando: forma improvisada, lógica bricolada<sup>1</sup> e do tipo que engendra recursos e meios sofisticados para sua execução. E este, talvez mais que outros, restringe a participação e o comando a um grupo

---

<sup>1</sup> Na compreensão de Damo (2005, p.37), aqui “[...] são compreendidas as figurações nas quais se admitem as mais diversas variações a partir da unidade futebolísticas”.

“seleto” de indivíduos e instituições portadores de certas insígnias que lhes garantem acesso a um tipo de figuração do futebol. Nessa matriz sofisticada, ao contrário da bricolada, impera a lógica controlada pelas agências – a mais alta nessa figuração é a FIFA –, assim como predominam limites e códigos de condutas e de sensibilidade, aos quais importa, assim como aos clubes e dirigentes portadores de uma herança, se adequarem.

Essas ideias que circulam acima e outras que de algum modo aparecem ao longo do trabalho, que se dirigem para certos indivíduos de comando do futebol, foram tomando nosso interesse quando submetemos nossa candidatura ao Doutorado em Sociologia, em 2011, mas que nasceu – assim acreditamos - de nossa inserção numa ampla cadeia de interdependência que nos liga ao nosso programa de pós-graduação. O entusiasmo, portanto, pelo tema é algo natural se considerarmos toda a nossa trajetória como estudante universitário - desde a graduação -, pesquisando sobre o futebol. Foi, exatamente, no Mestrado que o olhar para o clube se tornou algo mais específico. Na ocasião, nós investigamos os jovens atletas da base do Sport Club do Recife e do Clube Náutico Capibaribe. Mesmo que de forma subjetiva, naquela oportunidade já era latente em mim um interesse pelos dirigentes, pois, afinal, eles já apareciam ali, ainda que não ocupassem a centralidade da discussão.

Com o Mestrado concluído e com algumas leituras acumuladas, nós começamos a refletir sobre certos caminhos que os clubes e os dirigentes, principalmente os pernambucanos, tomavam dentro do cenário atual do futebol-espetáculo. Essas atitudes tinham desdobramentos – em nosso entendimento - na imagem e posição ocupada pelo clube como estabelecido ou *outsider*. Por sinal, uma condição que rebate no comportamento institucional e na concepção de clube evidenciada ante a figuração esportiva local, regional, nacional e global. Na ponta dessas reflexões e de outras mais que atravessam a tese, é necessário dizer que se encontra a figura do dirigente.

Em todas as considerações que fazíamos sobre o assunto, algo se tornava cada vez mais claro para nós: o futebol e tudo que o envolve haviam mudado consideravelmente nas últimas décadas e sobre ele pairava uma nova figuração. Pensando nessas coisas, nos debruçamos sobre o tema futebol brasileiro e aos poucos afunilamos o foco e nos detemos no futebol pernambucano. No âmbito nacional, assim como nossa sociedade, apresenta várias realidades, pois não retrata um todo homogêneo, de modo que ambos revelam um Brasil de várias faces e composições sociais. Por isso, na tese falamos da existência de duas figurações sociais do futebol no Brasil. Segundo Toledo (2000), o futebol nos põe diante de uma

realidade que marca a identidade de uma nação, de um povo e de diferentes personagens; em nosso caso específico, os dirigentes<sup>2</sup>.

Chegamos, portanto, ao Doutorado com uma ideia preliminar de pesquisa. Na ocasião, pensávamos em estudar o *habitus* dos dirigentes de clube no contexto dessa nova figuração do futebol, e o clube escolhido fora o Santa Cruz Futebol Clube. Lembramo-nos, então, de um dos primeiros encontros e de uma conversa pontual com nosso orientador, que lançou como desafio estudarmos – com o mesmo tema - não apenas o Santa Cruz Futebol Clube, mas também o Clube Náutico Capibaribe e o Sport Club do Recife, portanto, os três grandes clubes pernambucanos. Dali em diante, passamos a pensar na proposta, mas com o tempo percebemos a complexidade de se ir por esse caminho, que para nós era um tanto inviável pelas condições que nos cercavam<sup>3</sup>.

Então, como é natural com toda e qualquer pesquisa, o tema foi se modificando, o problema tomando maiores proporções, e ao fim de 18 meses no curso havíamos de proceder à defesa do projeto. Naquela ocasião, a banca, composta pelos professores: Dr. Jorge Ventura de Moraes, Dr. Paulo Henrique Martins, Dr. José Luís Rattón e Dr. Artur Perrusi, nos mostrou e sugeriu novas possibilidades, concluindo, então, que seria mais apropriado e condizente focarmos o estudo num clube apenas - no caso, nos seus dirigentes. E, assim, tomou folego a ideia de estudarmos o Sport Club do Recife.

A incursão realizada no campo da sociologia e da sociologia do esporte, bem como a observação das mudanças que cercam o futebol em proporções globais<sup>4</sup>, despertou o interesse de tomarmos como objeto de estudo o dirigente de clube profissional no Recife inserido nessas transformações. Para tanto, a teoria eliasiana, com seus conceitos de figuração, interdependência, estabelecidos e *outsiders* e outros mais, constituiu para nós um aprendizado de inestimável valia para as reflexões empreendidas, sobretudo porque, entre tantas, exploramos a premissa de que não existe um indivíduo fora da sociedade, muito menos sociedade fora dos indivíduos. Elias não é aqui recrutado como modelo completo de análise, pois desconhecemos quem o seja, mesmo porque nos diz Scott (2010, p.7) que “nossas teorias são pontos de vista plurais sobre uma realidade que existe independentemente e que nunca

---

<sup>2</sup> Por dirigentes compreendemos todos os indivíduos que, dentro da organização tradicional ou organogramas que caracterizam os clubes de futebol no Brasil, ocupam cargos diretivos, por exemplo, presidente e vice-presidente, diretor de futebol, diretor administrativo, diretor jurídico, etc.

<sup>3</sup> A pesquisa, mesmo apontando uma projeção do ponto de vista acadêmico demandaria esforço, tempo e recursos de tal ordem que poderia resultar em muitos riscos, por exemplo, ser superficial em nossas discussões ou não terminar o Doutorado no tempo, pois o acesso ao campo é feito, em geral, sozinho.

<sup>4</sup> Na conjuntura atual o futebol sofre inúmeras transformações que envolvem, por exemplos: o ambiente do treino, a incorporação do esporte pela concepção capitalista de economia, sua forma de disputa, o modo de produção, a concepção de clube, os modos de torcer, a estrutura organizacional e a perspectiva de dirigente.

pode ser conhecida tal como é em toda a sua complexidade”. Nós temos ciência da especificidade de nosso estudo, assim como de que nenhum pesquisador pode prescindir de escolhas, e nós as fizemos por convicções.

Nossas reflexões nos levam a ponderar que do ponto de vista elisiano, as noções de indivíduo e de sociedade estão subordinadas à noção de interdependência. Indivíduo e sociedade são apenas “[...] dois aspectos diferentes do mesmo ser humano” (ELIAS, 1995, p. 235).

A visão eliasiana, por sua elasticidade, nos permite situar o clube de futebol e seus dirigentes como aspectos diferentes que se encontram ligados de modo interdependente formando uma figuração. As formas de agir dos dirigentes são responsáveis pelos contornos que a figuração clubística assume no contexto esportivo. Sendo assim, o dirigente só é por causa do clube e vice-versa. Esses indivíduos exercem, na atual conjuntura do futebol, uma posição singular de caráter gerencial.

Dessa forma, o porquê de nossa pesquisa ter como alvo o dirigente e o *ethos* que lhes identifica é por considerarmos que esses indivíduos, em sua cadeia de interdependência, são figuras centrais no processo de transformação e conformação do clube de futebol. Sua maneira de agir e se comportar vinculada a um código de condutas e formas de sensibilidade situada no tempo e no espaço, além de sua herança social, aponta um tipo de *ethos* característico. Nesse sentido, presumimos que é por meio das ações dos dirigentes que o clube assume uma espécie de “identidade social”, que ganha visibilidade no cenário esportivo em escalas diferenciadas de reconhecimento, ou seja, o modo de constituição do *ethos* tem consequências no clube. Com relação ao *ethos*, Motta (2012) aponta-lhe um sentido de costume, caráter e valor como requisitos básicos que marcam as pessoas de um grupo.

A pesquisa, como já dissemos, é direcionada para os dirigentes do Sport Club do Recife – nós desenvolvemos um estudo de caso -, mas estabelecemos relações com a figuração mais ampla que envolve o futebol e os clubes profissionais. Desde então, apresentamos em nossa discussão uma análise tanto sobre a interdependência que cerca os dirigentes de futebol e o próprio clube quanto sobre aquela que toca a sociedade recifense em suas ligações com o contexto nacional e global. E assim trazemos à tona a ideia de que o fenômeno investigado tem a nos dizer não só no plano específico do objeto, mas também no mais geral da sociedade.

É importante aqui ressaltar que a pesquisa envolveu os anos de 2009 a 2012<sup>5</sup>, período equivalente a duas gestões presidenciais, que dão ares a dois momentos até certo ponto distintos na história do Sport Club do Recife que evidentemente tem relações com uma herança social que antecede este tempo. Por essa época, veiculava-se entre dirigentes do clube, imprensa pernambucana e grande parte da comunidade rubro-negra que, com a gestão de 2011-2012, o Sport inaugurava uma nova era, saindo do modelo, digamos, mais tradicional para implantar uma forma empresarial de gestão, fato que nós passamos a observar. Esse recorte nos permite cotejar os modos de conduzir administrativamente os destinos de uma instituição, assim como os grupos que se alternam na balança de poder, cujas ações têm rebatimento sobre a figuração contemporânea do futebol com implicações e consequências para o respectivo clube. Nesses momentos da gestão no Sport, buscamos comparar singularidades e diferenças importantes para refletir sobre o *ethos* que circula e por vezes prevalece entre os homens de plateia – termo cunhado por Godio (2010) - desse clube.

Entre as razões que justificam este trabalho de tese, consideramos importante destacar a seguir alguns aspectos. Em primeiro lugar, temos o fato de que aquilo que existe em Pernambuco de estudos relacionando a figura dos dirigentes de futebol profissional com a área da sociologia é um tanto escasso, para não dizer quase inexistente. Em nosso Estado, se estuda pouquíssimo o esporte sob a lógica das ciências sociais - destacamos: Alcantara (2007), Santos (2010) e Silva (2009 e 2013); em seguida, entra a questão apontada por Guedes (2003) de que no Brasil há uma carência de estudos sobre dirigentes<sup>6</sup>, e quando, então, transpomos isso para o contexto de Pernambuco, aí é como procurar agulha num palheiro; por fim, estimamos o fato de enxergarmos o Sport Club do Recife como um caso emblemático/evidente de como o *ethos* dos dirigentes é caracterizado, interferindo na maneira como um clube deve ser administrado na era do espetáculo.

Do ponto de vista prático, trazemos para o campo de jogo o fato de havermos acumulado algumas experiências com o ambiente dos clubes de futebol, pois, além de termos sido atleta, trabalhamos tanto em alguns clubes no Nordeste do país quanto no Sudeste/Sul. Sendo assim, tivemos a oportunidade de conviver com alguns homens de plateia, e essa condição acabou por nos proporcionar uma dada percepção: há uma diferença entre ser dirigente aqui no Brasil e, talvez, maior ainda em Pernambuco, comparado aos grandes clubes

---

<sup>5</sup> Embora estivesse localizado nesse período, durante a pesquisa foi inevitável que olhássemos o clube e os dirigentes inseridos num contexto histórico mais amplo que toma conta do estudo.

<sup>6</sup> Mesmo considerando as produções de Azevedo (1999) e a de Godio (2010) e delas nos apropriarmos em alguns momentos, a nossa discussão sobre os dirigentes de clube segue outro viés analítico apontado ao longo da tese.

do mundo, porque em nosso meio os dirigentes são marcados em sua identidade social por serem amadores, vez que são torcedores. Fumagall e Louzada (2009) fazem referência a essa condição quando abordam o modelo de gestão do São Paulo Futebol Clube. De igual modo, quando relaciona futebol, o faz Castellari (2010, p. 93), mostrando que “[...] na maioria dos casos essa categoria dirigente é formada por amadores, em contraste com a lógica de modernizar as estruturas do futebol”. Essas coisas nos levam a pensar sobre os caminhos que o clube toma sob o comando desses homens.

Assim, o objetivo desta tese foi investigar como se caracteriza o *ethos* dos dirigentes do Sport Club do Recife na figuração do futebol-espetáculo e quais consequências resultam desse *ethos* na administração do clube. De modo mais específico, primeiramente, levantou informações sobre a figuração do futebol-espetáculo e os dirigentes e o cenário do clube; em seguida, caracterizou e avaliou as informações obtidas; posteriormente, apontou uma perspectiva indicativa do *ethos* que envolve o dirigente rubro-negro; e, por fim, analisou-a na perspectiva das consequências resultantes da maneira como acontece nesse clube de futebol da cidade.

O processo em questão, no seu conjunto, é uma etapa que nos leva a tecer raciocínios mais amplos, pois o nosso objetivo evoca um complexo contexto que reúne dirigente, sociedade e esporte. Por isso, talvez importe pensar que, como outros contingentes sociais, o futebol é algo que faz parte do cotidiano do brasileiro, quer seja no seu convívio social, quer no profissional. Ele está impregnado na cultura nacional, pois, como diz Witter (1995, p. 5), contrariamente à ideia bastante difundida, o futebol não se situa à margem dos grandes problemas da sociedade, não constitui um espaço reservado. Pelo contrário, em torno dele estão presentes interesses econômicos consideráveis, em que se confrontam ideologias e se manifestam as políticas nacionais e internacionais. O futebol é um espelho dos problemas do nosso tempo.

Nossa pretensão com a tese é compreender e expor sobre uma figuração social que vem cada vez mais determinando a lógica no futebol contemporâneo e de algum modo responder as questões que atravessam a pesquisa do início ao fim. A tese, porém, como é natural, não dá conta de esgotar todas as possibilidades que temos para abordar as transformações que envolvem o futebol-espetáculo, os clubes e os dirigentes. Dessa forma, nos empenhamos por tecer algo particular desse processo social que diz respeito a um tipo de *ethos* que circula nesse ambiente e que se personifica nos indivíduos.

A meta é refletir sobre uma matriz geradora dos atores sociais, que representam um papel híbrido de sujeito humano, pois, sem deixar de ser o indivíduo das ações concretas, também encarnam, a mando de suas funções diretivas, o lugar do sujeito da dimensão simbólica que encerra um pouco do humano, como aponta Godio (2010).

Nessas reflexões, nos parece oportuno pensar em alguns motivos que dão relevo sociológico ao nosso objeto de tese, dentre os quais destacamos: a) que o futebol, tal qual conhecemos hoje, ultrapassou suas fronteiras originárias, e isso tem implicações na sociedade contemporânea, cabendo à Sociologia analisa-lo; b) os clubes socioesportivos fazem parte de nossa sociedade; seus dirigentes são indivíduos que, a despeito do que se possa pensar, são parte da história social e, por conseguinte, de nossa história, como torcedores, admiradores, consumidores, mas também como cidadãos; c) estamos diante de um fenômeno social cuja importância pode ser avaliada na influência que os times têm na região em que estão sediados; c) por fim, recuperando Guedes (2003), faltam estudos sobre os dirigentes brasileiros.

Do ponto de vista processual e figuracional, uma compreensão do futebol leva-nos à origem desse esporte com seu caráter amador destinado à recreação, expressa na forma de divertimento “[...] que foi rapidamente incorporado pela elite como uma atividade de lazer e passatempo” (GIGLIO, 2007, p. 39). No curso de uma longa duração, observamos diversas transformações que modificaram a sociedade pelo mundo, e no interior dela o esporte também fora marcado com tais injunções. No início do século XX, por exemplo, a sociedade brasileira se depara com mudanças relativas à urbanização, ao avanço na área das comunicações e desenvolvimento dos meios de transportes. E no âmbito esportivo elas também ocorreram, de modo que o futebol e os clubes não passam imunes, antes são atravessados pelo processo social de mudanças com marcas significativas, das quais uma diz respeito à passagem do amadorismo para o profissionalismo.

Esse acontecimento é algo que distingue profundamente o futebol e suas instituições organizacionais de modo significativo em nossos dias, comparativamente a momentos anteriores na história do esporte. Assim, os clubes ligados ao mundo esportivo da atualidade - em meio a inúmeros processos de transição social - são impelidos a assumir uma nova postura em relação às suas condutas, investimentos de capitais e estrutura administrativa e coisas similares expressas por Carvalho (2001). Vale aqui mencionar que essa postura dos clubes assim como outras questões debatidas ao longo da tese nos faz recrutar também o debate eliasiano que envolvem estabelecidos e *outsiders*.

Os clubes, conforme diz Giulianotti (2002), são levados à profissionalização - devido à tendência internacionalmente instaurada da mercantilização do esporte - e a pensar o próprio modelo organizacional, ainda que na prática muitas das referidas instituições – especialmente no Brasil - revelem lacunas nesse particular. Como consequência desse fato, tornaram-se habituais as constantes crises em que se encontram diversos clubes brasileiros, com o agravante das dívidas em que estão mergulhados, possivelmente devido às más gestões administrativas. Com relação a esse fato, um estudo da empresa BDO RCS Auditores Independentes, especialista em gestão e marketing de clubes de futebol, apresentou o balancete dos 20 clubes de maior receita em 2011, que revela que, embora as receitas tenham aumentado, a dívida deles é preocupante. Esse quadro é rerepresentado com o mesmo sintoma em 2014 pelo jornal Folha de São Paulo.

Mediante tal retrato, a questão da gestão moderna e profissionalizada dos clubes parece ocupar um lugar central no discurso de quase todos os dirigentes. No entanto, é possível que para a maioria dos clubes brasileiros a compreensão de modernização, quando muito, ainda esteja circunscrita ao que se efetua no campo de jogo ou aos atos destinados ao seu time principal, porque as ações mais amplas em termos de gestão mostram-se em muitos casos marcadas por inúmeros dilemas. E sendo assim, é plausível, com base em alguns comentários, cogitarmos que nesse ambiente haja um choque entre tradicional e novo discurso gerencial? Ou se pode pensar numa existência e circulação dentro dessa figuração de dois *ethos* diferentes com suas inclinações? O que revela, em termos de caracterização, esse espaço denominado por Godio (2010) sociedade dos dirigentes?

Murad classifica o futebol como dando verdadeiro sentido totalizador à cultura nacional; totalizador no sentido originário da tradição dialética, como simbologia e metalinguagem que revelam as culturas das coletividades e a expressão da condição humana. E exemplifica seu pensamento dizendo que “[...] o futebol ritualiza a abolição da propriedade privada e materializa a mais absoluta e universal propriedade coletiva de algo” (MURAD, 1996, p. 39).

Segundo Helal (1997), esse futebol integrador é também o reduto de atividades que representam a predominância do “jeitinho brasileiro”, o fazer as coisas com favores e seguindo interesses pessoais. Para o mesmo Helal, a sociedade brasileira entrou na modernidade com diferenciados códigos, que podem ser entendidos sob dois ângulos antagônicos. Sob o moderno, encontramos o ideal de igualdade respaldando os direitos dos

cidadãos e as leis impessoais e universais; mas, sob o tradicional, há uma ética baseada nas relações pessoais, nos privilégios familiares e no paternalismo.

Essa dualidade entre leis impessoais e relações pessoais gera as ideias e as imagens que influenciam tanto o cotidiano quanto o futebol em si. Novamente Helal (1997, p. 32), baseado em Damatta (1979) e Rodrigues (1992), com relação a tal assunto, diz:

O relacionamento entre o dilema brasileiro e o futebol pode também ser caracterizado em termos mais particulares, pois ambos os termos – moderno e tradicional – são categorias nativas do universo do futebol. Isso fica evidente nas discussões recorrentes sobre o estilo de jogo (‘moderno’: táticas rígidas e formais **versus** ‘tradicional’: dribles, espontaneidade, improvisação); na conduta do jogador de futebol; e nos métodos de administração dos clubes e federações (‘moderno’: profissionalismo, individualismo, modelo empresarial **versus** ‘tradicional’: ‘amor à camisa’, relações pessoais, troca de favores, modelo paternalista).

Ocorre que o futebol, como diria Proni (2000), sofreu transformações, e ainda que exista uma dicotomia entre aparência e essência, há uma metamorfose em curso, uma profunda reestruturação que tem alterado os princípios desse esporte, sua organização e, em alguma direção, mudado o comportamento daqueles que o conduzem, a saber, os dirigentes. Essas mudanças decorrem, entre outras coisas, de exigências impostas aos clubes com a alteração da perspectiva amadora para a lógica profissionalizada, que modifica a forma de pensar e fazer futebol no mundo dos negócios. Na “era da globalização”, quem dita o andar desse processo são essencialmente os grandes centros futebolísticos mundiais (Europa), que têm posto em evidência uma nova figuração espetacularizada do jogo.

Assim, a crescente visibilidade e atratividade desse esporte, como produtor de riquezas capitalizadas pelo poder da mídia, traz para o seio de organizações anteriormente submetidas fundamentalmente às lógicas substantivas baseadas em valores e tradições subordinadas a critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade (CARVALHO, 2001). Isso significa uma nova agenda para os clubes de futebol, sinalizada por informações e contingências presentes no ambiente, que se traduzem na necessária adequação dos clubes à (nova) configuração estrutural do mundo esportivo.

No Brasil, a concepção mercantil do esporte é relativamente recente, quando comparada com a Europa, sendo a Lei Geral sobre Desportos, conhecida como Lei Pelé, a primeira tentativa de sua institucionalização e regulamentação. Essa lei afetou diretamente os clubes brasileiros, pois previa a transformação deles em sociedades civis com fins lucrativos ou sociedades comerciais. Ao longo do tempo, a Lei Pelé sofreu alterações e, atualmente, os

clubes não têm mais a obrigatoriedade de mudar sua personalidade jurídica. Entretanto, vários deles começaram a adotar diversas práticas empresariais, ainda que enxerguemos um processo multifacetado. Para tanto, os clubes buscaram no marketing esportivo as ferramentas necessárias para projetar sua identidade e, assim, ampliar sua base de recursos.

Então, sob influência de fatores mercadológicos, são exigidos novos padrões de ação, e os clubes começam a aderir ao modelo de organização empresarial (PRONI, 2000). Segundo esse autor, a reconfiguração dos clubes profissionais de futebol deve-se, em grande parte, à expansão dos mercados associados à comercialização do espetáculo do futebol e dos símbolos futebolísticos nas suas diversas variantes.

Nesse sentido, os dirigentes brasileiros, de um modo geral, depositam uma importância singular em afinar o discurso com as exigências impostas pela atmosfera do espetáculo. Entre os que dirigem o Sport Club do Recife a busca não poderia ser outra, e embora haja ecos divergentes quanto à forma de inserção, por exemplo, da modernização do clube, da profissionalização do futebol e por aí se vai, o foco – ao menos no discurso – é fazer do clube um estabelecido dentro dessa nova figuração esportiva.

O clube de futebol, como já destacamos, é uma organização que vem, ao longo dos anos, reproduzindo a cultura brasileira das relações pessoais, tradicional, clientelista e paternalista. E, traz consigo um conjunto de características e valores associados ao modelo originário de organização e que de algum modo tem reflexos sobre o grupo de indivíduos que o constitui. Logo a valorização dos laços tradicionais, a confiança mútua, um forte personalismo nas relações e um delineamento não formativo nem formalmente estabelecido caracterizam os relacionamentos, as ações e o cotidiano desses clubes; em outras palavras, um *ethos* que cada clube de futebol porta e que se manifesta de forma concreta na persona dos dirigentes mediante a formação de atletas das categorias de base, a contratação de profissionais, na forma de jogar, pelo modo como é administrado o clube e assim por diante.

O dirigente de futebol encontra-se inserido numa organização que, possivelmente, vem ao longo dos anos reproduzindo parte da cultura brasileira que nós já apontamos. Acontece que a mudança no mundo do futebol parece não ser opcional, mas sim imperativa, pois do contrário é possível que muitos clubes que insistem numa postura “ultrapassada” frente aos novos desígnios sejam deixados para trás, ou os menores incorporados pelos maiores, nesse litígio, como diz Proni (2000). Provavelmente, esses clubes não terão a força necessária para se ajustar ao cenário que se constitui numa figuração onde os clubes de futebol parecem travar uma luta por poder, *status*, pertencimento, distinção social, etc. Portanto, esse cenário

esportivo, marcado por mudanças, parece revelar consequências, sobretudo para os clubes de futebol profissional.

Assim, a partir das ideias até aqui esboçadas buscamos responder com este estudo a seguinte questão: como se caracteriza o *ethos* dos dirigentes do Sport Club do Recife na figuração do futebol-espetáculo e quais consequências resultam desse *ethos* na administração do clube?

Com vistas a captar a realidade do objeto de estudo apresentado nesta tese, voltamos para o método qualitativo, que abrange, conforme Santos (2009, p. 150): entrevista, observação, levantamento bibliográfico e documental, roteiro de entrevista, com perguntas abertas ou sequência de tópicos e subtópicos, planilha de observação, guia de termos e forma de compilação, texto narrativo, mídias audiovisuais, fichamentos bibliográfico e documental, arquivos de dados de entrevistas ou documentos, organização dos dados em temas e contextualização e interpretação do significado de imagens e sons, análise de discurso de depoimentos e análise de conteúdo de documentos.

O caminho, no conjunto, foi essencial para compreensão do que elegemos no quadro da pesquisa empírica. A via escolhida para tratar da questão encontra respaldo nos argumentos de Stubbs e Delamont (1976) de que o tipo de problema é que delimita o método ao qual iremos recorrer, e assim nos fundamentamos, principalmente, na proposta de estudo de caso de Yin (2009) e na análise de conteúdo de Bardin (2009).

Fundamentados, pois, no padrão de conhecimento acima mencionado adentramos o universo do Sport Club do Recife, e a escolha deste como caso se deu pelo fato de ser o clube que em Pernambuco apresentava, no momento, aquelas características que mais se aproximavam da discussão aqui empreendida. Trata-se de um clube que revela certa distinção social no âmbito local, levando-nos a pensar sobre o *ethos* que circula entre seus dirigentes. E nosso acesso ao mesmo se deu de modo mais regular de janeiro a julho de 2014.

Dentro dessa justificativa, destacamos que: no *ranking* anual divulgado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), que concede visibilidade, maior participação financeira e acesso a determinados campeonatos, o Sport Club do Recife há uma década sobrepuja o Clube Náutico Capibaribe e o Santa Cruz Futebol Clube. Some-se a isso o fato de deter as maiores conquistas de um clube de futebol profissional de Pernambuco. Ao todo, são 40 títulos do campeonato estadual, três campeonatos da Liga do Norte-Nordeste, um Campeonato Brasileiro da 1ª Divisão, em 1987 (ranking da CBF), um Campeonato Brasileiro da 2ª Divisão, em 1990, e uma Copa do Brasil, em 2008. Ressaltamos ainda que ele é o único

clube em Pernambuco que disputou o maior torneio de futebol da América do Sul a Copa Libertadores das Américas por duas vezes, em 1988 e 2009. Além de ser único participante da série A do Campeonato Brasileiro - em 2014 e 2015, pois os outros dois grandes clubes disputam a série B. E também mencionamos que o Sport, até boa parte da pesquisa, era o único participante de Pernambuco da “associação” do Clube dos 13, a qual, mesmo com seu término, parece manter certos privilégios aos seus ex-integrantes.

O Sport Club do Recife surgiu como parte visível de nossas pretensões, atendendo aos pré-requisitos e objetivos da pesquisa. O contexto apresentado pelo clube nos ofereceu alguns elementos, que retratam: a organização social de um clube de futebol profissional; as relações existentes entre a instituição e seu staff administrativo; as diferenças entre o discurso dos dirigentes e suas ações concretas; as demandas e desafios que se apresentam ao clube diante da nova figuração do mundo esportivo; os códigos de condutas e sensibilidades que circulam em meio ao grupo social; aspectos que remetem à ideia do *ethos* dos dirigentes de futebol; só para citarmos algumas coisas que pudemos observar no referido clube.

O Sport é um clube centenário do futebol brasileiro, fundado em 13 de maio de 1905, com sua sede localizada na Av. Sport Club do Recife, s/nº, no bairro da Madalena, cidade do Recife.

Atualmente, essa agremiação conta, em sua estrutura, com um estádio de futebol (Adelmar da Costa Carvalho), com capacidade para 35.000 pessoas, um campo de treino auxiliar, um apart-hotel para concentração dos jogadores profissionais e um centro de treinamento (o CT José Médicis ou “CT do Leão”, como é mais conhecido), localizado no bairro de Paratibe, na cidade de Paulista (área metropolitana do Grande Recife). Nele, há quatro campos de futebol e uma extensa área em que o clube disponibiliza cinco campos, restaurantes e estrutura para os profissionais – hotel, lavanderia, academia, vestiários e salas médicas.

O clube ainda possui 4 quadras para as modalidades de vôlei, futsal, basquete e hóquei; 5 quadras de tênis (2 cobertas e 3 descobertas); 3 campos de futebol society para alunos das escolinhas; um parque aquático com 6 piscinas (sendo 1 olímpica e 1 para saltos ornamentais); um salão de judô; sede social; academia de ginástica; departamento de remo; alojamento de jogadores das categorias de base do futebol, com 30 lugares, aproximadamente<sup>7</sup>; salas de musculação para o futebol profissional e para as categorias de

---

<sup>7</sup> Até julho de 2015, não haviam sido construídas, no CT do clube, instalações – apart hotel – para acomodar os atletas das categorias de base. Circulavam rumores de que, com a venda do jovem atacante Joelinton para

base; 3 bares e 2 restaurantes; sala de sinuca; área disponível para a realização de eventos, estacionamento, loja de comercialização de produtos licenciados do clube; centro médico para os esportes amadores e área de departamento médico, fisioterapêutico e fisiológico, destinados à equipe de futebol profissional, e seu museu. Esse clube pernambucano constantemente conquista o título estadual, em virtude de possuir, em diversos aspectos, uma estrutura de razoável para boa no âmbito da realidade local, e dentro dessa estrutura apresentada encontra-se inserido o elemento-alvo de nossa pesquisa.

O universo da pesquisa sinaliza para o método que propomos: o estudo de caso. Com relação a este, Yin (2009) afirma que os estudos de caso têm sido cada vez mais utilizados nas pesquisas em ciências sociais e que a adoção desse método justifica-se quando do estudo de fenômenos ou problemas que apresentam características peculiares, alguma idiosincrasia, com destaque que justifique o esforço de pesquisa. E o Sport Club do Recife, como já mostramos, preenche tais requisitos.

Ao longo da tese, foram investigados os seguintes sujeitos: 6 dirigentes e ex-dirigentes e 2 funcionários da burocracia do clube - estes serviram como informantes à parte dos cargos diretivos. Portanto, conseguimos entrevistar um total de 8 indivíduos e, nessa tarefa, buscamos preservar a imagem de cada uma das pessoas codificando suas falas. O fato de os dirigentes serem maioria justifica-se pela centralidade que exercem no estudo. E com relação à quantidade, ela é explicada pelo motivo de não ter sido tarefa fácil o acesso aos dirigentes, por suas ocupações cotidianas serem muitas, e ainda por uma desconfiança até certo ponto natural para abrir a “intimidade” do clube. A escolha dos entrevistados não foi determinada de forma antecipada, e sim pela oportunidade e indicação da parte das pessoas pesquisadas, o que se coaduna com a pesquisa qualitativa, destacando apenas a importância de a maioria – exceção de um - ter ligação com as duas gestões investigadas.

No caso dos procedimentos utilizados para a construção dos dados, mencionamos as entrevistas semiestruturadas gravadas em um *smartphone*. A nossa pretensão com elas foi garantir mais que simples opiniões do *staff* administrativo do clube e do pessoal da burocracia. Também fizemos algumas anotações numa “espécie de caderno de campo”, ao longo das observações durante nossa inserção no clube. E, por fim, realizamos uma pesquisa documental em que nos valem do estatuto do clube, das atas do conselho, de uma carta e de

---

Hoffenheim, do futebol alemão, tal projeto seria efetivado, porém o clube destinou tais valores para quitar despesas com o time profissional do respectivo ano.

jornais *online*<sup>8</sup> - nestes o objetivo foi capturar as falas dos dirigentes para comparar, principalmente, com as entrevistas –, com a intenção de compreender a figuração do clube, ou seja, como ele está desenhado.

Aqui, pensamos que seja oportuno proceder a três observações. Primeiro, que nosso desejo era ter entrevistado todas as pessoas com quem estabelecemos contatos prévios, num total de quinze, sendo dez dirigentes e cinco funcionários do clube, mas não foi possível por falta de retorno dos contatos, desencontros, adiamentos e prazo da pesquisa. Segundo, com relação às atas, a intenção era termos acesso a tais documentos na íntegra, mas, não foi possível, talvez, por receios das pessoas responsáveis por elas e dos dirigentes em abrir a vida do clube para um “estranho”. E, assim, só nos chegaram às mãos os resumos, o que nos fez hesitar se as usaríamos ou não, mas usamos, por entender que mesmo assim seriam fundamentais às nossas pretensões, vez que nelas estão contidas decisões importantes para a vida do clube. E elas serviram também para compreendermos como se encontra tecida essa figuração. Por fim, a opção pelas assinaturas do jornal do *commercio* e Diário de Pernambuco veio porque não os conseguimos digitalizados nos anos que nos interessavam, 2009 a 2012, nem no acervo da Fundação Joaquim Nabuco, nem na Biblioteca Pública do Estado de Pernambuco – na primeira o processo de digitalização estava em andamento e na segunda só havia versão impressa.

Com respeito à análise do material construído ao longo da pesquisa, nós o organizamos por temas e categorias e os esclarecemos, tendo por referência os objetivos da tese e o referencial teórico-metodológico. Para fins de tratamento dos dados obtidos, nos embrenhamos em sua categorização e discussão. Nesse sentido, nossa ideia nos induz a analisar não só aquilo que explicitamente se encontra no material construído. Buscamos, com base em Bardin (2009), analisar os conteúdos encontrados nas entrelinhas do processo, com o rigor que é peculiar à ciência, apontando e analisando “[...] dimensões contraditórias e mesmo aspectos silenciados”.

Durante o processo de análise, dentre outras coisas, nós optamos - a semelhança do que propõe Bardin – por tratar as informações contidas nas mensagens desenvolvendo uma descrição analítica destas e daquilo que entendemos como possíveis significados. Neste sentido nós estabelecemos descrições aproximadas dos conteúdos expressos nas falas dos entrevistados.

---

<sup>8</sup> A partir de uma assinatura, investigamos os dois principais jornais, de maior tradição e circulação em Pernambuco.

Vale também mencionar em nossa análise que uma ação comum foi a de indagarmos sobre as condições de produção de cada documento a fim de não perdemos de vista o contexto histórico em que se insere cada documento investigado.

A estruturação da tese, assim como a figura de uma teia, foi sendo desenhada ao longo da investigação, da organização e da análise dos dados e informações. Assim sendo, a forma de exposição que revelou maior sentido didático para nós foi a de apresentá-la em sete partes principais.

A primeira diz respeito à introdução e mostra, em linhas gerais, as ideias presentes no estudo. Portanto, delinea tema, objeto e justificativa de estudo, intuito da pesquisa, caracterização do problema, aspectos práticos da pesquisa e um esboço da escrita dos argumentos da tese.

Daí por diante, a tese é dividida em dois blocos, um que reúne os três primeiros capítulos, que constituem uma discussão de caráter mais teórico, nos quais dialogamos com aquilo que está escrito, expressos assim:

O capítulo 2 - “Mudanças na Figuração do Futebol e o dirigente: tecendo cadeias, códigos, *ethos*...” - apresenta para o leitor a opção teórica escolhida no caso marcada principalmente pela ideia figuracional. Neste, estão postas as mudanças que cercam o esporte, o fenômeno da esportivização e propagação do desporto, o futebol-espetáculo e a questão da empresarização, os códigos de conduta e sensibilidade e o porquê dos dirigentes. Em suma, abrimos o jogo pondo em movimento pistas para pensar sobre o *ethos*.

O capítulo 3 discute sobre as “Mudanças nos Processos de Gerenciamento dos Clubes de Futebol no Mundo: por quê? onde? como?”, descrevendo como esse fenômeno da mudança ocorre numa dada parte do mundo que se constitui como referência nesse esporte.

O capítulo 4 – “Os Dilemas da Modernização na Gestão dos Clubes no Brasil” - ainda se dedica a pensar as mudanças na concepção de gestão que se dá em escala mundial, porém nos detemos no futebol brasileiro e, em especial, no pernambucano e no nordestino. Aqui, uma das preocupações é refletir em que estágio das mudanças se encontram nossos clubes.

Entramos, então, no segundo bloco, que reúne mais dois capítulos que constituem a parte empírica do nosso trabalho. Nos casos do capítulo 5 e o capítulo 6, as informações que eles trazem se direcionam para a construção de um retrato que envolve o clube (Sport) e os dirigentes. Em síntese, é aqui onde a pesquisa revela sua especificidade.

O capítulo 5 - “Ambiguidades na Construção da Nova Gestão Rubro-Negra” - concentra a parte em que apresentamos os dados construídos a partir da pesquisa documental,

que envolve as notícias dos jornais, as atas do conselho e uma carta, visando com isso compor um retrato do clube.

O capítulo 6 – “Trajetória Social dos Dirigentes do Sport Club do Recife: elementos de constituição do *ethos*” - ainda remete à construção do retrato iniciado no capítulo anterior, todavia focado no dirigente do Sport. E, aqui, os dados apresentados são as entrevistas.

Finalmente, nas conclusões, retomamos de um modo geral as questões principais que nortearam a tese, com destaque para o cotejamento do que foi estudado e o que a realidade do Sport Club do Recife – dos seus dirigentes - proporcionou.

Num todo, a tese investe no futebol-espetáculo e na figura do dirigente. Com ela, esperamos haver contribuído para o esclarecimento não apenas do dirigente de clube, mas do leitor, num sentido amplo, com respeito à relação que envolve o cenário do espetáculo e a caracterização de um *ethos* singular. E, mais ainda, chamar a atenção dos dirigentes de clubes de futebol no Brasil para o fato de que há, na atualidade, mudanças profundas na figuração social desse esporte, solicitando uma interpretação do fenômeno do futebol baseada nos rumos que a sociedade toma, porque, como diz Elias, não há como entender o que se passa no terreno do jogo se a leitura for aquela que põe o clube e o futebol como algo à parte do que ocorre com o meio social mais amplo.

## 2 MUDANÇAS NA FIGURAÇÃO DO FUTEBOL E O DIRIGENTE: TECENDO CADEIAS, CÓDIGOS, *ETHOS*...

Este capítulo diz respeito à reflexão sobre o curso de um movimento que, na atualidade, delinea certos rumos para o contexto do esporte e, ao mesmo tempo, busca compreender o meio social que nos cerca, lembrando que ambos – esporte e sociedade – se encontram interligados. A discussão aqui se volta para a figuração do futebol de espetáculo - que em linhas gerais se caracteriza por profissionalismo, monopólio, economia de mercado, *status* midiático, resultados, produção, público consumidor, etc –, mas não se restringe a ela como um fim em si mesmo. Desse modo, ao considerá-la, enveredamos pelos contatos humanos e suas relações com as múltiplas conexões que ligam os indivíduos de modo interdependente, ideia central do conceito de figuração que perpassa a sociologia de Elias, que cobre a tese.

Sobre a noção de indivíduo ou indivíduos, nos diz Damo (2005, p. 126) que, “quando Elias usa o termo, [...] raramente está se referindo a um sujeito isolado, ao *homo clausus*, mas a um sujeito que é produto e produtor de interdependência, o *homines aperti*”, e é guiado por essa visão com que desenvolvemos nossos argumentos. A ideia de indivíduos que se relacionam de forma interdependente e esse aspecto relacional de natureza complexa representa uma figuração para Elias ou, se preferirmos, uma formação social em contínua mudança, como são os casos do futebol, do clube e dos dirigentes.

Do ponto de vista sociológico, não podemos confundir ignorando ou simplificando demais o objetivo do texto. Nesse sentido, há que se ressaltar que antes das especificidades – no caso, o de compreender uma dada figuração – a sociologia funda seu debate numa questão mais geral. Na qualidade de área do conhecimento, abarca diversos sentidos e, em linhas gerais, constitui a ciência que estuda as relações sociais entre os homens, ou seja, como eles se organizam socialmente, intencionando produzirem bens, transmitirem cultura e garantirem a sobrevivência e a reprodução da sociedade com a qual estão ligados.

Esta parte do trabalho abrange, essencialmente, os instrumentos sociológicos de teoria, ao mesmo tempo em que aborda, de um modo geral, as mudanças observadas no esporte e o porquê de se estudar os dirigentes. Sobre a questão das mudanças na atual sociedade capitalista, são inegáveis as profundas transformações consolidadas nela e no mundo do futebol, o que implica novos rumos e posturas nessa esfera. A título de exemplo, mencionamos a concepção de clube que predomina no cenário e ligado ao modelo clubístico temos a figura do indivíduo dirigente, cujo papel social assume um novo sentido. Isso porque,

no mundo dos negócios no qual o futebol está inserido na atualidade, o clube é concebido como empresa e o dirigente como um gestor desse empreendimento. Vive-se, portanto, uma metamorfose, como diz Proni (2000), cabendo aos indivíduos acompanhá-la ou não.

De imediato, como já pontuamos, é a matriz do futebol de espetáculo que dá o tom. Mas a vinculação desta com a cadeia de interdependência do meio social cobra reflexões sobre a relação entre esporte e sociedade e a ligação dessas coisas com o indivíduo, em nosso caso particular, o dirigente. Portanto, pelo viés teórico escolhido não faz sentido tratar de um objeto específico localizado sem estabelecer elos e considerações de cunho maior do que é a sociedade ou de como ela é possível, e assim fiamos cada ponto deste trabalho.

A ideia da tese envolve o futebol-espetáculo, a figura do dirigente de futebol e a dinâmica característica da cadeia mais ampla desse esporte, pois sem ela a discussão é apenas um pretexto. É importante dizer que o motivo essencial da pesquisa reside no futebol pernambucano, embora, no referido futebol, estejamos atentos a um clube específico: o Sport Club do Recife e, mais precisamente, aos seus dirigentes. Porém, pela própria dinâmica da cadeia e do processo social que remete ao mundo globalizado, é impossível olhar as questões particulares sem pensar nas mais gerais, e vice-versa, vez que as relações se cruzam o tempo todo.

Esses e outros raciocínios - extensivos à tese - são formas adotadas para observar o movimento e o desenvolvimento social, que ligam futebol e dirigente como entes de uma mesma figuração social - acentuada pelo desenvolvimento da matriz futebolística espetacularizada. Esta difere do futebol comum e é decisiva para a compreensão não só daquilo que observamos num dado esporte, mas, de igual modo, na sociedade. Como hipótese, há o entendimento de que as mudanças ocorridas no futebol se encontram vinculadas às transformações que a sociedade tem revelado nos últimos tempos, cujas raízes remetem à ideia de cadeia de longa duração. Assim, não podemos explicar, por exemplo, como se desenvolveram determinadas condições no ambiente do futebol e com os indivíduos se a compreensão não for além do presente. Noutras palavras, as mudanças resultantes das ações dos indivíduos é um fenômeno complexo que incorpora um tempo que antecede o hoje. Um exemplo disso está na passagem do amadorismo para o profissionalismo, cujo quadro revela que a

[...] mobilização dos valores amadores, com o acento tônico no prazer, como um ingrediente essencial do desporto, surgiu num estágio inicial do desenvolvimento das modernas formas de desporto, num tempo em que,

acima de tudo, o desporto profissional, tal como o conhecemos hoje, dificilmente existia (ELIAS; DUNNING, 1992, p. 313).

Nesse sentido, uma importante vertente da Sociologia oferece consideráveis argumentos para confrontar essa perspectiva da mudança do movimento e do desenvolvimento social que se observa no futebol da atualidade. Trata-se da sociologia figuracional, que encontra no jogo um elemento eficaz “[...] para se compreender tais termos como interligações de planos e de ações” (ELIAS; DUNNING, 1992, p. 86). O jogo de futebol serve como metáfora do que vem a ser a sociedade dos indivíduos e dos dirigentes, porque o seu desenrolar produz, com frequência, figurações. “O processo do jogo é exatamente este: uma configuração dinâmica de seres humanos, cujas experiências se interligam continuamente representando um processo social em miniatura” (ELIAS; DUNNING, 1992, p. 87). Nesse aspecto, o esporte serve como um espelho para se entender o deslocamento e a direção que a vida toma entre nós.

De um ponto de vista da referida sociologia, o movimento discutido aqui, independentemente da sua gênese, tem os seus efeitos “vistos” e “provados” no curso do tempo e do espaço. Isso ocorre por meio das transformações produzidas nos diversos setores da sociedade atual e em diferentes figurações que a formam. Assim, a figuração do futebol profissional, em sua metamorfose, “incorpora” modificações que surgem com o avanço de diversos setores da sociedade, que, mediante os processos de transição, modifica o ambiente esportivo. Trata-se de um caso singular, que diz respeito à consolidação do futebol-espetáculo.

A tese, já foi dito, dedica-se a esse tipo de futebol, embora tenhamos como objeto a figura do dirigente, que nós consideramos protagonista de um processo social marcado por transformações. A partir deste capítulo, já tecemos determinadas análises sobre o dirigente, porquanto não existe figuração futebolística sem ele ou eles. Quando Elias diz que não existe sociedade sem indivíduos nem indivíduos sem sociedade, sinaliza uma relação de interdependência. Transpor o raciocínio para a relação futebol-dirigentes nos faz pensar que as mudanças no universo futebolístico de alguma forma impele o dirigente a também mudar. E essa transformação alcança tanto o plano das ações coletivas do dirigente – as relações de grupo - quanto as características desse sujeito, o seu *ethos*<sup>9</sup>, que é parte constitutiva daquilo que é o dirigente.

---

<sup>9</sup> Tal conceito será aprofundado mais adiante, no quinto e sexto capítulo da tese.

Pela perspectiva teórica a que nós recorremos, é impossível nos reportarmos ao indivíduo dirigente separadamente do clube, pois há uma ligação direta entre eles. Novamente destacamos o que diz Elias: “Não há indivíduo sem sociedade nem sociedade sem indivíduo ou indivíduos”. Pensamos que isso vale para pensar dirigentes e clube: um só existe por causa do outro. Num sentido eliasiano, a compreensão mais ampla desses indivíduos é impossível se os dissociamos da figuração de que é parte. Por essa e outras, não há como conceber o universo clubístico e dirigentes descolados um do outro. Há uma condição indissociável e uma concepção de interdependência, que, por sinal, atravessa toda a pesquisa.

As relações que se podem estabelecer entre indivíduos e sociedade são análogas à maneira de pensar sobre o grupo de dirigentes e o clube de futebol, ou a sociedade dos dirigentes, de que fala Godio (2010), pois tanto um quanto o outro expressam uma figuração<sup>10</sup>. Essas coisas aparecem para nós como oportunidade de desvelar como se desenvolve a formação social específica que resulta dessas relações e interações complexas envolvendo um grupo social, as quais se localizam no ambiente “mutante” do futebol, e nos interessa, neste trabalho, observá-las e teorizá-las.

Nessa perspectiva, a discussão em torno dessa parte do texto, de um modo geral, recai sobre as mudanças no esporte. Inicialmente, inserimos a contribuição eliasiana, com alguns de seus conceitos e perspectivas enriquecendo o capítulo. Num segundo momento, discutimos sobre esportivização e o futebol-espetáculo, considerando-os como algumas das etapas do processo de mudanças. Posteriormente, debatemos algo que parece ligar códigos de sensibilidades e o *ethos* dos indivíduos. Por fim, abordamos a figura do dirigente como peça-chave da tese.

No decurso, adentra-se, por assim dizer, o primeiro lance do jogo que empreendemos e que vincula elementos da teoria com a ideia das mudanças. O viés parte da imagem da sociedade como algo em movimento que, portanto, muda e transforma suas figurações. O argumento é de que o pensamento de Elias é uma via que nos permite apreender as mudanças observadas na sociedade contemporânea, tomando-a como indicador de sua projeção, mais precisamente aquilo que alcança o fenômeno social do futebol.

---

<sup>10</sup> Em que pese a imaginamos o clube como uma teia em que vários atores se ligam e desenvolvem os enredos e tramas das mais variadas e complexas.

## 2.1 Sociologia Figuracional: um aporte para pensar mudanças no esporte

Norbert Elias, conforme afirmam Ventura de Moraes e Barreto (2009, p.2), “[...] se insere na tradição sociológica clássica no que se refere à questão ‘como a sociedade é possível’”. Para ele, nem o indivíduo é superior à sociedade, nem esta o sobrepuja. Segundo o autor em questão, não existe sociedade sem indivíduos, ela só é por causa deles. O indivíduo, na perspectiva de Elias, não é o ponto de partida, mas é importante, porque participa da interdependência, e é dessa forma que se identifica a relação indivíduo e sociedade. Essa visão eliasiana ajuda a pensar o nosso objeto - o dirigente - não como ponto de partida, mas alguém que por sua relação com o esporte influencia o processo de transformação, que é real nesse contexto.

O autor em foco desenvolveu conceitos como figuração, interdependência, poder, equilíbrio de tensões, estabelecidos e outsiders e *ethos*, entre outros, que são significativos para o entendimento desta tese. Um deles se apoia na ideia de que a sociedade pode ser concebida como figuração social cuja materialização remete a pessoas, mas as pessoas que “emprestam” - à figuração em que se insere - a condição de fluxo. Talvez nisso resida o pensamento de Elias de a sociedade ser um tecido que se faz e refaz continuamente e, por que não, constantemente.

A ideia de figuração se desenvolve a partir das cadeias que incluem indivíduos e por meios das quais se caracterizam as relações de interdependência - um tipo de conceito com geometria variável. Essa relação de interdependência que liga pessoas gera consequências, institui coisas e materializa figurações sociais das quais os indivíduos participam, como família, escola, igreja, bairro, clube socioesportivo etc.

O jogo de futebol constitui, então, um modelo de dimensão micro, que corrige uma distorção de grande parte do pensamento sociológico, que concebe as figurações de indivíduos como sendo abstratas e, portanto, mais reais que os próprios sujeitos que a formam. A ideia do jogo é uma alusão ao modo de pensar relacional que a sociologia figuracional propõe para fugir desse modo absorto de pensar a sociedade.

Aspecto caro à fundamentação teórica deste trabalho, o conceito de figuração/configuração tem pela ideia de jogo, talvez, a primeira aproximação necessária ao seu entendimento:

Se quatro pessoas se sentarem em volta de uma mesa e jogarem cartas, formam uma configuração. As suas ações são

interdependentes. Nesse caso, ainda é possível nos curvamos perante a tradição e falarmos do jogo como se este tivesse uma existência própria. É possível dizer: « O jogo hoje à noite está muito lento!». Porém, apesar de todas as expressões que tendem a objetivá-lo, nesse caso o decurso tomado pelo jogo será obviamente o resultado das ações de um grupo e indivíduos interdependentes. Mostramos que o decurso do jogo é relativamente autônomo de cada um dos jogadores individuais, dado que todos os jogadores têm aproximadamente a mesma força. Mas esse decurso não tem substância, não tem ser, não tem uma existência independente dos jogadores, como poderia ser sugerido pelo termo «jogo». Nem o jogo é uma ideia ou um «tipo ideal» construído por um observador sociológico por meio da consideração do comportamento individual de cada um dos jogadores, da abstração das características particulares que os vários jogadores têm em comum e da dedução que destas se faz de um padrão regular de comportamento individual (ELIAS, 1999, p. 141-142).

Não obstante a abstração ser criada pelos jogadores/indivíduos, não se pode dizer que o processo de escolha, por exemplo, seja livre, mas que ela se dá, na maior parte, em função do engajamento no jogo.

As figurações desempenham uma força “obrigatória” – em escalas que se alternam – sobre os indivíduos que estão ligados ao jogo. Tal força, ao contrário do que muitos possam pensar, não é exterior aos indivíduos, antes decorre da interdependência observada deles.

O jogo é um sistema de interdependência complexo, que serve para pensar relacionalmente os grupos humanos. Como ferramenta conceitual, a ideia de jogo serve tanto para compreender grupos menores quanto grupos que possuem grandes dimensões. É importante destacar que a opção por um estudo de um pequeno grupo não significa simplificar a pesquisa, pois a natureza das relações sociais é a mesma e extremamente complexa. O aumento do número de jogadores indica apenas o “caráter exponencial” das interações possíveis (GARRIGOU, 2001, p. 77).

Aqui reside um elemento-chave: o jogo, em Elias, não remete para o conjunto de regras e não é definido por elas; o jogo é uma combinação provisória e dinâmica das relações sociais. O movimento da vida social é o jogo. Para Elias, o jogo “se apresenta como uma lei geral do funcionamento social e se impõe, pois, como um imperativo do qual ninguém poderia fugir” (ID. IBID., p.78). Figuração seria, portanto, uma *abrangência relacional*, o modo de existência do ser social e a possibilidade conceitual de aproximação às emergências do cotidiano. Esse tipo de reflexão nos incita a dizer que o esporte, e tudo que ele envolve,

possui em comum uma estrutura que o descreve como uma figuração singular e a partir da qual ele é socialmente reconhecido.

Na concepção de Chartier,

[...] uma figuração é uma formação social cujo tamanho pode ser muito variável (os jogadores de um jogo de cartas, a tertúlia de um café, uma turma de alunos de uma escola, uma aldeia, uma cidade, uma nação), em que indivíduos estão ligados uns aos outros por um modo específico de dependências recíprocas e cuja reprodução supõe um equilíbrio móvel de tensões (1990, p. 100).

Elias (1999) observa que o conceito de figuração e ou configuração pode ser aplicado tanto em sociedades formadas por um número infinito de pessoas quanto em grupos relativamente pequenos. Entretanto, o autor explica que, quanto maior a figuração, maiores serão os elos entre os presentes. Ele explica:

Por configuração entendemos o padrão mutável criado pelo conjunto dos jogadores – não só pelos seus intelectos, mas pelo que eles são no seu todo, a totalidade das suas ações, as relações que sustentam uns com os outros. Podemos ver que essa configuração forma um entrançado flexível de tensões. A interdependência dos jogadores, que é uma condição prévia para que formem uma configuração, pode ser uma interdependência de aliados ou de adversários (ID. IBID., p. 172).

Para Elias, essas pessoas estão interligadas e são dependentes, seja na família, na escola, no trabalho ou em qualquer lugar. É justamente essa ligação entre as pessoas, com um grau de dependência mútua entre os indivíduos que a formam, a qual Elias denomina *figuração social*. Os dirigentes, o futebol e o clube em suas compilações, que serão tratados mais adiante, se adaptam a tal perspectiva conceitual.

Dunning (2003, p.25) revela que figuração consiste numa espécie de “[...] teia de relações de indivíduos interdependentes que se encontram ligados entre si em vários níveis e de diversas maneiras”. Pensar, pois, nos indivíduos em suas conexões de diferentes padrões e modos é refletir sobre possibilidades. É, talvez, cogitar que a teia em sua complexidade comporta uma multiplicidade de vínculos – convivências entre os indivíduos – e ainda uma dinâmica que responde pela mutação de uma formação social específica. E também que essa dinâmica pode, em função de diferentes formas de monopólio de poder, especialmente a econômica, promover certas exclusões ou alijamentos sociais, o que na prática caracteriza a

relação entre estabelecidos e *outsiders* e é real no mundo do futebol e que aqui também se constitui numa reflexão teórica.

Voltando à figuração - a teia de indivíduos -, suas complexidades e especificidades, cabe pensar o universo relacional que liga os dirigentes esportivos entre si em vários níveis e de diversas maneiras. Essa observação forja um pensamento de que os círculos que os unem são vias que possibilitam compreender determinadas mudanças produzidas no esporte e neles. Os dirigentes, em alguma medida, são modificados pela conjuntura, ao mesmo tempo em que a modifica. Esses indivíduos, inseridos na teia de relações de interdependência do ambiente esportivo atual, assumem ou são chamados a assumirem novos papéis, entre eles o de gerir de forma profissionalizada os clubes de futebol.

Num certo sentido, olhar para as teias é compreender que tanto o esporte quanto os dirigentes encontram-se unidos por uma dada figuração que na atualidade invoca mudanças. E, para entender certas mudanças que envolvem o futebol, urge decompor a teia de interdependência e a estrutura que o abrange. Portanto, estudar um esporte como o futebol em sua complexidade social representa, para nós, desvelar uma série de elementos dessa organização que o compõe e que o projeta como figuração do futebol-espetáculo, mas também sugere pensar no que antecede essa formação o que leva a uma visão alargada do processo.

Ao longo de nossa discussão, valemo-nos do conceito de figuração com vistas ao nosso propósito de estudar as “novas” transformações e os “novos” cenários sociais que retratam o ambiente futebol-espetáculo, composto por indivíduos. E, ao mesmo tempo, encarna a própria sociedade que comporta o objeto de nossa investigação. Investe-se, ao longo do capítulo e da tese, na compreensão das mudanças de um modo geral como algo que está imbricado à ideia de processo, e por isso, antes de imergirmos no futebol-espetáculo, urge entender e esboçar o movimento que impulsiona o esporte e a sociedade na direção de uma nova figuração.

Do ponto de vista processual, olhar para as mudanças que cercam a sociedade e o esporte é, talvez, atentar para uma dada sociogênese sem qual é impossível “[...] examinar adequadamente as mudanças em padrões de comportamento [...], sem um exame preparatório de certas mudanças estruturais na sociedade como um todo” (ELIAS, 1996, p.35). Ainda que nosso autor estivesse se referindo às sociedades europeias do século XX, raciocinamos que tais observações sirvam para explicar uma lógica de comportamento social que se

desenvolveu de modo similar, por exemplo, no esporte moderno. E é, pois, para essa trajetória que nos deslocamos, a fim de refletir como as figurações assumem dadas formas.

## 2.2 Esportivização e Propagação do Desporto

O gosto pelo esporte, conforme declara Damo (2005, p. 28), é antes de tudo “[...] uma construção social, historicamente datada e culturalmente legitimada”. O recorte de sua matriz moderna, institucionalizada com certos códigos e padrões que invocam em nossos dias, de modo crescente, a ideia de competição e que se disseminam planetariamente, tem uma origem, conforme atesta Elias. É à Inglaterra da segunda metade do século XIX que devemos atribuir o princípio, ao menos de difusão, de certas características que distinguem o esporte considerado moderno de outras formas conhecidas e praticadas alhures. E, no caso dessas características, citamos regras sistematizadas e menor tolerância à violência, bem como maior controle das emoções. De acordo com Elias e Dunning (1992, p. 39), “as investigações sociológicas sobre o problema do desporto têm a responsabilidade de explicar alguns dos seus aspectos que não eram conhecidos antes ou que, se eram, o seriam de uma forma muito vaga”. Neste sentido, compreender o esporte contribuiu para termos noção do que vem a ser a sociedade.

Numa breve análise, imaginamos que o esporte, ou *sport* inglês, parece encarnar sentidos profundos dentro da sociedade dos indivíduos. Da forma como se dissemina - a partir da sociedade inglesa -, o *sport* moderno faz evidenciar aspectos básicos de sua diferenciação, ou melhor, de sua significação e *status* na atualidade. Talvez, a sistematização de um código de regras específico pudesse ser tomada como um dos aspectos centrais dessa distinção, o que termina por influenciar uma lógica, um modo institucionalizado da prática e até mesmo como a figuração desse esporte se revela para os indivíduos. Seja como for, há nesse universo, como sugere Elias e Dunning (1992, p. 193), “[...] certas características únicas que os distinguem dos outros tipos”.

Nesse sentido, Damo (2005, p. 33) refere-se a algo que concerne às motivações mais amplas do processo de codificação, afirmando que “[...] as interpretações convergem e complementam-se: uma espécie de obsessão dos jovens de classe média inglesa visando afirmar seus próprios códigos, segundo Murray (2000); [...] ou uma das tantas tradições inventadas ao longo do século do século XIX, se seguirmos Hobsbawm (1984)”.

Talvez, a princípio, se possa considerar que muito do que conhecemos hoje, de modo concreto, se desenvolveu em virtude de um tipo de figuração preexistente ligada à história dos

próprios clubes e de uma classe social. Segundo nos diz Silva (2013, p. 49), “[...] dentro desses clubes as elites criarão os discursos para legitimar os esportes”, que nem sempre foram concebidos assim, além do que, no início, eles foram fundados numa lógica um tanto distinta do mundo contemporâneo.

Não é nenhuma novidade que a manifestação do esporte moderno tenha por berço o solo inglês e que aos poucos haja se tornado propriedade comum de todas as nações, porém tanto a difusão quanto a adoção devem ser pensadas como algo expressivo. Todavia, conforme Elias e Dunning (1992, p. 191) revelam, “[...] as sociedades contemporâneas não são as primeiras nem as únicas cujos membros sentiram o prazer no desporto”. Tanto entre os antigos gregos quanto na Idade Média, de algum modo esse fenômeno foi praticado e pensado. Mas, se é conveniente considerar tal informação quando se faz uma reflexão em torno do esporte, também vale dizer que, nem sempre, quando se o aborda se está falando concretamente da mesma coisa, sobretudo quando as épocas e os contextos que o localizam diferem quanto à dinâmica das relações sociais e dos próprios códigos que aí circulam. E, assim, vale refletir sobre as figurações esportivas. Ao pensar sobre tais questões, Elias pondera dizendo que cabe perguntar, a nós e aos outros, se, por exemplo, as competições de jogos antigos possuíam os atributos que na atualidade servem para definir esporte. E nós acrescentamos que igual raciocínio serve para pensar sobre as instituições sociais responsáveis pela organização desse esporte.

O conflito que muitas vezes aqui se estabelece é em função de que o termo esporte tem sido empregado por muitos, de forma indiscriminada, como sendo uma coisa só. Por isso, auxilia o conceito de Elias e Dunning (1992) de que “as dinâmicas figuracionais revelam diversas possibilidades de leituras e compreensões tantas quantas se imaginem”. Dessa forma, uma coisa é tratar do esporte como termo e conceito, outra é refletir sobre um fenômeno que atravessa as sociedades de modo dinâmico incorporando destas os seus códigos. Essas coisas, a nosso ver, implicam numa compreensão – em termos de longa duração - do fenômeno social que nos cerca no tempo e no espaço<sup>11</sup>.

Portanto, em consonância com esse raciocínio, tratamos de localizar nossa discussão, mas, ao entendermos que a visão do processo social como um todo seja importante, não descuidamos de mostrar, antes, de onde partimos, bem como o que nos interessa realçar do

---

<sup>11</sup> Damo (2005, p.35) fala que “[...] diversidade de práticas [...] corresponde a [...] uma multiplicidade de sentidos”. E, para ilustrar com um exemplo específico, temos o caso do futebol e de suas matrizes.

processo e da figuração. Nessa composição, nos parece útil o pensamento de Silva (2013, p. 53) quando diz que:

[...] é necessário pensarmos as condições que tornaram possíveis aquilo que encontramos no presente. Não podemos nos ater a um fenômeno/fato como se ele existisse apenas a partir das ações intencionais de uma determinada figuração social, sem considerar os efeitos não planejados e a longo prazo no âmbito de uma figuração social mais ampla.

De maneira geral, o nosso foco continua sobre as mudanças que envolvem o esporte, mas a matriz aponta para a gênese do esporte moderno. Aportamos num ponto da história social do esporte em que mudar implica revelar comportamentos e características sociais que nesse universo parecem únicos. Nesse particular, quando falamos de esporte moderno estamos nos reportando a um fenômeno social recente (século XIX e XX), que revela aspectos singulares desse, e somente desse, fenômeno.

No entendimento de Stigger,

[...] mesmo que Elias considere que ainda não seja fácil encontrar formas e orientações tão singulares como as que se observa no caso da indústria, o autor corrobora a tese de que elas também são possíveis de serem encontradas no esporte. Em ambos os casos e em determinado momento histórico, afirma Elias, ocorreu um número tão grande e tão significativo de transformações que foi suficiente para que possam ser identificados os processos de industrialização e de surgimento do esporte, ambos vistos com formas específicas e determináveis sociologicamente de, respectivamente, um novo tipo de estrutura e organização do trabalho e uma nova espécie de prática de competição e de jogos (STIGGER, 2005, p. 19).

“Nada” parece se assemelhar, por exemplo, aos comportamentos, regras e condutas encontradas e adotadas pela sociedade inglesa em relação ao esporte. Há um aspecto fundamental no molde inglês preconizado de lazer que atravessa a dimensão do tempo e do espaço social que nos alcança e infringe sobre nós uma racionalidade – intencional ou não - que em larga escala marca as regras de disputas e a maneira de ser que prevalecem entre os indivíduos. E, particularmente, o “uso que os atores sociais fazem [...], dentro de um jogo e até mesmo fora dele, remete a uma série de noções que [...] são compreendidas por aqueles que compartilham” (MORAIS; BARRETO; BRITO, 2011, p. 133). Portanto, há no contexto inglês dos séculos XIX e XX uma mudança significativa de comportamento quanto à forma de conceber o esporte e a sociedade que parece impactar os grupos e as instituições que eles formam e que se propaga entre nós.

De certo modo, está posto um prenúncio de um dos aspectos básicos de diferenciação do *sport* inglês: a adoção de um código de regras sistematizadas. Este não deixa de sinalizar um avanço no modo de pensar – se comparado a outros momentos caracterizados, por exemplo, pelos divertimentos públicos –, que pesa sobre as relações que ligam o indivíduo à sociedade, assim como sobre a ideia de figuração e como esta se desenvolve. Se não nos enganamos, estamos diante de uma sociedade que “absorve” o esporte moderno como algo que lhe é indissociável.

O caminho que aqui apresentamos não visa fomentar juízo de valor entre nossa forma de vivenciar o esporte e outras já reveladas. Concordamos com o pensamento eliasiano de que o mais sensato não é desenvolver debates incansáveis destinados a comparar nossas características com as de outras sociedades. Talvez ganhemos mais, segundo Elias e Dunning (1992, p. 194), “[...] ao examinar, de modo realista, as condições específicas que contribuíram para as mudanças dos esportes em nossos dias”. Esse caminho nos leva a tecer a hipótese de que, entre essas condições, o processo de esportivização em muito cooperou para as mudanças observadas na figuração do futebol e no *ethos* dos dirigentes com vínculos com o meio esportivo. Temos motivos para crer, por exemplo, que os valores do dirigente amador não são os mesmos do dirigente profissional, embora possam conter semelhanças. Em termos de mudanças, imaginamos a probabilidade de estarmos diante de um curso social da história que não tem início e fim precisos, cuja tendência é incorporar novos sentidos e significados à concepção de esporte e aos modos de se comportar, que nele se materializam por intermédio dos indivíduos e de suas instituições.

Essas possibilidades sugerem que, no estágio atual do processo, as mudanças de códigos de condutas e de sensibilidade repercutem na formatação da figuração esportiva, ou seja, na direção e nos desdobramentos que ela revela. Na atual sociedade capitalista, são patentes as profundas transformações consolidadas no mundo do futebol sugerindo novos rumos e posturas nesse espaço. Como exemplo, mencionamos a concepção de clube que predomina no cenário e a figura de dirigente cujo papel social assume um novo sentido, pois, no mundo do futebol de negócios, o clube é tomado como uma empresa, e o dirigente, como um gestor desse empreendimento, porque, como diz Proni (2000), passamos por uma metamorfose, e isso enquanto processo de transição social inclui trocas de códigos.

Na opinião de Elias e Dunning, pinçada por Silva (2013), os esportes aparecem como produto das mudanças de divertimentos públicos para algo mais sério, delimitado por limites e regras fixas, institucionalizado e espalhado pelo mundo. Há, no contexto, uma ideia de

deslocamento do processo social que envolve as figurações esportivas, e a questão é: para onde apontam? Ou o que mostram?

Elias e Dunning (1992, p. 42-43) dão conta de uma “[...] transição dos passatempos a desportos, a “desportivização”, [...] ocorrida na sociedade inglesa, e a exportação de alguns em escala quase global”. As figurações sociais se expandem e se modificam e, apesar de guardar certas estruturas, não permanecem exatamente como foram um dia. Uma coisa é pensar o “esporte” como passatempo, outra é concebê-lo como desporto de competição. Embora haja continuidade nas rupturas, as mudanças que compreendem uma e outra concepção de esporte estão de certo modo presentes nos seus códigos de sensibilidades, que fazem parte de uma e de outra sociedade, ou nos espaços em que eles se manifestam. Mas, a noção complexa do movimento que projeta tal transição guarda uma singularidade: as formações sociais se complementam, havendo uma relação entre passado e presente.

Usando a metáfora de uma teia, esta, apesar de muitas “camadas” diferentes, guarda eixos e fios condutores que ligam linhas anteriores a posteriores e vice-versa. Com relação às diferentes figurações esportivas, há uma herança social que as atravessam, assim como marcam a vida dos indivíduos. De modo semelhante, convém considerar o modo como estruturas se desenvolvem, aparecem e “desaparecem” entre nós. A saída, por exemplo, de uma forma elitista para um modelo competitivo do esporte e, ainda, para o do futebol-espetáculo são elas mediadas por uma cadeia, pelo fio da teia que os une, respeitando, é claro, as especificidades com as quais cada figuração desta se manifesta.

No caso, portanto, de empreendermos uma reflexão sociológica, Elias e Dunning (1992) afirmam que o desporto pode assumir a condição de laboratório para pensar como se operam inúmeras relações sociais envolvendo, a competição e o lazer, o amadorismo e o profissionalismo, que, a despeito de se apresentarem, “segundo a lógica corrente”, como coisas opostas e, portanto, excludentes, também mostra, quando analisamos detidamente o próprio desporto, que nele se manifesta uma interdependência de natureza complexa.

Portanto, cabe ir mais a fundo,

[...] para além dos aspectos intrínsecos à prática esportiva, evidenciados em algumas de suas características mais básicas, tais como o sentido da competição, a *performance* que busca o rendimento máximo, o *status*, a recompensa na forma de bens monetários (um trabalho remunerado), enfim, o esporte, encarnado aqui no futebol, analisado como um drama, na sua dimensão simbólica (TOLEDO, 2000, p. 29-30).

Assim, o esporte entra na rota de compreensão das mudanças gerais que envolvem o contexto social como uma via possível de reflexão dos rumos que tomou o cenário esportivo atual. Existem outras formas de falar sobre a história do esporte na sociedade, tanto que sequer há como escaloná-las. Mas isso não inviabiliza o caminho que seguimos na direção do futebol-espetáculo.

### 2.3 Futebol-Espectáculo

Seguindo as linhas e teias, partimos para as mudanças que falam do futebol-espetáculo<sup>12</sup> e talvez fosse um equívoco de nossa parte iniciar a discussão sobre o referido futebol, sem lembrar ao leitor que este não constitui a única forma em que o futebol se materializa. Antes de essa figuração se constituir na atualidade, já “existiam” outras formas do fenômeno, que acreditamos serem fios do novelo da transição observada no esporte e, de modo especial, no futebol. Vale dizer que ainda hoje essas outras figurações permanecem, mas talvez não possuam a visibilidade do espetáculo.

Damo (2005) dá conta de algumas matrizes que, apesar de guardarem um ponto comum - serem conhecidas e reconhecidas como futebol -, também delimitam fronteiras entre diferentes categorias e modalidades. As matrizes, com suas demarcações, são: a espetacularizada, a bricolada, a comunitária e a escolar, cada uma, se quisermos assim pensar, com uma representatividade social. Porém, como já pontuamos, para nossos fins é o espetáculo, precisamente, o universo futebolístico de tal matriz que, de um modo geral, havemos de apontar.

Assim como os demais esportes revelam, de um ponto de vista social, alterações significativas, o futebol também expõe mudanças desse teor em suas estruturas. Sem muitas delongas, saímos – dentro de uma longa história - de um futebol pautado essencialmente pelo amadorismo e incorporamos outras formas de praticá-lo, raciociná-lo e organizá-lo. A história do futebol é atravessada por diversas lógicas, e o terreno desse esporte, por exemplo, na atualidade contribui para afirmação e expansão do espetáculo. E, nesse sentido, singulariza uma vasta transformação do universo esportivo com suas especificidades. Elias e Dunning

---

<sup>12</sup> Assim como nos demais esportes, o futebol nem sempre apresentou as características conhecidas por nós hoje. Como é sabido de muitos, diversas coisas nele mudaram até chegar ao conceito de espetáculo. Na concepção de Damo (2005, p. 26) a matriz espetacularizada revela características como: “[...] o gosto pelas discussões, a frequência aos estádios, a audição radiofônica, a assistência televisiva e a leitura de periódicos”. Nesse molde, há uma transformação profunda no futebol, que passa a ser visto como uma indústria que mobiliza emoções e consumo, e esse aspecto é um ponto que difere este de outros futebolis.

(1992) falam com mais detalhes do processo de desenvolvimento do futebol, seja como lazer, seja como esporte competitivo.

No caso do espetáculo, segundo Damo,

O futebol espetacularizado caracteriza-se, em termos gerais, por particularidades dentre as quais três se destacam: a mais importante é a sua organização de forma monopolista, globalizada e centralizada por meio da FIFA-IB. A FIFA e suas afiliadas – as confederações e abaixo delas as federações nacionais e, em países como o Brasil, estaduais – organizam eventos (campeonatos, torneios, copas, etc.), estabelecem normas para as relações entre os clubes e controlam a circulação dos atletas e boa parte do comércio de imagens, uma das principais fontes de receita do futebol (DAMO, 2005, p. 38-39).

Como se pode notar no comentário acima, há uma composição social que parece assinalar de forma “única” a estrutura do futebol profissional da atualidade, ao ponto de lhe conferir um caráter distinto, que “incorpora” a ideia de espetáculo. Entramos num parte da história do esporte em que uma determinada lógica vem sensibilizando de modo singular a esfera do futebol como um todo e deixando nela marcas profundas. E isso acontece porque o futebol-espetáculo detém ou parece deter o monopólio das representações desse esporte, porque atores decisivos operam para que tal fenômeno assim ocorra, conforme assegura Damo (2005). Nos dias atuais, a mídia aparece como um ator decisivo para tal formatação. Especialmente no Brasil, ela não só está presente em tudo que diz respeito ao futebol, como dita muitas das regras de como deve ser o processo. Ela confere ao futebol profissional uma popularidade tal que é impossível no mundo globalizado haver quem não saiba algo a respeito desse esporte ou não consuma o produto futebol, que influencia jovens, velhos, mulheres, homens, família inteiras.

Dessa maneira, é impossível abordar o futebol-espetáculo ocultando do horizonte das análises processos como seu modo de organização e monopólio, além de outros mais<sup>13</sup>, porque eles caracterizam uma ideia de mudança que confere um jeito de ser próprio.

Para nós e para Giulianotti (2002), é notório que no ambiente de espetacularização impera uma lógica que tem modelado e remodelado a figuração futebolística de modo diverso

---

<sup>13</sup> Conforme explica Damo (2005, p. 39), “o futebol-espetáculo também caracteriza-se pela intensa divisão do trabalho social dentro e fora de campo. Não obstante a distinção clara e precisa entre quem pratica e quem assiste, há nesse meio uma expressiva rede de outras especialidades em torno das quais produzem-se lutas em relação às competências, aos interesses e especificidades”. Utilizando o modelo eliasiano, em qualquer instância da vida social temos disputas que sinalizam a busca por ocupar posições de destaque. Na balança de poder e no futebol-espetáculo, essa condição remete ao dirigente de clube.

e, ao mesmo tempo, distinto. Cogitamos que há, no futebol, uma inclinação similar à sociedade globalizada, que tende a transformar a lógica do lazer em cultura de consumo. Isso ocorre, possivelmente, pelo fato de que, nos dias de hoje, a maioria das relações sociais é mediada pelo sentido das coisas tomadas como mercadoria, e o futebol, caracterizado pelo espetáculo, retrata de modo fiel esse processo, já que ele foi transformado em produto de consumo.

Há, se concordamos com Elias e Dunning (1992), uma tendência em curso não planejada pelos indivíduos, mas que confere ao futebol profissional características e “[...] expectativas de uma sociedade embalada pelo diapasão de se consumir não apenas o jogo, mas, concomitantemente, o *show*” (SANTOS, 2010, p 87). Na atualidade, essa figuração futebolística é, segundo Proni (2000), em larga escala ditada pelo mercado, e isso tem implicações sobre o comportamento dos indivíduos e das instituições que eles controlam.

Com o advento do esporte moderno, diversas lógicas e diversos segmentos da sociedade capitalista tendem a ser regulamentadas. Se por conquistas obtidas ou por interesses corporativos, a verdade é que a regulação por parte da economia mercantilista globalizada passa a ser elemento comum em ambientes vistos como um nicho de mercado, como são os casos do futebol e do clube profissional.

Por um lado, o futebol migra das páginas esportivas dos jornais e passa a frequentar as colunas de economia, sobre o mercado financeiro, sobre as bolsas de valores (muitos clubes agora são sociedades anônimas). Por outro lado, ao ler as páginas esportivas, muitas vezes temos a impressão de estarmos lendo um suplemento econômico, tal o número de notícias sobre contratos, licenciamentos, *marketing*, compra, venda, empréstimo (SOUZA, 2006, p. 456).

Ocorre que, embora o futebol em sua origem tivesse sua perspectiva direcionada para o lazer das elites, na atualidade passa por uma transformação e, segundo Proni (2000), tem se tornado um ambiente onde a intervenção da economia capitalista mercantil se acentua mais e mais. O futebol na contemporaneidade numa dada matriz foi investido de tal forma do conceito de espetacularização do jogo que, movido por interesses econômicos, tem absorvido alterações no formato das competições, no modo de produção dos atletas e na comercialização dos produtos e das marcas atreladas a um público consumidor. Parecem imperar nesse universo, de forma crescente, interesses de setores do capital financeiro global, possivelmente por ser esse o esporte que mais cresce na atualidade no mundo, vindo assim a constituir o maior espetáculo de massas do planeta, conforme falam Giulianotti (2002), Kuper e Szymanski (2010) e Somoggi (2013).

A julgar por seu espaço na mídia, o futebol-espetáculo é parte singular na agenda de uma sociedade cujas insígnias são: globalização, trocas mercantilistas, regras sistematizadas, emoções, mudanças na base de sua figuração e outras mais. O futebol espetacularizado, na qualidade de prática social, talvez reflita de modo fidedigno as múltiplas transformações que acometem a sociedade contemporânea, que tem como uma de suas marcas o consumo.

A compreensão do futebol-espetáculo como esporte de massa revela que este, na atualidade, encontra na mídia – elemento distintivo desta época - a força propulsora que colabora para despertar desejos, sonhos, glamour e a ideia de que o jogo é essencialmente um espetáculo que vende e rende. Basta ver, no caso brasileiro, o que cabe à Rede de Globo de Televisão com os direitos de transmissão dos jogos e a uma parte seleta de clubes. Tal fato é reforçado com os dados trazidos no capítulo 5.

O futebol, no contexto do espetáculo, assumiu formas diversas de caráter local ou global, que por vezes se confundem, como atesta Giulianotti (2002), porque um dos interesses está na sua padronização, que é passível de constatação se atentarmos para as metas da entidade que legisla sobre o futebol mundial a *International Football Association Board* – IFAB - de uniformizar as regras, os torneios, etc. É provável que as formas “atualizadas”, “modernizadas”, produzidas e incorporadas como uma prática social universal tenha o fim, possivelmente, de atrair os mais diversos atores sociais que se identifiquem com o ambiente que desperta “paixões” e que estejam na posição de consumidores. A esse respeito, Damo (2005) lembra que tem se acentuado nesse espaço o número daqueles que não hesitam em pagar em busca de emoções do tipo que o futebol desperta.

Ao falarmos do futebol-espetáculo, é quase inevitável não associar o fenômeno à certa porção do planeta, o mundo europeu, certamente por essa parte da sociedade globalizada demonstrar um nível de organização ampla em diversos quesitos, a qual chama a atenção de quase todos que estão envolvidos com o esporte. O futebol e os clubes europeus assumem, num dado sentido, a condição de estabelecidos do mundo do futebol-espetáculo, talvez porque se encontrem na dianteira das ações que caracterizam o processo social desta ordem: os clubes europeus são, em larga escala, extremamente profissionalizados; revelam uma concepção diferenciada de gestão empresarial – muitos clubes transformaram seus patrimônios em ações na bolsa; movimentam uma economia significativa no cenário; disputam as melhores e mais rentáveis competições do planeta, o que implica títulos do respectivo nível, apresentam uma distinta concepção burocrática e por aí vai.

Mas, a despeito disso tudo, noutras partes do mundo há também indícios de que tal processo esteja presente, porém em que proporção e/ou estágio isso ocorre, ou seja, como se dá a organização desse esporte é a questão. No Brasil, por exemplo, há uma dimensão observável do caso. O futebol brasileiro, diante das transformações impostas, principalmente pelo mercado internacional, sobretudo a partir dos anos de 1980, como fala Rodrigues (2003), viu-se pressionado, cada vez mais, a ajustar-se ao novo fenômeno social e à concepção de um futebol profissionalizado, que é um requisito essencial do espetáculo ou para fazer parte dele.

Santos (2010, p. 35) nos fala que “houve um tempo, no Brasil e no mundo, que para se jogar futebol bastava possuir, nas palavras de Freyre (1957), alguns “gingados, despistamentos e floreios”. Porém, [...] de lá para cá, muita coisa mudou na perspectiva do esporte moderno” e de clube esportivo. Por exemplo, como diz Damo (2005, p. 26), “[...] desenvolveu-se, ao longo do século XX, o gosto pela prática em forma de espetáculo”. E há uma forma de organização para atender a lógica desse formato.

De certo modo, apesar de reconhecer e concordar com Damo (2005) de que no Brasil, em muitos aspectos, não se ultrapassou a dimensão amadora de conduzir o futebol como esporte profissional, ainda assim acreditamos que haja determinados movimentos nessa direção<sup>14</sup>. O futebol moderno, como temos dito repetidas vezes, vive hoje sob a lógica do espetáculo, conduzido pelo regime capitalista da mercantilização e do lucro. Portanto, pensamos que seja um tanto sensato, como diz Proni (2000, p. 6), imaginar que “[...] a adoção de métodos empresariais para a gestão do futebol profissional faz parte de um movimento mais geral de transformação do mundo esportivo”. E isso deve contagiar, em alguma escala, o futebol brasileiro.

### **2.3.1 Futebol-Espetáculo no Brasil e Empresarização: uma linha da figuração**

A empresarização do futebol pode ser vista como mais uma etapa das mudanças figuracionais que envolvem o ambiente do futebol atribuindo-lhes, ao mesmo tempo, características diversas e também algumas próprias de um dado momento histórico.

Segundo Santos (2010, p. 13 -14),

---

<sup>14</sup> No Brasil, o cenário que envolve os clubes de futebol oscila muito, e a figuração também. Mas há um e outro que conservam por mais tempo certa organização, que seriam os casos de São Paulo, Cruzeiro, Atlético Mineiro, Corinthians e Internacional.

O futebol atual, assim como outras práticas sociais, reflete as múltiplas transformações pelas quais o mesmo tem passado, e nos remete à compreensão que, cada vez mais, esse esporte ganha novas feições; um caráter de espetacularidade e mercadorização, amparado pela possibilidade de sua transformação num grande negócio, e as possíveis consequências que possam vir a ocorrer e vêm ocorrendo causadas por essas alterações. [...] Os exemplos dessas transformações ficam por conta do avanço científico na área das novas “legalidades” do futebol, principalmente pela transformação dos clubes em empresa e do jogo num produto de consumo. No mundo dos negócios, o futebol está “naturalmente” inserido num contexto capitalista, em que a estrutura desse sistema está amparada na mercadoria, seu produto básico. Esse esporte transformou-se em mercadoria, um reflexo que se estende também aos próprios jogadores de futebol.

No mundo dos negócios, no qual o futebol está “naturalmente” inserido num contexto capitalista, em que a estrutura desse sistema está amparada na mercadoria, seu produto básico, não há como ignorar que com a ascensão do espetáculo outros desdobramentos viriam. Alguns deles apontam para o modo extremamente profissionalizado, e a concepção de clube de futebol-empresa; ao menos, é o que se vê em algumas partes do mundo, sem deixar de fora o contexto brasileiro, mesmo que aqui o processo seja mais complexo. Talvez a questão que se possa levantar aqui é: de que forma isso se dá entre nós? Como são incorporadas as mudanças dessa escala nos clubes brasileiros? Ou ainda em que medida os clubes brasileiros andam nessa ou numa direção similar?

Fumagal e Lousada falam que

A ideia de clube-empresa é construída especialmente a partir de observações do futebol inglês, cuja legislação enquadra os clubes de futebol como empresas privadas, apesar de a *Premier League* inglesa impor restrições à distribuição de dividendos. Pouco se fala de clubes que são constituídos com outra forma jurídica, como é o caso dos clubes espanhóis e italianos. Com isso, fica-se com a impressão de que, para ser uma organização esportiva de sucesso no campo financeiro, e para modernizar o futebol no país, é preciso encontrar algum meio de privatizar as associações esportivas brasileiras. No entanto, há exceções, isto é, existem clubes de futebol estruturados como associação esportiva que adotam sistemas administrativos eficazes e que conseguem um bom desempenho econômico-financeiro. Encontram-se com frequência, tanto na mídia como na literatura acadêmica, referências ao São Paulo Futebol Clube, uma associação esportiva paulista que se destaca das demais pela sua capacidade de gestão (FUMAGAL; LOUZADA, 2009, p. 3).

No Brasil, pensar num modelo de futebol profissional que aponte concepções empresariais é algo delicado, porque o nosso cenário envolvendo os clubes é, em larga escala, marcado pela lógica estatutária, das associações e da liderança centralizada. Noutras palavras, ainda no contexto atual, “[...] a estrutura clubística do futebol brasileiro é extremamente

concentrada” (SOUZA, 2006, p.468). Mas, se pensarmos que as mudanças são partes de um processo social de longa duração e que elas não se deram, em nenhuma parte de mundo, de uma vez por todas, então cabe a esperança de que há tempo para compreender o que ocorre dentro da figuração atual do futebol e, assim, vislumbrar mudanças institucionais e organizacionais no Brasil que claro sejam condizentes com a nossa realidade.

Por enquanto, considerando que o futebol não anda à parte da sociedade, então, no caso brasileiro, observa-se um processo de transformação ainda lento, que encontra muitos entraves, diferentemente do mundo europeu, que na atualidade apresenta, na maior parte, consolidada a ideia de modernização do futebol e de suas estruturas sociais. No Brasil, naquilo que conhecemos, somos um tanto resistentes às mudanças que colocam em xeque as posições sociais estabelecidas e atingem, como diz Fernandes (2005, p. 185): “[...] o âmago da condição senhorial: vão operar de dentro da situação de interesses, das probabilidades de poder e da visão do mundo do senhor”. Há, aqui, algo de similar com o que ocorre com o dirigente de futebol brasileiro. Afinal, muitos emergem dessa classe senhorial que não se liberta totalmente da visão localista e tradicionalista de sociedade. Por essas e outras, o futebol replica o processo e vai na contramão do mundo esportivo, inclusive da ideia de gestão profissional do clube.

Se o movimento de mudança é de caráter geral e atinge as figurações sociais, então “[...] suspeita-se que esse processo atual, viabilizado num discurso que remete à competência profissional e à necessidade da consolidação do denominado “futebol empresa”, como diz Toledo (2000, p. 27), produza mais cedo ou mais tarde novos contornos ao futebol brasileiro, pois, do contrário, corre-se sério risco de ficar à margem como *outsider*.

As mudanças ocorridas na esteira do mundo esportivo, de um modo geral, são elementos que concorrem para o modo como os clubes procuram adequar-se à nova figuração do esporte, um processo que deve ser lembrado. Ele se dá em escala global e, quase sempre, a partir do centro para a periferia, conforme diz Giulianotti (2002), e que “condiciona” comportamentos.

Seja como for, uma coisa que não dá para negar acerca dos clubes é que eles fazem parte na atualidade de uma conjuntura global, onde o futebol é tido como um grande negócio revelador de crescimento contínuo, envolvendo valores vultosos de receitas, patrocínios, salários de atletas e rendas de jogos. Enfim, trata-se de um cenário em que as organizações esportivas passam por transformações que rebatem sobre as formas de gestão.

Particularmente, com o avanço da profissionalização e da empresarização, o universo futebolístico vai configurando-se por um padrão “legitimado” socialmente, um modo de ser clubístico que apresenta marcas características. Os clubes passam a assumir uma nova postura em relação às suas condutas, seus investimentos de capitais, à própria estrutura administrativa e coisas similares expressas por Carvalho (2001).

O futebol revela mudanças de diversas ordens e,

Além da prática ter se tornado ostensiva, uma parcela dos esportes, entre os quais o futebol, constituiu-se como espetáculos, criando seus respectivos públicos ou, dizendo o mesmo de modo diverso, disseminando determinados padrões de sensibilidade que convém investigar. Não se trata, porém, de forjar argumentos em favor ou contra tais sensibilidades, mas antes formular indagações acerca de seus processos de constituição, sempre que possível a partir de figurações concretas, no passado ou no presente (DAMO, 2005, p. 29).

No caso do futebol, parte daquilo que lhe dá sentido está na teia que “acomoda” “[...] futebolistas, futebol-espetáculo e torcedores. [...] pensados como produto de uma trama social simbólica” conforme afirma Damo (2005, p. 29). Outra parte fica nos sentimentos e comportamentos que o esporte e o ambiente dele revelam. É, pois, em busca tanto dos indivíduos quanto dos diferentes códigos de condutas que o futebol-espetáculo engendra que nos concentramos agora, pois desconfiamos que dentro dessa figuração existam pistas para se pensar acerca da constituição de um determinado *ethos*.

#### **2.4 Códigos de Condutas e Sensibilidade: um aporte para um *ethos*?**

De um modo geral, há que se dizer que todas as mudanças produzidas ao longo do tempo na sociedade e no esporte podem estar relacionadas com o deslocamento numa dada direção dos códigos de condutas e sensibilidade que circulam entre os indivíduos. Se a discussão anterior baseou-se nas mudanças que tocam a figuração do futebol-espetáculo e o processo de empresarização, agora o universo do jogo fala de códigos de condutas e sensibilidade que se apresentam no tempo e no espaço social em constante transformação. Tais códigos realçam a forma de pensar e de agir dos indivíduos, tanto na sociedade quanto naquelas figurações singulares, caso típico do esporte. Nesse contexto e a tudo que a ele remete, é de se cogitar que “[...] o processo de democratização funcional [...] tinha algo a ver com essa transformação no código de comportamento” (ELIAS, 1996, p. 41).

Em que pese ao raciocínio, este capítulo vem mostrando que há no curso da história um movimento longa duração social responsável por estabelecer mudanças de ordem diversa no esporte, que “inaugura” uma nova figuração esportiva. Entretanto, conforme somos levados a pensar, não é o esporte por si só que muda os indivíduos ligados pela cadeia de interdependência. É que as pessoas desenvolvem em suas relações sociais dinâmicas determinados comportamentos que “fundam” as concepções e os valores que prevalecem no ambiente esportivo. Dessa forma, quando grupos, classes e instituições sociais revelam maior controle, por exemplo, da violência e das emoções em seus modos de relacionamentos, essas coisas sinalizam um tipo de padrão social de comportamento que diferencia, num dado tempo histórico, as figurações e/ou a sociedade dos indivíduos.

Norbert Elias tipifica o processo, ao falar das mudanças ocorridas nos padrões de comportamento europeu, dizendo que

[...] o grande movimento emancipatório do século XX, em que a ascensão de uma classe, que outrora consistia num grupo marginal, redundou no desaparecimento, para todos os efeitos, do establishment anterior. Tanto para a continuidade quanto para a transformação do código de comportamento, esse resultado foi muito significativo (ELIAS, 1997, p. 36).

Uma coisa Elias nos assegura: na transição social, os códigos mudam, não permanecem os mesmos de sempre. Sendo assim, o que se pode pensar das instituições e dos indivíduos?

No espectro acima, o processo de transformação é acompanhado, por assim dizer, de um valor, de uma moral inicialmente atribuída à promoção de uma classe ou de um grupo social que faz parte de um novo cenário. No íntimo, estamos falando de indivíduos que, por meio de seus códigos de condutas, pensamentos e comportamentos, enfim, singularizam uma época por deterem ou assumirem – quando a posição na balança de poder muda - a condição de estabelecidos e, de certo modo, o monopólio do poder. Elias acreditava que ao longo da história o poder muda de mãos, ou seja, que a balança de poder composta por indivíduos, vez por outra se altera, de modo que as figurações sociais acompanham e os códigos do grupo ascendente também. Foi assim com a corte, com a burguesia e assim segue.

Nesse ponto, porém, é importante deixar claro, uma vez mais, que Elias, em sua teoria, não se ateu a considerar a conduta isolada dos indivíduos, mas da relação que há entre o comportamento destes e as mudanças que eles operam na estrutura da sociedade. Essa relação

muito nos interessa, porque ajuda a refletir tanto sobre os dirigentes quanto sobre a figuração do futebol-espetáculo<sup>15</sup> e, por conseguinte, como ambos se transformam.

Fixando-se, pois, nas mudanças de determinados códigos, é provável que eles constituam um fio condutor que explica a consolidação das novas figurações sociais. Assim, imaginamos que haja ocorrido com essa variação do futebol, reconhecida como futebol-espetáculo, que surge no cenário esportivo portando características distintas, a exemplo da organização profissional, da excelência performática e do seu monopólio sobre as demais. Voltando ao fio condutivo, segundo Elias e Dunning (1992, p. 41), é provável que exista “[...] algo de comum com a mudança verificada no código de sensibilidade e de conduta” presente no esporte e aquilo que marca o *ethos* das pessoas com ele envolvidas. Nesse sentido, é interessante notar que “o *ethos* de um povo é o tom, o caráter e a qualidade de vida, seu estilo moral e estético e sua disposição. É a atitude subjacente em relação a ele mesmo e ao seu mundo que a vida reflete” (GEERTZ, 1989, p. 143).

Tal qual demonstrou Elias (1996, p. 39), a conduta social de Mozart revela “[...] a existência de um diferente código de comportamento no convívio social e de expressão de sentimentos no grupo social a que ele pertencia”. Pensamos que, como exemplo, possamos aplicar essa compreensão a outras sociedades e grupos sociais, e nesse caso é possível que haja - como na figuração social de Mozart - uma diferença de código de comportamento, que, na atualidade, se caracteriza como a expressão legítima de grupos políticos, econômicos, culturais e esportivos, não obstante possam tecer vínculos e se misturar. Mas, pensando no futebol-espetáculo, ponderamos que neste circulam percepções substitutivas a outras existentes do futebol, que possivelmente “individualiza”<sup>16</sup> o sujeito desse espaço social, de modo peculiar, naquilo que compõe seu *ethos*.

Falando de *ethos*, em alguns casos um mesmo termo pode assumir sentidos diversos para as pessoas, dependendo das diferenças contextuais e, também, de onde se encontram “localizados” os indivíduos. Sendo assim, parece-nos oportuno esclarecer sobre as noções de *ethos* que nortearam nossas reflexões ao longo da tese.

Segundo alguns defendem, é possível definirmos termos e conceitos de forma operacional, demonstrando nossas ideias por meio de indicadores que possibilitem, por assim considerar, alguma forma de medição. De igual modo, podemos pensar as explicações

---

<sup>15</sup> Toda vez que na tese falamos desse futebol, também compreenda como: o futebol profissional de espetáculo, o futebol moderno de espetáculo, o futebol moderno e o futebol atual, que são utilizados como sinônimos.

<sup>16</sup> Não estamos falando de individualismo como forma de vida, mas de uma espécie de carimbo que marca indivíduos no plural.

teóricas com base num dado marco conceitual a que recorreremos. Nós recrutamos as duas formas que se interligam ao longo do trabalho, porque em alguma medida nos dizem algo de como a realidade social é tecida.

Com relação à possibilidade de reflexão teórica acerca do *ethos*, ela obedece a uma linha de raciocínio – abordagem geral - que liga teóricos da sociologia geral com estudiosos da sociologia do esporte, utilizados como ligações que conduzem a nossa constituição particular; outros, apesar de não exercerem centralidade, são convocados para ilustrar a disputa.

O conceito de *ethos* localiza-se no pensamento social desde os clássicos, mas isso não significa consensualidade. *Ethos*, tal como é concebido hoje nas sociedades ocidentais, pode ser “apontado” em autores como Marx e Engels, Weber e Bourdieu, só para citarmos alguns.

O conceito de *ethos* que pretendemos utilizar para estudar os dirigentes de futebol profissional deriva, inicialmente, da noção de *habitus* encontrada em ‘Os Alemães’, pois o que Elias ali chama de *habitus* é passível de ser compreendido por *ethos*. Elias (1997) nos dá a entender que o conceito é pensado na relação com códigos de condutas que caracterizam de modo distinto a forma de ser de um grupo social. O *ethos*, como esclarece Motta (2012), diz respeito ao hábito, costume, caráter ou, ainda, às características fundamentais dos indivíduos, de um grupo, uma visão que se encaixa para raciocinar acerca dos dirigentes.

É nesse ponto que entra o pensamento de Elias quando este se põe a questionar por que os indivíduos e a sociedade mudam. Uma das respostas presentes em toda a sua obra aponta para mudanças observadas nos comportamentos sociais, nos modos de sensibilidade e nos códigos de condutas que derivam da relação entre passado e presente. Ou seja, as mudanças retratam um processo de transição. Para nós, é na conjunção desse emaranhado de coisas que parece residir uma ideia de delineamento, de constituição do *ethos*<sup>17</sup>. São coisas dessa natureza que movem um dado grupo social, como o dos dirigentes, desenvolvendo certa normatividade que confere literalmente o sentido de ser da sua sociedade.

Afunilando um pouco mais na compreensão da ideia de *ethos* adotada em nosso estudo para pensar os dirigentes, primeiro ressaltamos que o termo não é um neologismo de ocasião, pois, no contexto da sociologia do esporte, diversos estudiosos deram vazão à discussão do conceito - cada um com seus vieses –, que significou “pegadas” para nós. Eis, então, uma

---

<sup>17</sup> O *ethos* não são, precisamente, as condutas, nem as sensibilidades, nem os comportamentos, mas suspeitamos que nessas coisas ele apareça, essencialmente naquilo que os indivíduos “denunciam” quando agem na sociedade.

perspectiva do que trazem alguns desses pesquisadores do esporte sobre *ethos* e que nos é caro no desenvolvimento desta tese.

Iniciamos o movimento com Elias e Dunning (1992), que, numa de suas obras mais densas, fundada numa considerável quantidade de dados empíricos, ‘A busca da excitação’, estabelecem compreensões e explicações sob a complexidade que o esporte manifesta e, também, tratam da ideia de *ethos*, sobretudo no quarto capítulo quando abordam a gênese do desporto. Numa parte do texto que considera os Antigos Jogos Olímpicos em relação ao esporte moderno, dizem, reportando-se inicialmente aos jogos da antiguidade, que “[...] todo *ethos* das provas era muito diferente daquele que, nos nossos dias, é representado pelos tipos de confrontos caracterizados como desporto” (ELIAS; DUNNING, 1992, p. 202). Com base nessa e noutras observações que atravessam o capítulo já mencionado, indagamos o que seria o *ethos* para Elias: uma maneira? Uma forma? Um comportamento? Uma condição? Sem ousar respostas ligeiras e precisas, suspeitamos de diversas características que estariam ligadas ao comportamento social, à cultura, ao ambiente e aos indivíduos.

Na mesma obra, Elias e Dunning (1992, p. 204) dão conta de formas nas quais o *ethos* se manifesta nos jogos da antiguidade entre os indivíduos. E referem-se, por exemplo, à existência do *ethos* dos concursos de jogos, vinculado à exaltação dos antepassados, do *ethos* de ostentação, que caracteriza posições e rivalidades de poder, e do *ethos* guerreiro, que expunha as virtudes das guerras. Todos eles eram associados a um grupo de pessoas.

Para “tabelar” com Elias e conosco nesse jogo acerca do assunto, são invocados ainda: Murad (1995), que impulsiona reflexões sobre o *ethos* como elemento que expressa a cultura de um povo, e Toledo (2000), que, por sua vez, ao falar da ‘sociabilidade cotidiana e do *ethos* de Bar’, diz que o *ethos* não se apresenta como algo singular, mas comporta várias características do espaço sociocultural, uma noção que nos põe a refletir sobre, por exemplo, as diversas características que compõem o ambiente do futebol e do clube<sup>18</sup>, que são, por excelência, contextos sociais a que estão ligados os dirigentes.

Se, antes, a codificação – regras, condutas e sensibilidade – cumpriu a função estratégica de pensar sobre o processo de transição que marca a sociedade e o futebol, elas tornaram agora como um dispositivo que possibilita cogitar a propósito do *ethos* que caracteriza certos indivíduos participantes desses ambientes, como são os dirigentes. É admissível imaginar que os códigos de comportamento, entre outros, ao se diferenciarem

---

<sup>18</sup> Se tentássemos retratar o ambiente do futebol e do clube em suas peculiaridades é provável que em nossa relação sempre haveria o que acrescentar as características destes espaços, afinal trata-se de figurações dinâmicas, elásticas e complexas.

entre grupos sociais e mesmo entre práticas e ambientes esportivos, também atinjam o *ethos* desses sujeitos, imputando-lhes características específicas da figuração social à qual se encontram ligados, em nosso caso, o dirigente esportivo sociabilizado com o futebol e com o ambiente do clube profissional. A questão é saber como caracteriza esse *ethos* específico.

Iremos discutir tal questão no sexto capítulo da tese. Por ora, relembremos Elias (1997), que declara existirem diferentes regras de comportamento e de manifestação de sensibilidades no grupo social a que pertencem os indivíduos. Aqui, o que nos interessa analisar é o espaço das relações sociais esportivas e o *ethos* típico dos indivíduos dirigentes, porque é a partir de um dado espaço específico de sociabilização que podemos pensar numa distinção de códigos que assinala o referido grupo social. No caso do clube, a nosso ver, a diferenciação que marca os dirigentes nas suas condutas vai além do nome do clube, das cores da camisa, do time ou coisas desses naipes, pois, apesar de comportá-las, envolve, também, como diria Elias, sentimentos que estão vinculados ao passado e presente da própria figuração social e que indicam as pegadas de um *ethos*.

O *ethos*, numa dada medida, traduz de modo particular e coletivo o que é a sociedade desses indivíduos e a direção que a figuração toma no tempo e no espaço. Portanto, se quisermos compreender certas características que na atualidade o universo do futebol revela, não há como efetuar tal análise deixando fora da compreensão o dirigente de futebol, assim como a figuração que ele integra e é a meta que doravante se estabelece.

## **2.5 Da Figuração, às “Figuras” em Ação**

Um ser humano singular pode ter relativa autonomia em relação a determinadas figurações, mas em relação às figurações em geral, quando muito, apenas em casos extremos (por exemplo, o da loucura). As figurações podem ter autonomia relativa em relação a determinados indivíduos que as formam no aqui e agora, mas nunca em relação aos indivíduos em geral (ELIAS, 2006, p. 27).

Com essa citação, iniciamos, por assim considerar, a etapa final de um jogo - referimo-nos ao capítulo - cuja força dos seus comentários se localiza na transformação da sociedade dos indivíduos ou de suas figurações. Depois de havermos percorrido um caminho que remonta a uma longa trajetória social encarnada pelo esporte até chegarmos ao futebol atual, aportamos no último ponto deste capítulo, que versa sobre uma figuração composta por um grupo de indivíduos conhecidos por dirigentes. Estes, numa alusão a Elias, explicam e são explicados pelas formações sociais que, por meio dos contatos de uns com os outros, findam

por tecê-las. Resumindo, é chegada a parte em que pretendemos explicar a importância, na tese, de se estudar o dirigente, ou seja, qual o lugar desses indivíduos em nossa teia.

Na intenção de explicitar aspectos que vão ao encontro à figuração do futebol e ao que é o dirigente, recorreremos a Elias, quando diz que o indivíduo apresenta relativa autonomia em relação a determinadas figurações, mas não de modo similar em relação às figurações em geral. Diante disso, perguntamos: como se caracteriza a relação entre o dirigente de clube e a figuração atual do futebol-espetáculo? É possível compreender as mudanças que se apresentam nesse ambiente sem incluir o dirigente nesse processo? Faz-se necessário estudar sobre esses “figuras em ação”, para compreender os rumos do cenário futebolístico? Em que medida o dirigente desenvolve e “incorpora” códigos de condutas e sensibilidades, típicos do ambiente que reflete na constituição, caracterização de um *ethos*? Para entender o futebol, não bastaria tão somente falar do próprio futebol? E, afinal, que figuração é essa que nos interessa?

Pretendemos responder essas e outras perguntas ao longo da tese, mas, de imediato, nos parece oportuno ir meditando sobre coisas que cercam tais questionamentos. Temos enfatizado que não há sociedade sem indivíduos e, muito menos, indivíduos sem sociedade. Logo, é incoerente pensarmos o futebol sem imaginarmos os dirigentes e a representação do clube. O futebol e o ambiente que ele compreende, são o que são, por assim dizer, por causa dos dirigentes e vice-versa. Para Damo (2005, p. 39), os dirigentes “são aqueles que detêm o controle político e econômico do futebol-espetáculo; então, importa estudá-los”.

Para compreender um pouco do futebol e das relações sociais que ele desenvolve no mundo e num país como o nosso, poder-se-ia trazer a lume a paixão que ele desperta, o número de clubes existentes alhures, o espaço de sociabilidade que representa ou a história que revelam. Embora não desprezemos essas coisas e até certo ponto discutimos sobre elas, aqui o caminho envereda pela ideia de indivíduos não como uma abstração, mas como pessoas que formam entre si figuração (ões) e que se relacionam, seja no contexto esportivo, seja para além dele, mostrando que as ligações entre futebol e sociedade se entrelaçam, revelam cadeias de interdependências. Como temos debatido, concebemos a sociedade composta por figurações sociais que resultam das relações estabelecidas entre indivíduos e a sociedade esportiva nesse sentido não é diferente em nada.

Tomando, então, em nossas reflexões novamente a figura de uma teia, nós visualizamos os pontos abordados neste capítulo como elos de uma mesma cadeia. Assim, tecemos algumas reflexões sobre a figuração do mundo esportivo com suas transformações e,

por consequência, nos detemos a analisar o futebol-espetáculo. Nesse instante, localizamos e dirigimos nossa análise para a figuração do futebol profissional de Pernambuco, e nesta o alvo é o Sport Club do Recife, decisivamente o indivíduo responsável pelo desenvolvimento da figuração rubro-negra, qual seja o dirigente de futebol profissional de 2009 a 2012.

O Sport Club do Recife é tomado como uma figuração social, o que permite analisá-lo numa complexidade que liga as ações planejadas pelos dirigentes e ações não intencionais herdadas pela tradição que cerca o clube. Quanto à sua escolha, a explicação foi dada anteriormente em nossa metodologia. Com relação ao período mencionado e estudado, este constituiu uma forma de localizar uma parte de nossa discussão sobre o *ethos*, que no caso específico do Sport Club do Recife tem esses anos como um marco de uma discussão envolvendo o “fim” da tradição e o “início” da empresarização”, que rebate na figuração. Com relação a tal debate, lembramos que o período apontado pela perspectiva teórica adotada fala de um presente que tem ligação com um passado longínquo. Nesse sentido, não é demais lembrar que, para Norbert Elias, não há como demarcar com precisão um início e um fim nem de um processo social, nem mesmo de uma figuração clubística como a que tomamos em pesquisa. Logo, nem a discussão sobre tradição, nem sobre empresarização no ambiente do Sport Club do Recife é fácil de localizar. Aliás, falar do futebol pernambucano é constituir um enredo de trama complexa, tal qual a própria sociedade local onde os clubes e os dirigentes se inserem como parte da história.

Em linhas gerais, o traçado figuracional e a prática do futebol profissional em Pernambuco, apesar de se estender para alguns clubes de diversas regiões e municípios do Estado, a força deste esporte, com as devidas proporções, localiza-se no Recife, cidade com população estimada, em 2014, em cerca de 1.608.488 habitantes<sup>19</sup>. Juntamente com Salvador e Fortaleza, o Recife integra os três maiores centros do futebol do Norte e Nordeste.

No caso pernambucano, é na Região Metropolitana do Recife que se encontram os três maiores clubes de futebol - o Santa Cruz Futebol Clube, o Sport Club do Recife e o Clube Náutico Capibaribe. O futebol ali, reconhecido como um fenômeno que reproduz o pensamento de uma sociedade, no caso a pernambucana, nos revela, dentre tantas outras coisas, como no âmbito local a “balança de poder” quase não muda de mãos, ao menos na forma como observamos noutros lugares onde esse esporte é praticado. O futebol de São Paulo é um exemplo mais concreto que temos. Nele, os clubes do interior são fortalecidos por uma compreensão do futebol que em Pernambuco talvez ainda escape aos dirigentes.

---

<sup>19</sup> Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - IBGE.

Não obstante a formação social mais extensa que abriga o Sport Club do Recife, a figuração do futebol profissional de Pernambuco - guardadas as proporções, como toda figuração - ser retratada pela “reunião” de diferentes clubes, comandados por dirigentes que compõem a cadeia profissional desse esporte, revelando um cenário social local com suas peculiaridades, códigos e sensibilidades. A figuração não é homogênea, vez que há discrepâncias e diferenças que envolvem os clubes, cujas raízes parecem apontar para o modelo social brasileiro, com suas desigualdades. O futebol brasileiro é similar, e o pernambucano não haveria de ser diferente. Nesse ponto, conjecturamos, a figuração do futebol de Pernambuco faz valer um código de um passado distante – a herança patrimonialista –, que mesmo no presente é real.

Fundamentados em Elias, que diz que a balança de poder de tempos em tempos se altera, miramos o retrato social do grupo de clubes estabelecidos que historicamente mantém o monopólio do poder em Pernambuco, vemos que as mudanças no curso de uma longa duração, além de mínimas, na maior parte das vezes são localizadas. Ou seja, privilegiam poucos, fato que pode ser um indicador do pensamento dos dirigentes, sobretudo dos que comandam e que exercem maior peso no cenário, assim como da sociedade local. Com relação, por exemplo, ao Campeonato Pernambucano, há uma fórmula de acesso e decesso anual, que consiste num critério de participação dos clubes na elite do futebol do Estado. Nela, o deslocamento de posições é para alguns, quase invisível. Na base da figuração, há poucas alterações, talvez, porque as condições de luta sejam desiguais no maior parte do tempo deste jogo.

Nos moldes como o arranjo social se apresenta, favorece, na maioria das vezes, aqueles clubes considerados os estabelecidos da corte, entre os quais o Sport Club do Recife está inserido desde 1916. Esse clube, juntamente com o Santa Cruz Futebol Clube e o Clube Náutico Capibaribe, frequenta a nata dessa figuração, que é formada por outros clubes, porém, com exceção desses três, os demais aparecem como meros coadjuvantes da figuração mostrada na **Figura 2.1**.

**Figura 2.1 - Figuração do futebol profissional de Pernambuco nos anos de 2009 a 2012 e 2015**



Fonte: Francisco Xavier dos Santos (2015)

Quando trazemos uma figura como essa, não a tomamos como coisa abstrata, pois nela enxergamos os indivíduos representados pelos times, clubes, torcidas e cidades que formam o Campeonato Pernambucano. A propósito, esse campeonato só existe por causa das pessoas que representam cada elemento citado. Nesse sentido, o que temos representado na **Figura 2.1** é uma teia construída por diferentes formas de vínculos, cujos pontos reais e imaginários são elos que unem os indivíduos em relação uns aos outros.

Ainda no tocante à figura destacada, um *outsider*<sup>20</sup> qualquer que a observa é, talvez, levado a pensar que há um constante acesso de novos participantes na competição e, por conseguinte, na figuração. Porém, uma leitura mais acurada do mesmo cenário estampa uma realidade dramática para a maioria dos clubes, pois a inserção nesse rol – do Campeonato Pernambucano da Primeira Divisão –, além de constituir algo para poucos, as condições de convivência, disputa e manutenção dentro dele, principalmente dos clubes menores, são extremamente difíceis.

Desse modo, somos levados a acreditar que um dos maiores problemas não seja, conforme Damo (2005), entrar no ambiente, mas conseguir permanecer ligado nessa figuração que retrata o movimento da vida social. Situações como essa nos trazem à memória que desde os anos 1980, quando começamos a frequentar estádios e a torcer, não temos lembrança de um único clube diferente do “trio de ferro” – Clube Náutico Capibaribe, Sport Club do Recife e Santa Cruz Futebol Clube – que tenha sido campeão pernambucano. Na verdade, arriscamos

<sup>20</sup> Neste caso específico estamos falando dos indivíduos sem grande inserção social local e esportiva e que por isso o seu conhecimento sobre a figuração futebolística é um tanto superficial.

dizer que, dos doze clubes do atual campeonato (2015), somente os três do Recife – aqui consideramos conquistas – são o que se pode chamar de estabelecidos, enquanto os outros se encontram, como diria Souza (2006), domesticados ou, conforme acreditamos, “confinados” na cadeia como dependentes. Em suma, numa dada medida se reproduz em Pernambuco o que fazem os grandes clubes brasileiros com os clubes locais. É a ideia da imitação, com um fim questionável, pois, se é intencional ou não, não deixa de ser real.

Recuperando uma ideia do texto, o jogo de futebol é uma metáfora para se compreender a sociedade dos seres humanos, pois estes, investidos de suas funções e papéis sociais, são quem movimentam as figurações. Na figura acima, nós tomamos, antes de tudo, os indivíduos que nela estão presentes como sujeitos - conforme diz Silva (2013) - que figuram socialmente. Por trás desses clubes, do campeonato e das cidades, só para exemplificar, estão os indivíduos que se ligam de forma interdependente, caracterizando um tipo de jogo e movimento social. Essa figuração, importa dizer, é, além de maior, “flexível” e complexa, esboçando uma perspectiva que não deixa de representar como os humanos em suas relações sociais estabelecem elos.

Há neste texto uma ideia, mesmo que pequena, de como o futebol profissional funciona em sua lógica competitiva, que invoca certas adequações e ajustes daqueles clubes que o integram. Dentro dessa nova concepção de esporte espetacularizado, é requerido que os clubes incorporem condições mais elevadas de competição e de organização, a fim de participar desse ambiente sem serem meros coadjuvantes.

É claro que a análise não pode ser ingênua, ao ponto de acharmos que aquilo que a figura apresentada revela seja somente um fenômeno local de Pernambuco e do Recife. Na verdade, o futebol mudou no mundo afora, e não apenas ele, mas a própria concepção de clube e de dirigente, porque há um deslocamento de proporções globais que se evidencia na sociedade contemporânea e que institui uma nova percepção de esporte e de dirigente esportivo.

Assim, eis uma das razões que nos têm levado a pensar no dirigente de futebol, peça fundamental de uma engrenagem – o ambiente do futebol - que mudou sensivelmente. Não temos como investigar um sem entender o que é o outro. Mas por que o dirigente? Por que não a torcida ou os jogadores? Afinal, também são partes desse enredo. De pronto, buscamos em Guedes (2003, p. 182) o argumento que possa faltar para afirmar a relevância sociológica de um estudo como o nosso, ao dizer que “[...] estão ausentes na literatura acadêmica sobre o futebol no Brasil estudos sobre os dirigentes esportivos”. Eis aí mais um motivo da

importância desses indivíduos. Sem contar que a direção do futebol, desde sua “origem” até o momento atual, se apresenta sob a “batuta” dessas figuras que respondem pelos destinos administrativos dos clubes.

O futebol assumiu formas locais ou globais e é provável que essas formas tenham implicações sobre os atores sociais que, de algum modo, são chamados a intervir nessa nova ordem social, especialmente aqueles com funções de comando diretivo. O dirigente de futebol, que é objeto de nossa investigação, é o sujeito que “condiciona” e ao mesmo tempo é “condicionado” pelas relações sociais desenvolvidas no cenário do futebol. A condução do futebol, como afirma Godio (2010), não se resume, unicamente, ao que ocorre dentro do campo de jogo. Ela tem implicações para além dele, sobretudo em suas relações com as instituições, associações e ligas diversas.

Se, para Elias (1995, p. 220), “a relação entre indivíduos e estruturas sociais só pode ser esclarecida se ambos forem investigados como entidades em mutação”, não há, portanto, possibilidade de compreender a relação entre o que esses conceitos informam enquanto eles forem tratados como dois corpos separados e, mais ainda, em repouso. Tratá-los como instâncias que se interpenetram, como fazem Parsons e Durkheim, já é tratá-los como entidades diferentes.

Uma compreensão, portanto, da figuração - que reúne os dirigentes no universo esportivo - e de seus desdobramentos requer observar que as cadeias de interdependências que ligam os indivíduos não agem exclusivamente como constrangimentos exteriores, mas também, conforme Elias (1994), participam da formação das estruturas interiores da personalidade destes. “O indivíduo vai também ser obrigado a inserir-se, ao longo de sua vida, em numerosas redes de relações que preexistem a ele [...], que são geralmente o produto de uma longa história e que vão contribuir para modelar sua forma de sensibilidade e de pensamento” (CORCUFF, 2001, p. 43).

Todas as informações aqui apresentadas nos levam a retornar a uma questão já debatida de modo insistente, para reiterar o motivo e a importância de se estudar o dirigente de futebol profissional. De certo modo, a relevância se encontra impressa na própria transformação da figuração que, na ótica eliasiana, não pode ser explicada na sua totalidade se o indivíduo é mantido à parte da explicação. Tomando o exemplo concreto do futebol desde sua origem até o processo atual de espetáculo, a constituição de uma figuração social específica “tudo”, passando pela mudança de códigos de sensibilidade, de condutas e de disputas de poder. Sobre esse último ponto, Damo (2005, p. 80) nos diz que “[...] os jogos de

poder entre dirigentes de futebol devem ser levados tão a sério que merecem tratamento diferenciado”. E, embora não seja essa a questão principal, ela é pensada.

Consideramos, porém, em meio às mudanças e exigências do futebol- espetáculo, que temos discutido quão importante é não perder de vista que aquilo que nos guia aqui envolve pensar como se caracteriza o *ethos* dos dirigentes do Sport Club do Recife, na figuração do futebol-espetáculo, e quais consequências resultam desse *ethos*, na administração do clube. Num plano mais específico, é isso o que queremos compreender com a tese.

Para finalizar, recrutamos novamente Elias, com o intuito de pensar os dirigentes como indivíduos que desenvolvem, determinam e modificam as figurações de que fazem parte a partir de ações planejadas. Porém, também lembrando que muito daquilo que encontramos no presente vai além dessas ações desejadas intencionais e desse tempo social. Sob a ótica da figuração e do seu aspecto relacional, não se compreende as mudanças no comportamento dos dirigentes de futebol profissional de espetáculo, mesmo aquelas intencionais, deixando de lado, por exemplo, a compreensão de como mudaram os clubes de futebol no mundo em suas concepções de gestão, tema do próximo capítulo.

### 3 MUDANÇAS NOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DOS CLUBES DE FUTEBOL NO MUNDO: ONDE? POR QUÊ? COMO?

No segundo anterior, a discussão se prendeu ao plano mais geral da teoria sociológica, às mudanças ocorridas num longo curso nos esportes e ao porquê de estudarmos os dirigentes. Voltamos a falar das mudanças aqui, porém enfatizando aquelas que dizem respeito a formas de gerenciamento adotadas pelos grandes clubes de futebol mundiais, porque eles são apontados por muitos como referência dentro do mundo esportivo profissional quando se fala de gestão de clube de futebol-empresa. Esse interesse visa compreender o processo que caracteriza a gestão nesses grandes clubes e suas possíveis implicações tanto na cadeia mais ampla do futebol profissional quanto na figuração do futebol brasileiro.

Seguindo o curso das ditas transformações, é comum no mundo esportivo contemporâneo ouvirmos inúmeros indivíduos afirmarem, em diversas situações, que o futebol mudou. É assim que indivíduos - na condição de torcedores, leitores, jornalistas esportivos, treinadores, dirigentes, especialistas diversos, enfim, cada um ao seu modo - raciocinam sobre o fenômeno. Todavia, independentemente de como o ambiente seja visto pelos indivíduos que dele participam, é notório que nos últimos tempos - Rodrigues (2003) menciona 1980, enquanto Cruz (2005) fala de 1990 para cá - tem se consolidado um movimento distinto de pensamento, sensibilidade e ação entre os dirigentes, que repercute no espaço do futebol, especialmente na esfera competitiva desse esporte e das suas instituições. Esse tempo, segundo Toledo (2000, p. 27), envolve “a transformação da prática amadora para a profissional e [...] a incorporação cada vez maior de novos atores sociais no futebol profissional, demandas de um processo atualmente em curso valorativamente nomeado pelo termo modernização”.

Sobre o conceito, sabemos que há dificuldades em seu uso e definição, e por isso, para nosso suporte, recorremos a Toledo, que diz:

A própria literatura sociológica sobre o futebol muitas vezes emprega *modernização* de maneira difusa e pouco problematizada. É geralmente em torno do escopo teórico do modelo “damattiano” que tal discussão vem sendo realizada na bibliografia nacional. Aí, *modernização* aparece imiscuída à dimensão que privilegia o universo institucional e simbólico, cujo nexos sociológico incide sobre a noção de indivíduo em contraposição à *pessoa*. Entretanto, originalmente o modelo “damattiano” expõe o dilema brasileiro e o modo como essa sociedade manipula tais noções numa relação simbiótica original que tende a superar e matizar a dicotomia que, no limite, alude à cisão entre *tradicional* e *moderno* (TOLEDO, 2000, p. 27).

Que o futebol se modificou, isso é um fato incontestável; basta atentarmos para a figuração espetacularizada desse do esporte. Ela sinaliza, por exemplo, na atualidade, com a difusão do futebol pelos pontos mais distantes do planeta, com os grandes clubes mundiais sendo cada vez mais impulsionados para uma extrema profissionalização. E, assim, o jogo vai se transformando em espetáculo, e o esporte, em produto comercializado e consumido por inúmeras pessoas, se consolidando como uma economia de mercado que desperta interesses dos mais diversos setores da sociedade.

Parece que, ligada a tal mudança, haja uma concepção peculiar de comportamento e códigos de condutas, que alcançam os indivíduos em suas relações cotidianas e as instituições que eles formam. Um caso concreto desse movimento pode ser constatado na concepção atual de clubes profissionais, um tipo de organização que encontra seu fundamento legítimo no modelo de sociedade à qual se encontra ligado. O ambiente do esporte é atingido pelos acontecimentos que se desenvolvem nessa sociedade mais geral e, também, em certas representações encontradas na sociedade do espetáculo.

Na atualidade, a sociedade da espetacularização traduz, por assim dizer, uma concepção singular de figuração clubística, de modo que protagoniza mudanças de pensamento, de emoções e de sensibilidade tipificadas pelas características que essa tal sociedade cultiva como significativa. Assim, a lógica da exposição ininterrupta alcança não apenas os indivíduos em seus comportamentos, mas seus espaços de relações sociais, que são de algum modo transformados em suas concepções.

Diante do exposto, deixamos de lado o futebol no sentido mais adstrito e nos concentramos nas mudanças que envolvem os clubes profissionais. Portanto, a intenção neste capítulo é compreender como mudou a forma de gerenciamento dos clubes de futebol no mundo. Para tanto, nos baseamos no mundo esportivo europeu, pois, segundo Giulianotti (2002), ele é, neste momento, a referência mundial. Além do que os clubes do velho continente são considerados por muitos como os maiores responsáveis, em âmbito mundial, pelos rumos que o ambiente do futebol-espetáculo tem tomado até então, inclusive em muitas coisas relacionadas à gestão. A nossa intenção não foi cobrir todas as mudanças nem a totalidade dos clubes. Isso seria impossível num capítulo de tese. Mas o fato de apontarmos uma perspectiva geral do processo pareceu-nos suficiente para compreender o cenário atual

envolvendo a gestão clubística. Para tanto, recorreremos à ótica figuracional e aos casos específicos do Manchester United, do Barcelona e do Bayern de Munique<sup>21</sup>.

Nessas reflexões iniciais, duas perguntas nos parecem úteis dentro de nossa proposta, que são: como se dava a condução/gestão do clube de futebol no mundo antes da concepção do esporte considerado espetáculo? O que levou esses e outros clubes europeus, num dado momento da história, a mudarem suas trajetórias administrativas? Conforme Boente e Dantas (2011, p. 76), “[...] o futebol já foi um esporte jogado e dirigido apenas por amadores, que não visavam à obtenção de lucro”, mas essa situação não é tão comum, na atualidade, no ambiente do espetáculo, pois muitas mudanças sociais ocorreram nos últimos trinta anos, e suas repercussões e intensidades provocam inúmeras reivindicações aos clubes de futebol e aos que os dirigem.

Outro argumento tomado como reflexão do que teria levado determinados clubes a mudarem suas concepções aponta para o fato de que:

A partir da década de 1990, com o aprofundamento da globalização, o desenvolvimento tecnológico e a unificação dos mercados, os principais clubes de futebol do mundo transformaram-se em verdadeiras empresas multinacionais. Suas marcas passaram a ser trabalhadas globalmente e as receitas financeiras oriundas dos sistemas midiáticos cresceram de forma exponencial. Todos esses fatores, aliados ao desenvolvimento da tecnologia, passaram a demandar, por parte dessas agremiações, um sistema de gestão extremamente profissional (ROCCO JÚNIOR, 2013, p. 108).

Tal afirmação mostra que a ideia de mudança que cerca alguns clubes, no tocante à concepção de gestão, envolve a compreensão de que esses clubes exibem um cenário que revela um arranjo peculiar na organização da sociedade e do esporte. Inspirados, portanto, nas formas de sensibilidade que marcam esse arranjo social e o mundo contemporâneo, tais clubes têm adotado em sua organização ações gerenciais diversificadas<sup>22</sup>, que traduzem uma maneira de conduzir o destino do futebol, especialmente num mundo em que esse esporte virou espetáculo e negócio. Nessa conjuntura, o futebol profissional e os clubes estão inseridos num

---

<sup>21</sup> Os três clubes se encontram, no momento atual, nos três países de campeonatos mais importantes e apresentam singularidades: O Manchester é um caso de sucesso, pois, de 2004 até 2012, foi sucessivamente apontado pela Forbes como o clube mais valorizado do planeta, posição recentemente assumida pelo Real Madrid. Por sua vez, o Barcelona e o Real Madrid são os clubes de maior expressão na atualidade do futebol espanhol. O Bayern de Munique é, possivelmente, o maior expoente na atualidade do futebol alemão, e este é o que mais se destaca na atualidade.

<sup>22</sup> Na sociedade globalizada capitalista, as empresas procuram estar “antenas” com as transformações do contexto e buscam pensar em ações que respondam às exigências do ambiente. No caso dos clubes de futebol, muitos gestores na Europa têm procurado compreender o que diz o cenário e o que ele solicita. Feito isso, tem se observado, da parte de grandes times, ações como: priorizar o desempenho em campo, fortalecer a marca do clube, criar canais exclusivos e alguns têm transformado o clube em ações.

cenário que sinaliza “[...] mudanças [...] nos padrões de conduta e de sensibilidade” (ELIAS; DUNNING, 1992, p. 44). Tal disposição indica como devem os clubes – bem como os indivíduos que os dirigem - se comportar de agora por diante, pois uma nova figuração no campo esportivo está posta.

Uma das bases dessa sustentação está na capacidade que os clubes têm de inovar em suas ideias, pois o ambiente em que está posto o futebol como espetáculo solicita muita competência daqueles que o conduzem. Segundo Soriano (2010, p. 183), “[...] a inovação consiste em aplicar uma ideia que satisfaça uma necessidade dos consumidores que não está articulada nem satisfeita”.

Pensando no que diz Soriano, inovação pode ser vista como uma forma de se comportar socialmente, envolvendo diversas qualidades e/ou características que o dirigente demonstra na condução do clube. Da maneira como ele entende tal ideia, nós mostramos no quadro abaixo.

**Quadro 3.1 – Visão inovadora direcionada para o clube**

Não é	É
a) Inventar b) Criatividade c) Criar novos produtos d) Ser o primeiro c) Certeza d) Provas	a) Descobrir b) Um novo olhar c) Encontrar novas necessidades d) Ser o primeiro a chegar no consumidor e) Irrigação f) Pistas

Fonte: Adaptado de Soriano (2010, p.184).

O que Soriano, em nossa ótica, apresenta no **Quadro 3.1** não é nenhuma fórmula exata nem receita única de como agir no meio esportivo, mas sim pistas fundadas numa experiência gerencial que tem um valor. Trata-se de uma perspectiva e possibilidade de como os clubes podem se comportar nesse novo cenário dinâmico e complexo que caracteriza o esporte profissional de alto nível, que invoca uma concepção de gestão sintonizada na maior parte com as ideias do mercado. Soriano leva-nos a pensar, por exemplo, no que se tornou aquele clube que um dia fora gerido sem fins lucrativos e que agora requer, em sua condução, a adoção de certas ações que implicam uma visão estratégica e empreendedora ou, como ele diz, inovadora. Independentemente de nomenclatura, talvez, o que importa observar é que o clube de futebol na sociedade atual mudou significativamente em sua natureza social. Mesmo que muitos sequer suspeitem ou compreendam, ele compõe uma nova figuração cujo movimento, cada vez mais, indica um processo transformação na estrutura do esporte.

Desde que nos interessamos pelas mudanças observadas no gerenciamento dos clubes, estas são aqui explicitadas mediante alguns fatores apresentados mais abaixo, que dão conta

de saber onde, por que e como os clubes são “chamados” a mudar. Essa discussão não tem a preocupação de esgotar o debate nem estabelecer grau de importância entre os tais elementos que cooperam com a transformação. Ela é tão somente uma reflexão sobre o que ocorre na atualidade com os clubes de futebol no mundo. A questão aqui é compreendermos a figuração futebolística atual e as mudanças envolvendo os clubes. Há a crença de que os impactos dessas mudanças alcançam os dirigentes, porém essa é uma discussão que será debatida e aprofundada noutro capítulo mais adiante acerca dos dirigentes.

No momento, ressaltamos que os elementos recrutados para reflexão em torno das alterações gerenciais apresentam ligação entre si. No conjunto, eles realçam uma visão da “nova” perspectiva de clube de futebol, que passa a ser pensado e gerido, em diversos casos - principalmente os grandes clubes mundiais -, como empresa.

Antes de pensar no movimento que envolve essa conformação atualizada dos grandes clubes mundiais, vale ressaltar que ela não evoca uma posição unânime e homogênea, pois, mesmo no futebol europeu onde o movimento revela maior disposição, há quem resista a esse movimento. É o caso do clube espanhol Atlético de Bilbao<sup>23</sup>. Aliás, há diferenças que envolvem os clubes de futebol desde a conformação originária desse esporte, as quais incidem na forma de administrá-los.

Na história do futebol mundial, o percurso seguido pelos clubes em seu desenvolvimento revela um extenso caminho envolvendo diferentes características e concepções, como: prática das elites e prática das massas, caráter amador e caráter profissional, domínio escolar, da associação e do clube. Não vem ao caso detalhar a forma como tais figurações sociais surgiram, dominaram e mudaram de posição na balança de poder, mas talvez valha a pena ressaltar que nelas prevalecem – ao longo do desenvolvimento do futebol - formas singulares de comandos, como, por exemplo, estudantes, operários, partidos, classe burguesa e comerciantes. Numa concepção mais atualizada, pelo menos em grande parte da Europa o clube de futebol é transformado em empresa ou gerido com esse entendimento por empresários e profissionais especializados do esporte.

Do ponto de vista da história, é possível dizer que os clubes se originaram num ideário amador, passaram por transformações sociais e incorporaram uma perspectiva profissional. Porém, as observações acumuladas com as leituras fizeram-nos acreditar que essa ideia de clube profissional assume na contemporaneidade, no contexto da sociedade capitalista, outras

---

<sup>23</sup> Andoni Zubizarreta, que dirigiu o Atlético de Bilbao em 2004, dizia: “somos antiglobalização”.

formas. E numa delas os clubes vêm sendo impelidos a assumir a concepção de empresa, retratando mudanças pontuais em suas figurações.

Essa variante – modelo de gestão – tem reflexos sobre a cadeia de interdependência e na conjuntura global, ao menos como ela se apresenta na atualidade. No momento, muitos desses clubes apresentam resultados significativos no âmbito competitivo do esporte. Isso não quer dizer que haja nessa atitude europeia de mudança de concepção administrativa do clube – voltamos a dizer em muitos – uma fórmula ideal, apenas uma perspectiva para pensar sobre o que ocorre com o futebol, sobretudo se levarmos em conta o que diz Proni (2000): “Esse esporte mudou profundamente”.

Seja como for, as modificações que tocam o âmbito da gestão dos clubes europeus nos levam a imaginar que, se a sociedade do espetáculo deu novos ares ao esporte por meio de seu ideário, por certo alterou certas relações de pensamentos e condutas que o abrangem. No caso dos clubes, os consideramos, concordando com Silva (2013, p. 34), como “uma rede de interdependências, de relações múltiplas e complexas, formada por indivíduos, num espaço e tempo específicos”, que dialogam o tempo todo com o mundo social e espelham suas transformações. Assim, a percepção do clube de futebol profissional e o papel por ele desenrolado na sociedade vêm sendo modificados profundamente.

A maneira como as mudanças de paradigmas de gestão dos clubes vêm se manifestando no contexto mundial implica – segundo nos parece - um modo de sensibilidade que toma conta do ambiente esportivo contemporâneo. Nós cogitamos, porém, que em meio a essa atmosfera se encontrem alguns indivíduos que tenham se “antecipado” aos ciclos e às mudanças, sobretudo econômicas, que atravessam o futebol, tendo como resultado a adoção de diferentes posturas na condução do esporte. Essa é uma hipótese que levantamos e que, se de fato ocorreu, deixa evidente outra possibilidade: de que em determinados espaços do mundo futebolístico algumas figurações possam ter avançado em relação a outras, particularmente no ajuste entre o modelo da sociedade atual e as exigências colocadas aos clubes. Como estamos tratando no capítulo de forma de gerenciamento, inferimos que um grupo social se mostre mais organizado do ponto de vista burocrático do que outro, e que pode evidenciar como vai atualizando o modelo social de esporte.

Sendo isso um fato, então, da mesma forma que na vida social mais ampla, vez por outra somos convocados a repensar nossos padrões de comportamentos a fim de nos mantermos ao menos atualizados com o nosso tempo, também “[...] em todos os mercados, em um momento ou outro, acontecem percalços, que fazem tremer parâmetros existentes. [...]

é essa capacidade para decidir no momento adequado que revela gestores diferenciados e que repercute no clube” (SORIANO, 2010, p. 18; 203).

Sobre as mudanças de gerenciamento dos clubes, elas de algum modo incidem na direção de como a figuração esportiva vem sendo tecida ao longo do tempo. Nesse momento, temos diante de nós um modelo clubístico que não se pode ignorar, pois, mesmo que haja, e de fato há, outras perspectivas de clube ao redor do mundo, um modelo de clube-empresa não deixa de ser uma realidade de concepção organizacional encontrada em muitos dos grandes times de futebol mundiais<sup>24</sup>.

Dentro da nova ordem social, o clube gerido como empresa aparece como uma alternativa da sociedade capitalista. Nessa perspectiva, o clube, segundo Azambuja (2012, p. 253), é portador de “[...] novos capitais - materiais e imateriais”. Uma coisa é concordarmos com tal lógica que se apresenta no ambiente do futebol, outra coisa é compreender que ela é real e tem repercutido dentro da figuração esportiva espetacularizada. Se considerarmos o fato de o ambiente do futebol ter se transformado em um negócio, então é natural que muitos clubes mudem seus formatos antigos, observando as propriedades intrínsecas dessa nova atmosfera em busca de maior equilíbrio. É assim que parecem se comportar alguns clubes, especialmente em termos de administração.

Desconsiderar, pois, o modelo de que falamos acima pode resultar em possíveis ônus para os clubes profissionais, principalmente porque não reina dentro dessa figuração uma liberdade plena para os que dela participam. Nesse aspecto, surgem indagações do tipo: por que será que essas exigências do cenário espetacularizado assumem tamanha proporção em nossos dias? Por que motivos os clubes são chamados a mudar? Onde essas transformações clubísticas aparecem na atualidade com mais força? Essas questões e outras mais encontram-se neste trabalho.

### **3.1 Onde?**

#### **3.1.1 Nas Pegadas das Mudanças: o mundo europeu**

Reportando-nos aos fatores que elegemos para explicitar como os clubes de futebol mudam mundo afora em suas concepções de gerenciamento, cremos em possibilidades argumentativas que não se esgotam e que envolvem o saber onde esse movimento de

---

<sup>24</sup> Aqui, especificamente nos atemos aos clubes Manchester United, Barcelona e Bayern de Munique, pois seria impossível cobrir uma extensão maior. Além disso, eles são uma amostra do que acontece com a gestão dos grandes clubes mundiais na atualidade.

mudanças ensaia seus passos “iniciais”. Falando de forma um tanto simplificada, é provável que as transformações na figuração do futebol-espetáculo descendam de um movimento de escala global, que não constitui uma opção aos clubes. Destarte, são eles chamados a adotar posturas administrativas que implicam, entre outras coisas, na forma de participação e permanência no ambiente do esporte competitivo, o qual na atualidade difere de outras figurações e momentos sócio-históricos vividos pelos clubes.

Pensando, então, nas diferenças de cada figuração no tempo e no espaço, o que são os clubes de futebol em sua forma originária e no que eles se transformaram dentro da figuração esportiva atual? Essas mudanças de concepção organizacional são coisas somente dos clubes? Observando detalhadamente o que acontece em nossa volta, veremos que a atmosfera que marca as organizações não é uma prerrogativa do futebol, pois outras instituições, e mesmo a sociedade, são convocadas a se posicionar de modo distinto num mundo de intensas transformações.

Um segundo ponto referente às mudanças na gestão dos clubes abrange a direção contextualizada desse processo social, que põe em evidência no mínimo dois aspectos: a origem desse movimento social, ou seja, as pegadas iniciais do processo, e a concepção de figuração que nos leva aos clubes estabelecidos do futebol - tomando como referências a ideia de monopólio de poder e o modelo de gestão empresarial. Mesmo que o movimento de mudanças seja de proporções globais, pode-se dizer que é na Europa que ele aparece com mais vigor, assim como a ideia de clube-empresa, conforme apontam Leoncini (2001) e Kuper e Szymanski (2010).

Essas hipóteses são ousadas e, por tal, merecem reflexões. Consideramos - mais adiante essas teses podem ser reforçadas ou rejeitadas mediante alguns dados - que no contexto atual os clubes de maior projeção no “mercado da bola”, detentores de uma economia significativa, são em sua quase totalidade aqueles que estão localizados na Europa Ocidental. O **Quadro 3.2** permite que se tenha uma noção do que representam esses clubes dentro do contexto atual do futebol profissional em termos de poderio econômico. Talvez, esse seja um dos motivos pelo qual nessa parte do mundo se localizem com maior força as mudanças clubísticas envolvendo a gestão empresarial e se desloquem atingindo, de algum modo, os clubes que participam da cadeia desse esporte em diferentes pontos do planeta<sup>25</sup>. É preciso dizer que o impacto entre os clubes se dá de formas diversas.

---

<sup>25</sup> Para se ter noção acerca desse fenômeno que já atinge o futebol brasileiro, basta consultar autores como Proni (2000), Rodrigues (2003) e Damo (2005) quando falam da modernização.

Mas o que leva os clubes europeus a se constituírem como espelhos da figuração do futebol-espetáculo na contemporaneidade? De modo geral, pode-se dizer que essa condição decorre de um conjunto de coisas e características que eles apresentam e que passa pela maneira como esses clubes são administrados, por meio de estratégias até certo ponto inovadoras, que lhes conferem determinada visibilidade e poderio econômico dentro da conjuntura global que compreende o futebol. Não se pode desconsiderar, também, que está posta, ainda que subjetivamente, uma tática de manutenção de “exploração” desse esporte sobre os clubes considerados diferentes. Trata-se de um monopólio que se funda na estigmatização do forasteiro que “vira” *outsider*.

Na atualidade, contamos com um quantitativo expressivo de clubes espalhados pelo mundo, os quais passaram a compreender a disposição do cenário futebolístico e suas exigências, levando muitos a debaterem sobre mudanças de estratégias e de concepção de gestão. Temos que concordar que, no tocante à ideia de clube de futebol administrado como uma empresa, a adoção “exata” desse processo é coisa protagonizada ainda por um número reduzido de clubes. Para não estabelecermos discriminação, diríamos que, grosso modo, esse movimento é mais evidente entre uma elite desse esporte que, em grandes proporções, se concentra no mundo europeu, mas também há sinais fora deste.

É possível que essa situação – a adoção de tal concepção clubística - tenha sido favorecida por diversos fatores, entre eles, sociais, culturais, históricos, geográficos, econômicos e, claro, vontade e/ou interesse dos dirigentes para pôr em prática um modelo administrativo que, ao menos na visão europeia, parece ser condizente com o momento da sociedade. Essa concepção de clube tem conferido a esse grupo seletivo coisas como maior estabilidade econômica e uma margem de poder que, no mundo do futebol globalizado, guarda uma relação e importância tamanha. De certo modo, esses clubes e países, considerados desenvolvidos, da sociedade capitalista ocidental, por essas e outras credenciais, outorgaram para si o direito de ditar as regras do jogo, num sentido amplo do termo.

A história do mundo futebolístico não é escrita de forma diferente da que se desenvolve na sociedade mais ampla. No universo do futebol, como dizem Leoncini (2001), Giulianotti (2002) e Damo (2005), quem comanda o cenário são, especificamente, os clubes europeus. Afinal, vivemos numa economia de mercado, e o futebol-espetáculo não escapa disso. No ambiente do futebol profissional, as decisões são tomadas e as regras fixadas quase sempre de lá para cá, sem muitas possibilidades de questionamentos contundentes. Talvez por isso muitos clubes no mundo inteiro, intencionalmente ou não, buscam por diversos meios se

aproximar da figuração seleta desse esporte, que tem no topo clubes como Barcelona, Real Madrid, Bayern de Munique, Manchester City, Chelsea, Manchester United, Arsenal, Juventus, Paris SG e outros.

Essa busca, porém, não implica se tornar “um europeu”, mas sim um meio de se tornarem clubes viáveis e, sobretudo, competitivos, pré-requisitos da nova ordem socioesportiva. Algo semelhante tem feito o São Paulo Futebol Clube de algum tempo para cá. Esse clube tratou de transformar o estádio em uma arena multiuso, valorizar sua marca e pretende tornar-se o clube com a maior torcida brasileira, entre outras estratégias postas em ação.

**Quadro 3.2 - Os 20 clubes mais valiosos do mundo**

Rank 2013	Rank 2012	Rank 2011	Clube	País	Mercado Total em € Milhões	Mercado Total em R\$ Milhões	Mercado Médio por Jogador em € Milhões	Varição 2013 / 2012 – Em %
1	1	1	Barcelona	Espanha	600,1	1.980	24,0	-10,6%
2	2	2	Real Madrid	Espanha	575,3	1.899	25,0	-3,0%
3	5	6	Bayern de Munique	Alemanha	493,2	1.628	17,6	15,0%
4	3	3	Manchester City	Inglaterra	479,2	1.581	20,0	-2,01%
5	6	4	Chelsea	Inglaterra	451,2	1.489	18,0	18,8%
6	4	5	Manchester United	Inglaterra	394,8	1.301	14,1	-12,7%
7	9	8	Arsenal	Inglaterra	364,8	1.204	13,0	25,3%
8	8	11	Juventus	Itália	364,0	1.201	14,0	18,6%
9	7	14	Paris SG	França	363,7	1.200	15,8	13,3%
10	10	9	Tottenham Hotspur	Inglaterra	321,2	1.060	13,4	28,8%
11	11	18	Borússia Dortmund	Alemanha	308,7	1.019	11,4	27,4%
12	12	12	Liverpool	Inglaterra	302,2	997	13,1	29,4%
13	14	15	Atlético de Madrid	Espanha	256,1	845	11,1	13,2%
14	17	16	Napoli	Itália	252,1	832	10,1	31,2%
15	19	20	Benfica	Portugal	248,3	819	7,8	39,4%
16	16	7	Inter de Milão	Itália	216,3	714	7,7	-1,3%
17	-	-	Mônaco	França	215,1	710	6,9	-
18	15	28	Zenit	Rússia	214,2	707	8,6	-2,6%
19	13	10	Milan	Itália	213,2	704	7,4	-7,1%
20	18	13	Porto	Portugal	201,2	664	8,4	11,6%

**Fonte: Pluri Consultoria 2013.**

\* Numa amostra que envolveu os 100 times mais valiosos do mundo no fim de 2013, temos um valor aproximado de € 14,6 bilhões. No caso, cresceram 5,1% sobre o ano anterior. Em média, cada jogador aumentou 6,6%, chegando às cifras de € 5,4 milhões. Os clubes Barcelona e Real Madrid mantiveram-se na primeira e segunda posição. O Bayern passou de quinto para terceiro, e o Manchester United caiu, sendo ultrapassado por City e Chelsea. Mas, no âmbito do marketing, o United segue firme.

Observando o **Quadro 3.2**, nota-se rapidamente a relação entre clubes europeus e a posição, em termos de valor, no mercado com certa associação ao modelo de gestão adotado

por eles. Todos os vinte clubes acima, uns mais outros menos, detêm ações na bolsa de valores e se apresentam como clubes-empresas. Ainda que se possa argumentar que muitos clubes espanhóis e italianos são constituídos sob outra forma jurídica, o fato é que suas gestões se aproximam do espectro empresarial. O mesmo quadro também mostra que eles fazem parte da porção bastante seleta, pois esses vinte clubes se localizam em sete países, com apenas um fora da Europa Ocidental, que é o caso do Zenit, da Rússia. Mas essa seleção se destaca pelo fato de, como se pode observar, metade dos clubes se encontrar em três países apenas – Espanha, Alemanha e Inglaterra. Estes apresentam, pela ordem: Espanha, os dois clubes mais valiosos do mundo; Alemanha, o melhor campeonato da atualidade do planeta; e Inglaterra, a maior quantidade de clubes desse grupo – sete, no total -, o que revela a força do futebol inglês. Por fim, vale ainda mencionar que esses vinte clubes mais valiosos do mundo se encontram localizados em países cuja concepção e organização do futebol profissional são caracterizadas por um estágio consolidado e avançado de burocratização no esporte.

Por fim, ao refletirmos como os clubes mudam e onde as mudanças inicialmente se mostram, imaginamos de imediato o seguinte: se os campeonatos de maior expressão, poderio econômico, exibição midiática, contratação de jogadores e organização estão localizados na Europa, pois, conforme Kuper e Szymanski (2010, p. 31), “[...] a Europa Ocidental domina o futebol”, é provável que por lá circulem “experiências” de gestão que revelem um estágio mais adiantado do processo burocrático ou em vias de adiantamento, se comparado ao que acontece nesse terreno na América do Sul e noutros pontos do planeta. Vale lembrar que o tempo e as condições diversas podem ter favorecido esse processo.

Diante das observações até aqui apresentadas, compreendemos que essas mudanças que alcançam os clubes não se dão no vazio nem surgem do dia para a noite. Na verdade, elas são frutos de um processo social de longa duração. Os clubes, como qualquer outra instituição social, passaram por inúmeras mudanças em sua conformação desde sua origem, e uma delas diz respeito à ideia de gestão. Sendo assim, no futebol atualizado<sup>26</sup> diversas exigências estão postas, as quais vêm pondo em xeque “antigas” versões e modelos gerenciais. E, aqui, surge um novo questionamento acerca das mudanças que cercam os clubes.

### **3.2 Por que?**

---

<sup>26</sup> “A atualização do futebol [...] vem da capacidade que esse esporte tem em conformar-se aos fatos cotidianos” (TOLEDO, 2000, p.298). E essa aderência é extensiva aos clubes pela contemporaneidade.

### **3.2.1 Os Clubes Mudam: de clubes socioesportivos para clubes de futebol profissionais e...**

O futebol não vira negócio de um momento para o outro nem é praticado inicialmente nos clubes sócioesportivos ingleses como profissão ou visando exclusivamente à competição. Tampouco se muda de jogo para esporte-espetáculo num processo instantâneo. Mesmo no contexto europeu, os processos e as práticas sociais precisaram de tempo para consolidar novas formas, sentidos e significados sobre esse esporte chamado futebol.

“Hoje, esse esporte parece estar se transformando de uma organização baseada em valores e tradições para uma organização que enfatiza critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade” (RODRIGUES; SILVA, 2009). Mas é preciso dizer que, ao longo da história, houve maneiras diferentes de pensar o esporte e conduzir aquilo que na atualidade concebemos como clube de futebol profissional. O futebol não surgiu nem foi desde sempre praticado dentro da instituição clubística tal qual conhecemos hoje. Essa matriz atual decorre de uma mudança na figuração do esporte moderno, como frisam Elias e Dunning (1992).

Se, na atualidade, o clube de futebol profissional é uma instância que revela íntima associação com diversos setores da economia global capitalista e convive com o dilema de maximizar lucros e resultados obtidos em campo e ao mesmo tempo administrar emoções, há que se ressaltar que nem sempre foi dessa forma: a história envolve outras figurações tão diversas que causariam certo estranhamento, por exemplo, nos homens de plateia de hoje.

Ao longo da história, o futebol se ampliou e se fez acompanhar de inúmeras mudanças que acometem o âmbito social. Em meio às mudanças, como surgem os clubes de futebol profissional no cenário esportivo? Qual a lógica “administrativa” adotada pelos indivíduos ao longo do processo histórico? Como já destacamos, a prática e a organização do futebol no início é restrita ao ambiente das escolas e clubes sociais fundados pela “nata” da sociedade inglesa. Neles não havia, inicialmente, preocupação com conquistas, remunerações/salários ou coisas do tipo. De igual modo, não havia “nenhum” interesse de expandir e tampouco profissionalizar o futebol. Isso não quer dizer que nos ambientes acima apontados não existisse desejo pela vitória, por competir, porém vale ressaltar que apenas a dimensão não se equipara às metas e anseios atuais.

Tal como demonstrou Franco Júnior, o futebol e sua lógica romperam inicialmente os muros da escola, assim como não se restringiram por muito tempo aos clubes dos “notáveis”; de modo que, em 1870, havia se expandido de tal forma que passou a atrair indivíduos da classe média baixa. O processo de expansão foi tamanho que, segundo Franco Júnior (2007,

p. 34), tão logo aparecem “[...] clubes de empresas siderúrgicas (por exemplo, o West Ham), ferroviárias (caso do Manchester United) e armamentistas (como o Arsenal)”, surgiram também aqueles oriundos do proletariado, mantidos por industriais, por partidos políticos e por comerciantes. Estes últimos “[...] passavam a dedicar parte de seu tempo e de seus recursos a dirigir e financiar clubes” (FRANCO JUNIOR, 2007, p. 35). E, numa sociedade onde o mercantilismo avançava de modo contundente, era plausível que a organização do futebol deixasse de ser uma atividade estudantil para incorporar uma concepção profissional vinculada às suas instituições.

O contexto do esporte é, desse modo, marcado por um movimento que caracteriza transformações no interior da figuração, alterando diversas coisas, inclusive as figuras – personagens - e as formas de se conduzir o clube de futebol, as quais, por sua vez, estão atreladas às mudanças de sensibilidade da sociedade. No início do surgimento dos clubes, era compreensível condutas fundadas na experiência dos indivíduos e no amadorismo, porque a natureza da sociedade – seus códigos - e a dimensão ocupada pelo esporte não exigiam tanto. E, ainda, porque o raio de ação e de interação do clube, na maior parte, era um público local ou próximo, conforme aponta Franco Júnior, (2007).

Nesse universo, portanto, as ações administrativas adotadas não reivindicavam das pessoas uma experiência mais profunda com o esporte, no que toca à ideia mais atualizada de esporte e de gestão, e a maioria dos dirigentes costumava trazer para esse ambiente o conhecimento de suas profissões e do tempo envolvido com o futebol. Mas era rara, talvez inexistente, a especialidade direcionada para o esporte como temos hoje, possivelmente porque não era prioridade do cenário futebolístico até então.

O tempo social, porém, redefine a lógica do próprio esporte, bem como suas características, e nisso está posta a passagem do amadorismo para o profissionalismo. Com relação a tal processo social, este não se consolidou de uma vez por todas, mesmo nos clubes europeus. Um dos fatores remete à formação dos próprios dirigentes, ou seja, indivíduos que viviam divididos entre a sua ocupação profissional principal e a condução do clube, mesmo que, como já dissemos, o futebol já vivesse sob a perspectiva da profissionalização.

Muitos dirigentes – ao mesmo tempo homens de negócios - entendiam que o clube era uma “organização” extremamente diferente, e por isso não cabia semelhança ao modo como conduziam suas empresas. E, assim, as ações empreendidas no clube baseavam-se – muitas delas - na emoção e no senso comum. Além disso, creditavam parte do sucesso ou insucesso

do clube à sorte, como observa Soriano (2010), tendo, claro, entre eles quem não pensasse assim.

Portanto, relembando Franco Júnior (2007), embora no meio social algumas ideologias e paradigmas tenham sido rompidos implicando transformação, ainda assim foi comum por algum tempo, mesmo com a profissionalização do futebol, se deparar com a permanência de práticas administrativas misturadas dentro dos clubes. Uma das explicações plausíveis da permanência de uma prática tradicional-amadora em tempos de profissionalismo no futebol era que no comando dos clubes europeus prevalecia um modelo centralizador de comando exercido, principalmente, por comerciantes e industriais. Esses dirigentes decidiam sobre os destinos dos clubes, mesmo que em determinados assuntos não fossem os mais competentes. Porém, em alguns espaços da sociedade e do mundo esportivo, havia um movimento paralelo de clubes que seguiam uma perspectiva administrativa distinta, especialmente por trazer para o interior do clube indivíduos munidos de conhecimento especializado, e nisso está posta uma mudança de comportamento dos dirigentes.

O cenário é, então, marcado por um modo de conduta dos dirigentes que traz à tona reflexões sobre a redefinição do significado do futebol e da função do clube, a racionalização da esfera futebolística, a conquista de um público, que apresenta novos desejos, a consolidação de uma nova filosofia atrelada à conversão do futebol em “ocupação” profissional, que implica pagamento de salário aos profissionais e que demanda uma busca por recursos de ordem diversa. É interessante, por essa ótica, notar, conforme Leoncini (2001, p. 37), que “[...] os clubes de futebol fazem parte de uma cadeia produtiva complexa, e é a dinâmica dessa cadeia que os empurra rumo à profissionalização de suas atividades”. Então, eis aqui uma linha para pensar sobre os porquês das mudanças que cercam os clubes.

Ao refletirmos, portanto, sobre o processo de gerenciamento e por que os clubes mudam no mundo, entendemos, juntamente com Favero (2009, p. 18), que “[...] desde seu surgimento até os tempos atuais o futebol foi cada vez mais se aproximando dos preceitos capitalistas. Saiu do amadorismo, do lúdico, para a competição bem organizada e o profissionalismo total”. Assim, nos deparamos com uma nova figuração social, e, conforme entendemos, os clubes são convocados a se enquadrar, incorporando para si a ideia de profissionalização ou, como se refere Rocco Júnior (2013), extrema profissionalização, adotando novas concepções de gestão. Adentramos, também, uma nova fase do dirigente/especialista gerindo um ambiente destinado ao espetáculo, e nesse ponto os requisitos e instrumentos de ação se complexificam, pois, nunca como antes, “[...] os clubes

de futebol investem abundantes recursos na contratação de jogadores, com o objetivo de arrecadar receitas e conquistar títulos” (DANTAS; BOENTE, 2011, p. 76).

Mirando, pois, nessa trama complexa que envolve a figuração atual do futebol, a perspectiva sociológica aqui investida nos faz pensar que, no conjunto, as mudanças que ocorrem na sociedade e que aparecem no esporte são influenciadas pelo aparecimento de novas formas de sensibilidade que afetam os indivíduos em suas relações sociais, produzindo novos cenários, novas figurações. Na ótica de Elias (1997), há uma relação entre as mudanças de códigos de comportamentos e as mudanças estruturais da sociedade. Sendo assim, somos levados a acreditar que os clubes mudam porque as maneiras de se comportar dos indivíduos e suas formas de sensibilidade se transformam no tempo e espaço social, e essas coisas têm efeito sobre o modo como se desenvolvem as instituições. Essas explicações apontam algo do porquê, mas, por serem as figurações dinâmicas, isso não encerra a questão, vez que o próprio fluxo da tese nos conduz a refletir sobre a maneira como os clubes mudam.

### **3.3 Como?**

#### **3.3.1 Mudando Paradigmas: os casos de Manchester United, Barcelona e Bayern de Munique**

Na parte anterior do texto, esboçamos uma ideia de como se dava a administração dos clubes de futebol em momentos anteriores à espetacularização. Agora, nos dirigimos para um ponto que mostra como a gestão nos grandes clubes do mundo se apresenta em ambiente destinado ao espetáculo, sendo isso, em outras palavras, o que essas figurações revelam. Como podemos pensar sociologicamente sobre o cenário? Estamos diante de uma questão simples: como as mudanças de determinados códigos sociais teriam influenciado as formas de gestão de muitos dos grandes clubes europeus atualmente?

Antes de apontarmos respostas, supomos que seria incorreto de nossa parte proceder à análise de um processo social como o que caracteriza as modificações no ambiente do futebol-espetáculo deixando fora o futebol inglês. As explicações para isso são muitas: primeiro, porque quem quer que examine questões ligadas ao futebol se impõe atentar para tal ambiente, pois, conforme Elias e Dunning (1992), a Inglaterra atribui a si a gênese do esporte moderno. Segundo, porque nesse país os clubes sempre foram empresas, conforme afirma Leoncini (2001), claro num molde distinto do atual. Por fim, na figuração atual do esporte-espetáculo os clubes ingleses são considerados como estabelecidos e também responsáveis

por “iniciar” um movimento de transformação da gestão clubística, cremos, a partir do Manchester United. Desde então, desconsiderar o futebol inglês é não atentar para a parte significativa da figuração futebolística que fala das mudanças que se manifestam no futebol profissional.

Uma coisa que parece pontual para os clubes pensarem é que a sociedade e a figuração do futebol profissional mudaram, assim como muitos dos códigos que as norteiam, e isso são coisas que repercutem na vida dos clubes. Quanto às mudanças, Proni (2000) fala de uma metamorfose, Soriano (2010) menciona a globalização e Kuper e Szymanski (2010) apontam para a importância de se entender o que se passa nesse contexto. Talvez possamos observar um pouco disso tudo ao penetrarmos no solo inglês.

### **3.3.2 O Futebol Inglês: o caso do Manchester United**

A escolha do Manchester United como caso deu-se em função de elementos passíveis de serem observados no âmbito desse clube com relação à gestão, os quais envolvem o processo social das mudanças. O modelo desenvolvido pelo Manchester United serviu para pensar no futebol explorado como negócio e também para ver que há diferenças da percepção de gestão desse clube comparada àquilo que se desenvolve aqui no Brasil, mais precisamente em Pernambuco, assunto do próximo capítulo.

É sabido de muitos que no mundo do futebol gerido como negócio uma estrutura como a que revela o Manchester United não aparece de uma hora para outra, do acaso. E, como tudo indica, a concepção de gestão desse clube foi sendo desenvolvida durante um longo curso de tempo até produzir o que se vê na atualidade. Em termos de administração, trata-se de uma maneira mais burocrática de gerir o esporte, totalmente diversa da forma como a grande maioria dos clubes brasileiros encara a questão, talvez por diferenças de formação social.

Soriano (2010) diz que o futebol se globalizou e, considerando o fenômeno e a circulação de ideias que ele promove, tornou-se comum lermos e ouvirmos que muitos clubes europeus apresentam formas de gestão que priorizam ações capitaneadas pela racionalidade, eficiência administrativa, inovação, burocratização<sup>27</sup> e extrema profissionalização, conforme revelam Leoncini (2001), Rocco Júnior (2009) e Santos (2013). Não queremos dizer com isso que haja uma homogeneidade na forma de se administrar o futebol por lá, isso não é simples

---

<sup>27</sup> Weber em ‘A política como vocação’ refere-se à ideia de burocratização como um fenômeno que revela um movimento de mudança junto às organizações políticas administrativas e neste sentido elas invocam, por assim dizer, uma qualificação dos indivíduos que passam a assumir “funções estratégicas”.

de se alcançar numa sociedade tão diversa. Apenas entendemos que há um modelo, uma linha de gestão, que parece vir aproximando diálogos entre os clubes europeus.

Hoje, o que acontece nos grandes times do mundo é parte de uma dinâmica que está presente na figuração do esporte profissional. De algum modo, muitos clubes de diferentes porções do planeta se interessam em saber o que vem sendo desenvolvido em termos de gestão nos expoentes europeus, porque em muitos casos eles conseguiram unir resultados em campo e retorno financeiro, sendo também verdade que apresentam dificuldades, o que, aliás, se desconhece quem não tenha.

Acontece que na atualidade tem sido comum a quem milita no futebol ouvir e/ou conferir o que fazem clubes como Manchester United, não sendo de estranhar que alguns gestores ao redor do planeta, respeitando as adequações singulares de cada contexto, busquem nessa e noutras experiências algo que seja passível de aplicar em suas realidades. Afinal, em alguns quesitos, a figuração do futebol profissional guarda certa relação de caráter global.

Nas últimas décadas, os grandes clubes mundiais vêm desenvolvendo ações direcionadas para o gerenciamento, as quais sinalizam uma troca de paradigma dentro do universo do esporte profissional. E o Manchester United é um dos que apostam nessa direção, alicerçando-se em “[...] princípios de gestão universais” (LEONCINI, 2001, p. 91).

Conforme tudo leva a crer, essas mudanças organizacionais são parte de um legado histórico que liga os clubes e os indivíduos no tempo e no espaço. Segundo Elias, é algo que provém de uma “herança social” que alcança os indivíduos em suas diversas relações sociais como as que desenvolvem no clube de futebol. Os indivíduos inseridos no grupo social promovem as mudanças nos diferentes ambientes. Foi isso que aconteceu com muitos clubes europeus, a exemplo do Manchester United. Mas, como as mudanças de gestão foram surgindo especificamente nesse clube?

Há muitos fatores para explicar, de modo que não temos como tratá-los todos aqui. No caso do Manchester, talvez possamos destacar dois aspectos singulares do processo com seus desdobramentos. Um diz respeito ao Relatório Taylor<sup>28</sup>, que trataremos mais adiante, e o outro remete ao desenvolvimento da Liga Inglesa, que auferiu resultados significativos para

---

<sup>28</sup> Trata-se de uma “espécie” de lei, na verdade um relatório realizado em virtude de uma série de acontecimentos violentos envolvendo torcedores ingleses e cuja gota d’água foi à tragédia de Hillsborough, em 1989, na qual foram mortos 95 torcedores. A lei, diante desse e de outros fatos envolvendo violência, impôs aos clubes ingleses que criassem condições favoráveis para os torcedores, e a principal visava às estruturas dos estádios cujo fim era produzir adequações comuns a “nova figuração” que se instaurava no futebol inglês e que naquele momento tinha os clubes como protagonistas do processo. Sobre o relatório, diz Leoncini (2001, p. 99) que ele “[...] está para os clubes ingleses, assim como a Lei Pelé está para os clubes de futebol brasileiros”.

os clubes ingleses, pois “[...] representou um aumento do poder dos clubes na condução de seus negócios” (LEONCINI, 2001, p. 92).

No caso da Liga, ela teria favorecido, e muito, o ambiente do futebol inglês, já que, conforme Kuypers e Szymanski (1999), a maioria dos clubes ingleses apresentava características muito similares na sua estrutura organizacional. Historicamente, os clubes ingleses se enquadravam como empresas, porém não conseguiam ganhos financeiros sólidos, sendo, então, ajudados pelos torcedores de alto poder aquisitivo. Os clubes contavam com acionistas, e os dirigentes eram os mais importantes desse rol, mas também havia ações de propriedade dos torcedores comuns. Tanto os dirigentes quanto os torcedores guardavam uma peculiaridade entre si: não recebiam dividendos, pois havia uma restrição no limite desse exercício imposto pela *Fotball Association*. Na prática, em virtude das próprias condições, a maior parte dos clubes já não recompensava seus acionistas desde 1950, como revela Leoncini (2001). Diante do cenário esboçado, a Liga aparece como uma possibilidade de fortalecimento dos times ingleses, uma vez que ela provoca aumento de receita para todos os clubes. No caso específico do Manchester United, coincide a criação da Liga com o seu processo de mudança organizacional.

A Liga, é claro, operaria alterações dentro do futebol inglês, mas aos poucos, e não de uma só vez. E, como o cenário futebolístico não era ainda dos mais promissores, urgia buscar alternativas. Foi, então, que, no Manchester United, surgiu a ideia de se construir uma reputação, que passou a ser considerada pelos dirigentes como o ponto de “visibilidade” da “organização”, além de constituir um fator decisivo para as ambições do clube. A construção da reputação, no entanto, se fez ao longo da existência desse clube e foi, talvez, sua maior diferença em relação aos seus concorrentes. Do ponto de vista prático, ela proporcionou ao clube, mais do que a qualquer outro, obter receitas significativas ligadas ao seu desempenho no gramado. Nesse contexto, pode-se dizer, recorrendo a Elias (1995), que a força motriz de determinadas mudanças sociais se encontra associada às pressões surgidas do entrelaçamento de muitas esferas das atividades humanas. Entre elas, podemos citar as forças externas à indústria, que passaram a pressionar o clube.

O caminho desse clube, assim como de outros, é marcado por um percurso histórico, apresentado por Leoncini (2001) em três períodos que destacamos a seguir<sup>29</sup>.

O período Busby – nome de um antigo jogador -, marcado essencialmente pelo estabelecimento da reputação do clube, que por sua vez estava associada ao sucesso dentro de

---

<sup>29</sup> Nós utilizamos a perspectiva de Leoncini (2001), mas apenas naquilo que foi útil para nosso trabalho.

campo. Nesse período, o time foi campeão da Copa FA, em 1948, e vice-campeão da Liga da Primeira Divisão, no final da década de 1940, por três vezes. A projeção em campo repercutia nas bilheterias, possibilitando a reconstrução do estádio, que sofrera danos com a guerra.

Também é marca desse período o desenvolvimento de um projeto destinado a formar jovens futebolistas, ou seja, um plano para produzir “pés de obras”, que deu muitos frutos ao clube. Além do projeto citado, o Manchester rompeu com a lógica administrativa de concepção militar que predominava na época e instituiu no clube um caminho de total abertura.

Finalmente, o clube decide romper, em 1961, com a política de remunerar atletas com salário mínimo e se coloca na contramão do padrão comum, possivelmente em função de, nas temporadas anteriores, o time haver sobressaído mesmo com despesas relativamente baixas. Era imprescindível pensar em salários, pois o ambiente que envolvia o esporte naquele tempo e as receitas do futebol eram significativamente diferentes de hoje, bastando lembrar que quem “sustentava” os clubes eram os torcedores. O cenário não possuía as disparidades, sobretudo no que diz respeito a salários, como atesta Leoncini (2001).

Na contemporaneidade, a figuração, porém, é outra. Os dados estatísticos nos mostram que em longo prazo os resultados satisfatórios seguem outra via. Sobre isso, Kuper e Szymanski nos dizem que,

[...] para uma determinada temporada a correlação entre salários e posição no campeonato é a mais fraca. Isso porque em um período tão curto a sorte exerce um importante papel no desempenho. [...] Mas a verdadeira sorte (isto é, a aleatoriedade estatística) tende à igualdade ao longo dos anos. Então, se você acompanhar o desempenho de cada clube em um período maior – digamos quinze ou vinte anos – a correlação com a remuneração dos jogadores sobe para cerca de 90%. Essa correlação não dá sinais de desaparecer (KUPER; SZYMANSKI, 2010, p. 55-56).

O segundo período da história do Manchester United decorre, possivelmente, como reflexo do que falamos acima Kuper e Szymanski. Portanto, o período se caracteriza pela busca por parcerias, e nesse sentido entram em cena Martin Busby e Louis Edwards – este último um presidente singular da história do clube. Essa “associação” resultou em mudanças significativas, entre as quais citamos: a constituição do clube como uma das cinco forças do futebol inglês<sup>30</sup>, a produção de talentos jamais vista; aquisições de atletas por somas

---

<sup>30</sup> Junto ao Manchester, constavam: Tottenham, Everton, Arsenal e Liverpool.

exorbitantes, e diversas conquistas, entre elas o título de 68 da Copa Europeia – sendo o primeiro inglês a realizar tal façanha.

Por fim, o terceiro período envolve a ascensão definitiva da família Edwards à frente do Manchester. O período revela um cenário complexo, caracterizado por muitos resultados adversos em campo, crise nos negócios particulares e a morte de Louis Edwards. Diante disso, em 1980 a condução do clube passa às mãos do filho Martin Edwards, que tinha um propósito quase obsessivo: transformar o Manchester num negócio capaz de produzir lucros. No início, a empreitada não foi promissora, pois, mesmo tendo investido em atletas, os títulos não vieram, e isso o levou a cogitar a venda do clube no início dos anos 1990. Mas também veio o aprendizado, e um deles era que precisava mudar sua filosofia administrativa.

Na longa trajetória à frente do Manchester United, Martin Edwards acabou por compreender que “[...] um clube de futebol pode e deve gerar lucros [...]; um clube (empresa) de futebol deve gerar lucros, além de desempenho em campo” (Leoncini, 2001, p. 98). Antes, havia uma visão única de clube, e com ela se empreendia uma busca por ter lucros a qualquer preço, ao ponto de diminuir gastos com atletas, e isso aconteceu, mas o fiasco em campo também. Ocorre que o futebol se tornava altamente competitivo, e já não se faziam times aptos ao sucesso sem gastar para isso. Há exceções, como, na temporada 2014, ocorreu com os clubes Atlético de Madrid, da Espanha, e Liverpool<sup>31</sup>, da Inglaterra, mas isso não é definitivamente a regra válida nem o que acreditam Kuper e Szymaski (2010).

As mudanças verificadas no futebol inglês – mas não só nele – parecem dar conta de uma nova figuração na qual o futebol passou a ser visto como um negócio, trazendo à tona uma forma de gestão que revela, “[...] de um lado, relacionamento entre gastos com salários e desempenho em campo; de outro, o relacionamento entre sucesso em campo e geração de receita também” (LEONCINI, 2001, p. 96).

Dessa forma, cogitando sobre a mudança de paradigma de gestão, o que levou clubes como Manchester United a se tornarem uma força do futebol contemporâneo? Quais as estratégias e caminhos perseguidos por grandes clubes europeus de futebol que diferem, por exemplo, da maioria dos clubes brasileiros e dos clubes do Recife?

---

<sup>31</sup> Amir Sommogi, consultor de marketing e gestão desportiva, sobre esse fato diz que as campanhas realizadas por tais clubes não se mantêm se não houver fôlego financeiro e diversas vias de receitas, como acontece com os clubes mais ricos, que têm suas dívidas, mas arrecadam significativamente.

De um modo geral, as respostas não são definitivas, pois, da mesma forma que a sociedade expressa complexidade, também o clube assim se manifesta. Considerando a nova figuração esportiva, muitas conjecturas são levantadas do ponto de vista sociológico. É natural, por exemplo, pensar que alguns dirigentes, inseridos na teia de relações humanas que caracteriza o clube, ao tomar noção do terreno em que este está pisando, tenham envidado esforços para sua atualização. “[...] Mas, fosse consciente ou inconscientemente, a direção dessa transformação [...] era determinada pela direção do processo de diferenciação social, pela progressiva divisão de funções e pelo crescimento de cadeias de interdependência” (ELIAS, 1995, p. 196).

De igual modo, é de imaginar, baseando-se em Proni (2000, p. 80), que, “[...] sintonizados com os princípios mercantis”, clubes e dirigentes viram-se compelidos a seguir o caminho da profissionalização. Isso sem desconsiderar o fato de os clubes europeus estarem inseridos num contexto sociocultural que parece ter mais colaborado do que criado entraves para as mudanças se efetuarem. Outra explicação plausível diz respeito ao *ethos* dos dirigentes europeus - cuja herança social difere dos dirigentes brasileiros -, que aparece como elemento significativo para se pensar sobre as mudanças clubísticas. Quanto ao *ethos*, porém, é algo que haveremos de explorar no sexto capítulo. Lembramos, porém, ao leitor que essas explicações são, para nós, vistas como possibilidades, o que não esgota o olhar sobre o fenômeno, bem como sua compreensão.

No caso do Manchester United, estamos diante de uma figuração com diferentes elementos, pois o processo se dá numa longa duração. É claro que há aqueles elementos singulares, e assim, além de alguns mencionados, também há que se destacar a administração de Louis Edwards. Dentro dela, citamos o caminho e as estratégias de gestão por ele escolhidas, que ajudaram a transformar o clube. Uma dessas estratégias, aqui mais uma vez recuperada, diz respeito à ideia de desenvolver um estilo de jogo elegante que marcasse a maneira de ser do clube. Noutras palavras, buscava-se apresentar algo que projetasse uma identidade distinta do time no mercado do espetáculo. A meta era colocar a marca Manchester United em pé de igualdade com Coca-Cola e Marlboro. Em campo, segundo Kuypers e Szymanski (1999), entre 1972 e 1992, o Manchester United foi o clube que liderou a média de público na Liga Inglesa. O clube se encontra num contexto social que impera, como afirma Souza (2006, p. 456), a “[...] lógica de transformação dos grandes clubes do mundo em “marcas globais””.

Finalmente, é interessante notar que se a Liga teve participação decisiva no caminho da transformação gerencial no Manchester United, o Relatório Taylor também teve.

Nos anos 1990, diversos episódios de violência marcaram as torcidas inglesas, o que resultou numa intervenção do governo mediante uma “lei” que ficou conhecida como Taylor Report, que, em linhas gerais, exigia dos clubes melhorias nos estádios. As exigências da “lei” fizeram com esse clube, especificamente falando, partisse para o mercado de ações, o que, definitivamente, foi um passo marcante na sua história administrativa. E o resultado é que mesmo que o Manchester United não tivesse intencionado tal fato, a “lei” - uma força externa – provocaria na figuração social um movimento que o impulsionaria na direção da sua transformação em clube-empresa.

Concordando com Suzuki Jr. (1997), deduzimos que, ao compreender a economia globalizada, o Manchester United soube valer-se das vantagens comparativas do ambiente esportivo. E, assim, parece haver saltado na frente de muitos, obtendo resultados expressivos que o têm colocado, em diversos aspectos, entre as equipes mais competitivas do mercado mundial. Isso, supomos, está vinculado ao seu modelo de gerenciamento.

Segundo Boente e Dantas (2011, p. 78), “[...] o principal exemplo de sucesso em entidades desportivas com o capital aberto é o *Manchester United*”. Nesse caso e nesse momento específico da figuração do futebol-espetáculo, a impressão que temos é que a transformação do clube profissional de futebol em uma “*public company*”, ou empresa de capital aberto, trouxe como consequência uma situação favorável não só para o clube, mas também para seus acionistas e torcedores. Se, no Brasil, essa fórmula seria recomendável ou não, é algo que necessita de uma reflexão, mesmo porque os contextos sociais são diferentes.

Voltando, porém, ao caso inglês, as implicações de sua mudança figuracional revelam que

A “transformação” do Manchester United (ou seja, o lançamento de ações) [...] teve como resultado principal uma mudança drástica na forma de se administrar o clube – a gestão direcionada também para o lucro. Com investimentos bem aplicados, a revolução comercial veio, e o clube passou a realizar seu grande potencial comercial em todas as áreas de negócios ligadas a ele, principalmente por meio do setor de merchandising (até hoje um dos principais negócios do clube) (LEONCINI, 2001, p. 104).

A despeito de qualquer sentimento e reflexão com relação aos fatos, estamos diante de uma novidade de pensamento e de gestão para o contexto, denominada, por Martin Edwards, nova Visão Estratégica. Nesse ponto, diríamos que o exemplo em voga é um indicador de que

há uma mudança clara na figuração do esporte profissional de espetáculo, concordemos ou não com o rumo que ele parece tomar.

Notadamente, o processo de transição envolvendo a gestão de um clube de futebol profissional para a de um clube de futebol-empresa não poderia ocorrer sem que fossem nomeados certos pilares, para que as mudanças na concepção de clube pudessem ser visualizadas. Portanto, é evidente que, no caso do Manchester United, foram feitas escolhas nas quais apontamos três aspectos básicos: “[...] o controle salarial e de transferência de jogadores; a maximização de receitas (fruto de sua reputação e do tratamento do torcedor como cliente); e a exploração de seu estádio - construído para gerar receitas durante o ano todo mediante, o que se convencionou chamar de arena multiuso” (LEONCINI, 2001, p. 106). Em nossa compreensão, parece estar em curso uma nova visão de clube, que objetiva, como já dissemos, resultados em campo e lucros. Diferentemente, porém, de Leoncini (2001), não entendemos que a gestão desenvolvida pelo Manchester United possa ser vista como uma fórmula “mágica”. Talvez, e só, os indivíduos envolvidos com o processo no respectivo clube tenham enxergado de forma antecipada e inteligente que “[...] o futuro da civilização é tecnocientífico. Seria muito triste e ruim para o futebol se ele insistisse em ficar amarrado ao passado” (AZAMBUJA, 2012, p. 260). Ainda mais se esse passado - como muitos de nós conhecemos - contribui para o atraso do esporte.

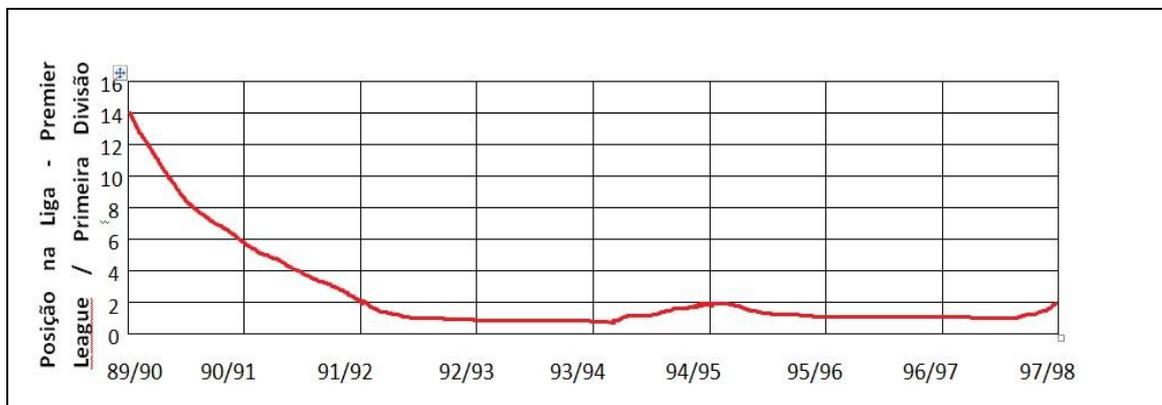
Não gostaríamos de nos alongar sobre tudo aquilo que já foi falado aqui com relação à gestão adotada pelo Manchester United, relativo às mudanças feitas nesse clube, mas não há como evitar uma retomada de certos aspectos. Fosse essa posição isolada, talvez não valesse a pena. Porém, na medida em que ela é vista, não só pelos ingleses, mas também por outros clubes, como um modelo de gestão de sucesso, então, convém lhe dar atenção. Só para lembrar, a gestão estratégica eficaz na qual se baseia o Manchester United é parte singular da composição que envolve: “lucros para os acionistas; título, desempenho em campo e satisfação para os torcedores e demais clientes; e salários competitivos para os jogadores” (LEONCINI, 2001, p. 110).

Nossa intenção não é colocar o modelo ‘Manchester United’ como único para os demais clubes da cadeia projetarem-se, mesmo porque a teia que cerca os clubes é um emaranhado sem proporção. Na verdade, o que observamos no caso estudado é que ele retrata uma via de sucesso considerando as principais metas do clube inglês, que eram títulos e lucros. Essas coisas podem variar, mas parecem ser, de um modo geral, o que sustenta os clubes de futebol profissional. As figuras abaixo e os números que elas trazem dão conta de

que o modelo do Manchester com relação aos propósitos específicos do clube expressa eficácia. Mas há clubes que podem não ter a mesma ambição e, nesse caso, a “receita” pode não ser a mesma, porém nem por isso o exemplo deixará de existir.

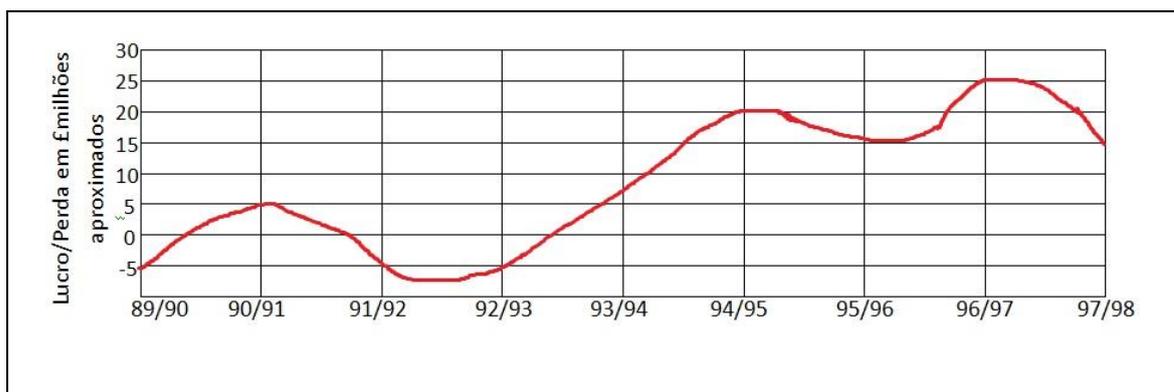
Para nós, o mais importante a considerar, e isso insistimos em mostrar, é que há no modelo de gestão apresentado uma “nova concepção” de pensar o futebol-espetáculo e o clube. É uma perspectiva que serve, de alguma forma, para revelar mudanças importantes na figuração do futebol profissional atual e que tem relação com aquilo que acontece no meio social. Foi pensando em retratar algo a respeito dessa transformação que trouxemos a lume essa concepção de gerenciamento encontrada no âmbito do futebol.

**Gráfico 3.1 - Desempenho do Manchester em função da posição na competição**

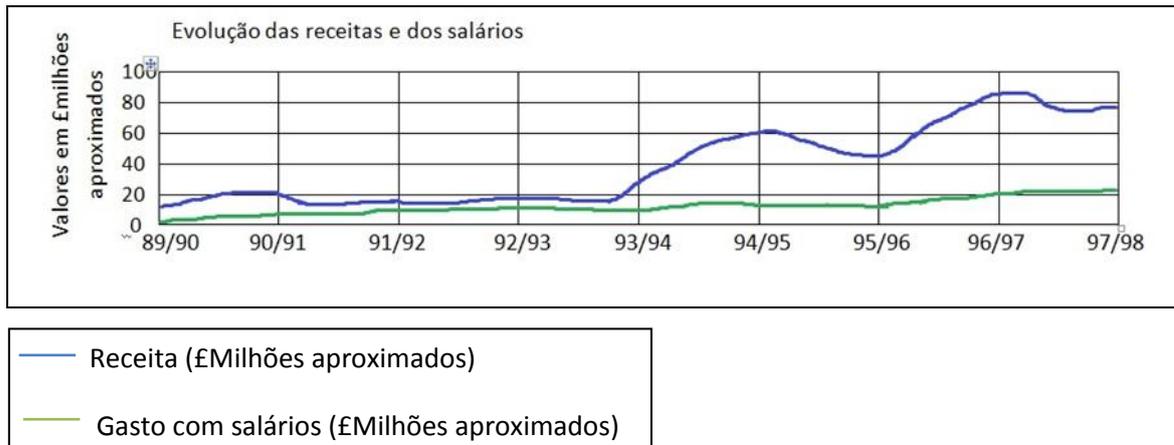


Fonte: Leoncini 2001, p. 110, adaptado pelo autor.

**Gráfico 3.2 - Lucros e perdas do clube Manchester**



Fonte: Leoncini 2001, p. 111, adaptado pelo autor.

**Gráfico 3.3 - Evolução das receitas e dos salários**

Fonte: Leoncini 2001, p.111, adaptado pelo autor.

Por fim, vale salientar que, numa sociedade de escala global na qual as fronteiras já não representam os obstáculos de outrora, é provável que o modelo de gestão encontrado num clube como esse tenha repercussão, revele aproximações e se difunda. Ainda mais porque “a difusão permite transformar a inovação de um acontecimento isolado no, tempo e no espaço, num fenómeno com abrangência de significativos segmentos do sistema económico” (GODINHO et. al, 2003, p. 13).

Da experiência gerencial inglesa, nos encaminhamos para compreender o que há por trás do futebol espanhol quando o assunto é a transformação de gerenciamento dos clubes.

### 3.3.3 Tecendo a Figuração Catalã: o caso do Barcelona e suas estratégias inovadoras

Várias referências poderiam ser tomadas para falar do futebol espanhol no, entanto o Barcelona é um desses clubes que a sua própria história já o credencia como um dos diferentes do cenário do futebol- espetáculo. A trajetória dele mostra um exemplo de clube que se desenvolve e se torna competitivo no cenário mundial, apesar de não dispor dos “favores” destinados, por exemplo, ao seu maior rival – Real Madrid – dado o nacionalismo catalão.

Ao nos debruçarmos sobre tal clube, um nome que vem a mente é o de Ferran Soriano, eleito vice-presidente em 2003. É considerado uma das figuras mais importantes para a consolidação do Barcelona como uma força mundial na atualidade, essencialmente pela sua visão administrativa desenvolvida à frente da agremiação. Soriano contou que, antes de assumir o clube catalão, ouviu de um gestor anterior a seguinte frase: “[...] Amigo, vou lhe dar um conselho: não venha aqui disposto a aplicar técnicas de gestão, nem com vontade de usar

senso comum, nem lógica empresarial. O futebol aqui é diferente, o que conta é se a bola entra ou não entra. Se entrar, tudo vai bem; se for para fora, tudo é desastre. É uma questão de acaso” (SORIANO, 2010, p. 10).

Nesse caso, indagamos a nós mesmos: o que fazer, então, se é uma questão de acaso? Uma resposta razoável seria: pouco se pode intervir de forma organizada nesse ambiente, pois, para a maioria das situações, só resta aos dirigentes de clubes esperarem que a sorte esteja a favor e que os ventos soprem em sua direção. Pensamento como esse, ao contrário do que se possa imaginar, predomina em muitos clubes e dirigentes de futebol profissional na atualidade.

Ocorre que, com a secularização da sociedade, a maioria dos acontecimentos que marcam a vida já não encontra sua força explicativa no imponderável, no elemento místico, no acaso, destino ou coisa semelhante. “Na perspectiva daqueles que militam no futebol como profissionais, engajados que estão na busca pelos resultados e, por assim dizer, identificados com a dimensão mais competitiva, gerencial e lucrativa do esporte, tais imponderáveis apresentam-se como problemas e obstáculos a serem superados” (TOLEDO, 2000, p. 69). No mundo atual, prevalece a lógica do conhecimento sistematizado, que circunscreve a maioria das relações sociais e que se baseia em fatos concretos e evidências que conferem à sociedade dos indivíduos uma forma de pensar e agir sobre as coisas referendadas pela ciência.

Portanto, ao atentarmos para as mudanças de paradigmas de gestão que têm lugar no esporte profissional de espetáculo, veremos que elas não se coadunam com o “imponderável” nem com as “fórmulas mágicas” às quais se refere Leoncini (2001) quando se reporta à gestão empreendida por Martin Edward no Manchester United. De modo simples, se é que haja simplicidade no processo, o que parece ter ocorrido ali e em outros clubes – tendo os dirigentes intencionado ou não o rumo, a direção - assinala uma mudança figuracional que marca o futebol atual. Temos a ousadia de sugerir, a propósito, que ela tem se consolidado na “sociedade dos dirigentes” e que “encarna” uma ideia de clube.

As decisões tomadas nas esferas em que a lógica racional predomina – inclua-se o futebol-espetáculo – não compactuam com a inconsequência, intuição e mitos construídos como amuletos. Conforme somos levados a pensar na atualidade, o que se requer cada vez mais dos gestores clubísticos são atitudes dotadas de um esclarecimento de pensamento similar ao que falam Adorno e Horkheimer (1985), pois na ausência deste, aí sim, provavelmente, “tudo” pode virar desastre.

Mesmo que no contexto de alguns clubes observemos ações relativas ao “acaso”, pois, são difíceis de estabelecer formas puras de pensamento dentro de um universo complexo como este <sup>32</sup>, ainda assim não desconsideramos que grandes clubes do futebol mundial têm ingressado numa nova fase reflexiva do esporte. É dito nesse sentido, por Elias e Dunning (1992), que o esporte moderno se notabiliza por características distintas, tais como: mudanças de códigos de condutas e sensibilidade; aumento no controle das emoções; disciplinamento por meio de regras e mudança no comportamento dos indivíduos, tudo isso somado a outros fatores, a exemplo das novas legalidades e da economia que envolve o ambiente, implicando novas posturas e uma figuração distinta.

No atual estágio de desenvolvimento do futebol, as principais agremiações esportivas do mundo, em especial da Europa, são comparadas às grandes organizações multinacionais. A modernização da gestão é, assim, vista como uma necessidade imediata para seu crescimento e desenvolvimento (Rocco Junior, 2013, p. 112).

Não obstante a figuração revelar mudanças profundas que põem em movimento a “modernização” dos clubes de futebol, é possível, pensando no que diz Elias, que a sociedade não ande apenas nessa direção. Ao mesmo tempo em que constatamos modelos de gestão centrados numa perspectiva mais burocrática, também encontramos outras matrizes que tecem maiores inclinações nos modelos tradicionais assentados no amadorismo, senso comum, sorte, experiência dos indivíduos ou coisas assim. Nessa fronteira, parece comum o sentimento de que o esporte possui vida própria e que os acontecimentos nesse “universo” são regidos pelos “deuses do futebol”. Assim se explicam alguns comportamentos sociais que prescindem do tipo de racionalidade weberiana – ação racional com relação aos fins e aos meios. Acontece que a racionalidade e a organização burocrática são uma realidade para os clubes, têm peso considerável e “[...] fazem parte do conjunto de forças produtivas da civilização atual” (AZAMBUJA, 2012, p. 250).

Nessa atmosfera, observa Soriano que (2010, p. 11) “[...] quem quiser ter sucesso em alguma atividade deverá identificar e compreender a lógica que existe por trás dela, reinterpretá-la e adequá-las às novas realidades e desafios”. Pensando nisso, suscitamos

---

<sup>32</sup> Uma situação singular é descrita por Soriano ao indagar um diretor do Barcelona – anterior à sua gestão – sobre os critérios adotados nas contratações, na época, de dois atletas brasileiros (Geovanni Deiberson e Fábio Rochemback) por nada menos que 30 milhões de euros – 18 e 12 milhões -, e a resposta do “gestor” foi: “Me disseram que Rochemback era igual ao Neeskens, e o Geovanni era o novo Garrincha, Pensei que, depois de tantos erros como os que tínhamos cometido e tanto azar, alguma decisão tinha de sair bem, que era justo que tivéssemos sorte com algumas contratações” (SORIANO, 2010, p. 11).

indagações do tipo: até que ponto os dirigentes de clubes refletem sobre a lógica que prevalece no mundo do futebol profissional de espetáculo? As medidas adotadas em suas gestões revelam sintonia com aquilo que prevalece no universo do esporte? É possível os dirigentes ignorarem as mudanças presentes na sociedade e no futebol atual e obterem sucesso em suas gestões? Quais são os desafios que o futebol mundial impõe aos dirigentes de clubes?

A compreensão das mudanças que ocorrem no futebol profissional parece ser algo importante para os clubes postularem o êxito e o sucesso de que falam Kuypers e Szymanski (1999), especialmente num ambiente que tem se tornado cada vez mais seletivo e competitivo. A prática de observar e discutir o que fazem administrativamente clubes como o Barcelona tornou-se comum, provavelmente pelo contexto descrito que caracteriza o futebol competitivo e pela projeção no cenário que o respectivo clube apresenta. Imaginamos que o *status* promova a curiosidade, a difusão e, quando possível, a imitação da parte de muitos clubes do planeta das ideias nele empreendidas em termos de gestão. E, nesse sentido, é útil o argumento de Favero (2009, p. 12) de que “[...] a globalização contribuiu para a transformação de aspectos que fizeram o futebol se espacializar pelo mundo inteiro”.

Segundo revela Favero, há uma difusão de pensamento que repousa no encurtamento das “fronteiras”, pois o mundo tornou-se uma aldeia global, que facilita, por exemplo, a transmissão do ensino e do treino, e nesse aspecto de tudo se sabe um pouco. Talvez porque, como diz Rocco Júnior (2013, p. 108), “a cultura da prática do esporte, antes associada a limites e fronteiras nacionais, passou a ter uma dimensão global”.

Desse modo, as estratégias de gestão empreendidas nos grandes clubes mundiais, assim como “as ideias, se espalham ainda mais rapidamente no futebol europeu que noutros setores econômicos, porque o futebol é o setor mais integrado da economia do continente” (KUPER; SZYMANSKI, 2010, p. 32). O resultado disso é que clubes como Barcelona se tornam, na atualidade, de “todos” conhecidos, e suas propostas, passíveis de anotação, ajustes e adoção em diversos clubes de futebol como uma tentativa de se adequarem à nova figuração esportiva e às “regras” que prevalecem no jogo. É importante sempre lembrar que aqui, como num jogo, as figurações sociais revelam diferenças.

Mas, como é válido considerar, a administração clubística e as estratégias inovadoras desenvolvidas por clubes como Barcelona são formas com as quais certas “organizações” dialogam, por meio do futebol-espetáculo, com o mundo. Interpretar os códigos dessa linguagem é uma maneira de compreender como se comportam dentro do cenário espetacularizado essas instituições. O futebol, na contemporaneidade, internacionalizou-se, e

isso tem rebatimento sobre o modo como os clubes de futebol profissional passam a se conformar ou não, de agora por diante, principalmente se o fim for obter sucesso em campo<sup>33</sup>. Fundamentados nisso, muitos clubes passaram a adotar diferentes posturas, revelando certas inclinações e rupturas ligadas à gestão envolvendo formas tradicionais e empresariais. Mudanças nesse sentido parecem alcançar a perspectiva gerencial assumida pelo Barcelona, que, guardada as proporções de clube, o tipo de gestão é um tanto próximo ao do Manchester United, ou seja, o Barcelona foge, por assim dizer, da forma tradicional e é gerido numa perspectiva empresarial.

Nossa posição não é defender esse ou aquele modelo de gestão como sendo o mais apropriado, mas mostrar a direção tomada por esses clubes apresentados, a qual parece constituir um modelo que tenta ajustar-se à lógica do ambiente espetacularizado, organizando-se em função de uma demanda externa. Na atualidade, sabemos de clubes menores que vencem algumas competições tanto na Europa quanto no Brasil, e nesse sentido são protagonistas de algum “sucesso”<sup>34</sup>. Acontecimentos dessa ordem fazem surgir defensores da máxima de que no futebol nem sempre vence o mais forte. O fato de isso realmente acontecer não depende de uma regra, pois os números nos mostram que, comumente, os mais fortes, mais organizados e que mais investem profissionalmente no esporte vencem ou chegam mais próximos dessa meta. Ao menos isso foi o que ocorreu, recentemente, com a Seleção Alemã de 2014, conforme nos mostram Kuper e Szymanski (2010) quando nos apresentam, por exemplo, o retrospecto da Liga Inglesa disputada entre os anos de 1990 a 1999. Nesse caso, o que se observa é que entre os ganhadores estão as equipes que

[...] pagam os salários mais altos, as que são capazes de contratar e pagar, a preço de mercado, os melhores jogadores. [...] Assim, se quisermos ter uma equipe campeã, uma equipe que tenha possibilidade de ganhar campeonatos de forma periódica e recorrente, devemos trabalhar com firmeza para ter um clube grande, que gere receitas suficientes para contratar o melhor talento futebolístico disponível. E isso se faz trabalhando duro, administrando com bom critério. [...] Não tem nada a ver com o acaso (SORIANO, 2010, p. 12).

Independentemente do modelo que os clubes no mundo adotem, parece que há uma importância em “reinterpretar a lógica existente no momento e ser capaz de encontrar uma

<sup>33</sup> O futebol vem sendo reestruturado desde 1970 e conforme Proni (2000, p. 63) “[...] a lógica mercantil foi se impondo à organização esportiva e [...] o futebol foi se convertendo em veículo de publicidade, novos determinantes passaram a influir na sua gestão. Os princípios que fundavam sua prática foram revistos e ampliados”.

<sup>34</sup> Na Europa, novamente mencionamos o Atlético de Madrid de 2014 e no Brasil, citemos o Ituano de 2014 que ganhou o campeonato Paulista, ou o Santo André que ganhou a Copa do Brasil de 2004.

nova compreensão” (SORIANO, 2010, p. 13). E isso, seja qual for o nome que lhes deem, envolve até onde alcançamos profissionalismo e organização.

A compreensão e elucidação do cenário de que fala nosso autor de algum modo envolve mudança de sensibilidade, que sinaliza alterações na formatação do esporte da esfera do lazer para a esfera do negócio. Segundo nos parece, esse é o entendimento que cerca o clube catalão no momento e que fez com que ele pudesse enxergar, dentro do terreno em que se encontra, as demandas impostas, as ofertas apresentadas e os concorrentes imediatos. Foi isso que o Barcelona fez. Ele atentou para as relações que circulam e determinam o cenário, compreendendo que “[...] haverá clubes e empresas que entenderão o funcionamento básico de uma indústria, mas que não irão reinventá-la. Viverão na parte intermediária da tabela da classificação ou das cotas de mercado, rentabilizando sua capacidade de execução e copiando o que fazem os melhores” (SORIANO, 2010, p. 14). Essa é, em nossa interpretação, uma das leituras que os dirigentes do Barça - forma abreviada como o Barcelona é também conhecido - fizeram do cenário atual do futebol-espetáculo, a fim de não ser contabilizado com os da parte intermediária.

O futebol espetacularizado apresenta como uma de suas maiores características a competitividade, e nele os vencedores são equipes e clubes que, segundo Soriano (2010, p. 14), sabem “[...] aplicar as novas compreensões da realidade com certa antecipação”. É uma situação que descreve no momento o diferencial do Barcelona, embora não seja um privilégio só seu. Isso parece ter ocorrido com grandes clubes de futebol profissional da Europa, cujos modelos de gestão fogem ao padrão comum, amador e por isso colhem resultados. Na opinião de Suzuki Jr (1997), esses clubes souberam aproveitar o momento, pois se ajustaram à mudança de sensibilidade e se afinam com o que o ambiente lhes comunica.

No caso do futebol-espetáculo, “[...] ganham aqueles que são suficientemente analíticos para compreender a nova realidade e suficientemente hábeis e corajosos para colocar suas ideias em prática” (SORIANO, 2010, p. 14). Em linhas gerais, essa parece ser a posição assumida pelo Barcelona. Mesmo sem poder escolher o âmbito de competição, o clube catalão procurou, diferentemente de muitas equipes pelo mundo, se “[...] conformar em conhecer o terreno de jogo [...] em detalhe e profundidade” (SORIANO, 2010, p. 15).

Diante dessa situação, perguntamos: quantos dirigentes de clubes ao menos se importam em conhecer o terreno que travam, na atualidade, as suas disputas mais significativas? Será que tal conhecimento tem a ver com estratégias administrativas? A despeito da resposta produzida, uma coisa parece óbvia: o ambiente de atuação dos clubes

mudou sensivelmente e nesse sentido, talvez, um dos papéis sociais dos homens de plateia – independentemente do modelo de gerenciamento que possam adotar – está em refletir sobre as estruturas sociais que sustentam a concepção atual de esporte. Essa é uma leitura que, na ótica de Soriano, implica compreender quem comanda e quem é comandado, quais são os clientes desse “novo” ambiente, as necessidades postas, com quem se concorre, a exatidão do mercado, com quem fazer parcerias e as regras de funcionamento desse universo complexo.

Pensando nas ações gerenciais empreendidas pelo Barcelona, elas - no que constatamos - focalizam pontos estratégicos do ambiente do espetáculo, e, não obstante diversos fatores constituam sua gestão inovadora, há alguns construídos como proposta de diferenciar o clube. Um deles é o lema “mais que um clube”, uma proposta de marketing que resulta de uma gestão estratégica com a intenção clara de ampliar o rol dos fãs. “Como resultado, [...] o clube, além da identificação provocada em seus adeptos, que rendeu um excelente posicionamento econômico-financeiro, obteve brilhante temporada esportiva nos últimos anos” (ROCCO JÚNIOR, 2013, p. 108). Ainda sobre as estratégias, Soriano (2010) acrescenta os valores mais importantes: a ética, o trabalho em equipe, a inovação, a liderança e o respeito. As informações revelam que o Barcelona não limitou suas ações administrativas centradas num único foco de atuação. Portanto, trata-se de um clube aberto às diversas possibilidades do mercado da bola e que se planejou para utilizá-las.

Um dos nichos-alvos da gestão dos grandes clubes mundiais - a torcida -, no caso do Barcelona, por seu contingente significativo, gera cifras consideráveis, pois “[...] o futebol é o esporte que mais atrai a atenção do público em todo o mundo. As grandes contratações, contratos de patrocínios, arrecadação de bilheteria [...] envolvem milhares de dólares” (BOENTE E DANTAS, 2011, p. 76). A torcida está presente em toda parte dessa cadeia esportiva, seja direta ou indiretamente. O **Quadro 3.3** dá-nos uma perspectiva da representatividade que esse segmento tem para os clubes e para o próprio clube catalão, porque no futebol-espetáculo o contingente em seu entorno é expressivo.

**Quadro 3.3 – Relação entre clubes europeus e preferência de torcida**

<b>Clubes preferidos dos torcedores na Europa</b>	
<i>Clube</i>	<i>Número estimado de torcedores</i>
<b>Barcelona</b>	44,2
<b>Real Madrid</b>	41,9
<b>Manchester United</b>	37,6
<b>Chelsea</b>	25,6
<b>Zenit S. Petersburgo</b>	23,9
<b>Liverpool</b>	23,0
<b>Arsenal</b>	21,3
<b>AC Milan</b>	21,0
<b>Bayern de Munique</b>	19,8
<b>Juventus</b>	17,5
<b>CSKA Moscou</b>	11,1
<b>Inter de Milão</b>	10,3
<b>Olympique de Lyon</b>	9,4
<b>Olympique de Marseille</b>	9,4
<b>Galatasaray</b>	9,0
<b>Spartak de Moscou</b>	8,1
<b>Fenerbahce</b>	7,3
<b>Wisla Krakow</b>	6,5
<b>Ajax Amsterdam</b>	6,5
<b>Dínamo de Moscou</b>	5,7

Fonte: Kuper e Szymanski (2010, p. 139), adaptados pelo autor

Como pode ser visto no **quadro acima**, no Barcelona, apesar de a maioria dos seus torcedores, fãs e sócios serem provenientes da Catalunha, de uns tempos para cá o time ultrapassou as fronteiras e conquistou “corações” tanto na Europa quanto no resto do planeta. Com relação à adesão catalã, a gestão do clube elevou atualmente o número de associados a aproximadamente 170 mil, de modo que nos seus jogos é comum vermos o estádio *Camp Nou* totalmente ocupado. A consultoria Delloite mostra que somente com ingressos o clube tem receita anual de 110 milhões de euros. Voltando ao quadro que aborda a preferência entre torcida e clube, especificamente no tocante ao clube catalão, um ano após o estudo de Kuper e Szymanski (2010) a dianteira não só permanece como aumenta em termos de números. Em 2011, a empresa alemã Sport Market desenvolveu um estudo e mostrou que a torcida do Barcelona FC naquela ocasião era a maior da Europa, com cerca de 57,8 milhões de aficionados. Não investigamos se em 2015 o clube já foi por outro ultrapassado.

Outro ponto que se refere à gestão do Barcelona é que - como Manchester United e Bayern de Munique - este tem investido na exploração de seu estádio, e um ponto estratégico é o seu museu, que se apresenta como outra fonte de receita.

O interesse dos torcedores também é pelos resultados obtidos em campo nos últimos anos – a referência mais próxima e significativa é o ano de 2009 –, os quais contribuíram para a projeção do clube no mundo. Foram várias conquistas: o Campeonato e a Taça da Espanha, a Supertaça da Espanha, o Mundial de Clubes, a *Champions League* e Supertaça Europeia. Segundo Soriano (2010) e Rocco Júnior (2013), esses resultados não vêm do acaso, mas porque o Barcelona se organizou mirando tais disputas e seu desenvolvimento.

As ações gerenciais do clube envolvem ainda o merchandising, e nesse ponto uma das estratégias focaliza as vendas de camisetas. A mais recente investida é a comercialização da camiseta “utilizada” pelo jovem jogador brasileiro Neymar Jr., ultrapassando as expectativas de comercialização.

Em termos dos artifícios perseguidos, assim como em outros clubes a exploração da marca é uma via de sucesso comprovado, e a do Barcelona se valorizou sobremaneira depois dos títulos de 2009<sup>35</sup>. Para Rocco Júnior (2013), na atualidade, tanto os excelentes resultados quanto as estratégias mercadológicas, conjuntamente com a ação empreendida pela Fundación FC Barcelona<sup>3</sup>, envergando o lema “mais que um clube”, fizeram o clube e sua marca ganhar proporções globais.

Segundo a revista Forbes, a relação Barcelona-mercado do futebol é de tal sorte que, somente em 2014, suas receitas totalizaram 627 milhões de dólares e seu patrimônio/marca estaria avaliado em 3,20 bilhões de dólares. Valores como os que apresentam clubes como Barcelona, Manchester United e Bayern de Munique, na atualidade, não têm como não chamar a atenção dos dirigentes pelo mundo. O que, porém, nos interessa aqui é compreender o que fizeram esses clubes e o que neles mudou em termos de gestão para atingirem tal posição no cenário. Segundo diz Soriano (2010), parte do resultado alcançado pelo Barcelona e outros grandes clubes mundiais tem ligação com a compreensão do cenário, o que leva à adoção de um modo de gerenciamento extremamente profissionalizado.

A diversificação dos “produtos” oferecidos no mercado do futebol termina por se caracterizar como um tipo de estratégia de gestão, que, no caso Barça - e noutros europeus –, tem dado certo. A expressividade dos números nesse caso estudado “[...] é demonstrativo de que o sucesso comercial é sempre alavancado pelo sucesso desportivo” (SANTOS, 2013, p. 24).

---

<sup>35</sup> O ano de 2009 foi segundo pensamos aquele que marcou a torcida do Barcelona, pelos títulos conquistados, pela projeção de uma equipe e ainda pelo futebol encantador que marcou a geração de Lionel Messi e companhia.

O clube, de algum tempo para cá, também resolveu investir no seu próprio canal de TV e, por meio deste, difunde não apenas sua ideologia clubística, como também o negócio que o Barcelona representa.

Mas quem pensa que esse clube só visa contratar grandes estrelas do futebol mundial se engana. O investimento na base exerce centralidade na forma inovadora de administrar, e o Centro de Formação de Atletas do FC Barcelona, conhecido como La Masia, é destinado a “produzir” jovens talentos, que chegam lá ainda meninos.

La fórmula utilizada para la búsqueda de futuros mosqueteros: Masia + estudios + un poco de dinero para sus gastos + gastos de viaje = ingreso en el cuerpo de mosqueteros del Barça. (...) El rastreo de los nuevos mosqueteros lo realizan veinte técnicos y seis observadores, que intentan buscar en ellos el nivel “Barça”. (...) El principal objetivo de La Masia es intentar formar/forjar no sólo deportiva sino intelectualmente y en valores a los jóvenes que han dejado a sus familias y sus pueblos y ciudades de procedencia para hacer carrera en el FC Barcelona (Cubeiro; Gallardo, 2011, p. 195).

Por fim, a gestão mostra uma preocupação com parcerias comerciais de ponta, e aqui destacamos a recentemente firmada com a companhia aérea Qatar Airlines, um negócio que rende quase 30 milhões de euros por ano ao clube. Há quem possa argumentar que com parceiros assim não há como não ser competitivo e um estabelecido do futebol, mas é preciso lembrar que nem sempre foi assim. Para Soriano (2010), as mudanças só foram possíveis mediante um plano estratégico, trabalho em grupo e perspectiva de futuro.

Ao final não podemos deixar de registrar o seguinte: o Barcelona, assim como os outros clubes citados aqui, são exemplos para serem pensados e observados pelas suas projeções mundiais, mas também questionados quanto as suas possibilidades, porque há que se considerar as diferenças que encerram cada figuração e neste sentido nem tudo pode ser aplicado ou replicado de lá para cá, mas, isso não invalida observar o movimento da figuração global naquilo que ela apresenta de significativo, não descuidando é claro de considerar que mesmo estes revelam lacunas.

Da figuração clubística espanhola, seguimos o curso e a bola da vez, que é o futebol alemão.

### 3.3.4 O futebol Alemão: o caso do Bayern de Munique

Temos apresentado o argumento de que no ambiente atual dos clubes europeus circula uma ideia de gestão inovadora, que contempla “[...] as diversas dimensões da atividade empresarial, como a comercial, a financeira ou a organizacional” (SANTOS, 2013, p. 10).

Muitos dirigentes dessa porção do planeta se valem de ações estratégicas que objetivam incutir valor e projeção sobre determinados elementos, a exemplo da marca do clube. A relação entre o clube de futebol europeu e a marca que ele estampa é análoga à maneira como as grandes empresas do mundo investem na difusão de suas imagens na intenção de conquistar novos mercados. Na economia capitalista, um nome conhecido e respeitado é o distintivo que todos buscam associar ao seu produto, e não são poucos os clubes que se empenham por alcançar tal condição. Soriano (2010) assinala que a necessidade de compreensão do ambiente foi o que fez alguns clubes tomarem pé de sua representatividade dentro da sociedade do espetáculo, pois o futebol é, na atualidade, um dos “carros-chefes” desse contexto. No mundo em que inúmeros indivíduos são ávidos por diversão e consumo em muitos redutos, o futebol é um exemplo clássico de que um nome distinto diz muita coisa.

Conforme Koher e Keller (2001), o maior alvo e desafio para uma marca é ela conseguir projetar um conjunto amplo de significados. E, na atualidade, onde isso parece mais real que no universo do futebol? Basta ver a procura das grandes empresas de um modo geral por esse setor e particularmente pelos “garotos-propaganda”. Dos anos 1990 para cá, os clubes passaram a integrar um mercado cujas possibilidades só fazem aumentar significativamente. Por isso, nos diz Santos (2013, p.17) que “gerir o valor representado pelo nome de marca de forma coordenada e coerente é, porventura, um dos maiores desafios dos gestores de hoje”, especialmente porque a figuração esportiva é outra, talvez uma nova figuração.

Nesse novo contexto, falar de marca sem resultados/desempenho parece-nos semelhante como falar de espetáculo sem público, pois são componentes de um mesmo enredo, e por isso essa relação é parte significativa do projeto de gerenciamento desenvolvido pelo clube alemão Bayern de Munique. Nele, essas coisas, acrescidas de outras, têm se revertido no sucesso do clube e na popularidade que ele obteve de uns tempos para cá na Europa.

Na atualidade, é, talvez, a marca mais forte<sup>36</sup>, e a cada vitória cresce o número de fãs e torcedores-consumidores. Basta dizer que o Bayern de Munique é um dos preferidos dos clubes europeus, como comprova o **Quadro 3.4**. Visto isoladamente, o referido quadro deixa de mostrar outras coisas que, para um leitor desatento, pode passar despercebido. Assim, se retornarmos ao **Quadro 3.2**, que aponta os clubes mais valiosos do mundo – nessa categoria, o clube alemão é o terceiro –, e se buscarmos o **Quadro 3.3**, que relaciona os clubes e as preferências de torcedores na Europa – aqui, o Bayern é o nono –, vale destacar que na lista constam inúmeros clubes estruturados. Essas informações suscitam outro fato significativo: o Bayern de Munique é o clube presente em todos esses quadros, e isso em nosso entendimento se reveste de um valor social inestimável no mundo do futebol profissional, a saber: que o clube alemão nos últimos anos passou a fazer parte “definitivamente” daquela figuração seleta apontada no início, se constituiu como um dos estabelecidos, e essa condição é, em grande parte, devida, segundo Santos (2013), ao seu modelo de gestão que na Europa, na atualidade, é uma das referências.

**Quadro 3.4 - Países, clubes e grandes torcidas na Europa**

<b>Times preferidos por grandes países</b>	
<u>País</u>	<u>Clube com maior torcida</u>
<b>Inglaterra</b>	Manchester United
<b>França</b>	Olympique de Lyon
<b>Alemanha</b>	Bayern de Munique
<b>Itália</b>	AC Milan
<b>Polônia</b>	Wisla Kraków
<b>Rússia</b>	Zenit St. Petersburgo
<b>Espanha</b>	Barcelona

Fonte: Kuper e Szymanski (2010, p.140), adaptado pelo autor

Num ponto anterior deste texto, falamos que, se nós discutíssemos sobre o futebol e a gestão dos clubes mundiais e o futebol inglês não aparecesse, teríamos cometido um “despropósito”. Do mesmo modo, pensamos que incorreríamos num erro grave se ao terminar este capítulo ignorássemos o que acontece no presente com o futebol e com os clubes alemães. A tese apresentaria uma lacuna, pois o citado contexto exerce centralidade na atualidade, se assim é possível expressar, na figuração que privilegia a ideia de gestão

<sup>36</sup> Em termos de percentuais, a consultoria Brand Finance aponta, no ano de 2013, a marca do Bayern como aquela que mais se valorizou no mercado mundial.

empresarial e burocrática. Nesse sentido, a análise do futebol alemão amplia a compreensão de como os gerenciamentos dos clubes mudaram no mundo.

Por que dizemos isso? Por motivos simples, mas nem por isso insignificantes. Primeiro, há o fato de no momento atual o futebol, os clubes e o campeonato alemão se distinguirem no mundo. Basta dizer, com relação ao campeonato desse país, que ele vem sendo considerado nos últimos anos o melhor e mais bem-organizado de todo o planeta<sup>37</sup>. Segundo, não há como olvidar que por trás dessa organização está a composição da sociedade alemã, e podíamos destacar aspectos alhures, mas tomemos um em particular: a sua economia, que explica por que hoje poucos jogadores saem da Alemanha para jogar futebol em outros centros de alto nível e por recompensas financeiras. Um terceiro aspecto remete a um feito recente: o selecionado alemão de 2014 não apenas venceu a Copa do Mundo no Brasil, mas também propagou sua supremacia na maioria da imprensa esportiva mundial: exibiu em campo poderio, organização, planejamento, disciplina, eficiência, inovação, resultados, e jogando um futebol de beleza, elegância e técnica - coisas que, aliás, muitos diziam não fazer parte dessa “escola” do futebol.

Finalmente, recorrendo a Elias na busca de explicação para o fenômeno, diríamos que “tudo isso” evoca uma posição distinta na balança de poder e uma mudança na figuração esportiva e nos modos de sensibilidade que aparecem, na atualidade, na forma de conduzir os destinos do futebol nesse país. Na Alemanha, existe atualmente, uma política de Estado que vem sendo implementada com vistas à formação de talentos para o futebol em diversos centros nacionais de treinamento, sob a supervisão de especialistas. Isso pode ser uma diferença em termos de gestão num sentido mais amplo, mas que compreende a figuração.

Entretanto, no que concerne às mudanças, quais elementos encontramos de específicos no Bayern que nos últimos anos o têm colocado no mesmo patamar de outros clubes como Barcelona, Real Madrid e Manchester United? A que fatores de caráter gerencial-administrativo se pode atribuir à ascensão já ressaltada? Algumas já temos apontado, a exemplo da exploração da marca e do sucesso em campo, que focalizaremos um pouco mais, porém há outros elementos compondo a história desse clube.

---

<sup>37</sup> A Espn Brasil, num de seus programas esportivos exibidos em 2013, afirmou que a Bundesliga disputa, no momento atual, com a Premier League da Inglaterra, o posto de campeonato nacional mais organizado e jogado do mundo. Para mais detalhes, acessar <http://m.espn.uol.com.br/noticias/362837>

O caminho trilhado pelo Bayern encontra-se em muitos momentos com as pegadas dos outros citados. Uma coisa, porém, que não podemos deixar de enfatizar, especialmente pelo momento: é que a estrutura da sociedade alemã parece revelar um peso singular na figuração tecida no futebol profissional de espetáculo desse país.

A ênfase dada por esse outro modelo é histórica (a busca da *sociogênese* dos fenômenos) e aborda a formação do processo de *esportificação* de modo interdependente ao denominado *processo civilizador*. Elias intenta, com o uso da expressão *cadeias de interdependência*, mostrar que os esportes não são meros subprodutos desses processos mais globais, mas, ao contrário, fazem parte deles de modo inter-relacionado, havendo um profundo entrelaçamento entre configurações sociais, políticas e econômicas com o advento dos esportes (TOLEDO, 2000, p. 25-26).

O poder e a força dos clubes não se desenvolvem dissociados de certos pilares históricos, logo o que se observa no Bayern, no Borussia, no Schalke 04 e noutros não é coisa isolada, não é questão desconectada da cadeia mais ampla e da herança social. Há uma ligação estreita com o projeto sólido e dilatado da sociedade e dos seus clubes, da qual o Bayern é, por assim dizer, um espelho. Num sentido de corroborar com essa reflexão recorreremos a obra ‘Os Alemães’, nela Norbert Elias traça um percurso claro do projeto de sociedade alemã e nos faz notar que aquilo que observamos hoje somente pode ser compreendido se a perspectiva de análise buscar como norte a perspectiva processual da história, pois há muitos fatos atuais que remetem à ideia de longa duração.

Se fizermos o exercício de ver o filme de trás para a frente, localizaremos o ambiente que cercava o futebol profissional há aproximadamente 30 anos, e nele nem os clubes, nem o campeonato de futebol alemão ocupavam o ápice da balança de poder. Essa posição cabia de forma mais contundente aos italianos e ingleses é só voltarmos aos anos 1980 e 1990, mas a figuração mudou. Atualmente, se manifesta a assunção de uma sociedade, suas instâncias e instituições, a qual outrora, como diz Elias (1996, p. 22), estava envolta “[...] num padrão de desenvolvimento cheio de rupturas”. Porém, na atualidade, um processo de mudanças profundas engendrou o orgulho nacional<sup>38</sup> que repercute no estágio de “grandeza” que envolve a sociedade, o futebol e aquilo que são os clubes alemães hoje.

Os clubes germânicos, neste momento, mostram, segundo Elias (1996, p. 29), que “os destinos de uma nação cristalizam-se em suas instituições”, e que “[...] existem conexões análogos entre o destino e as experiências a longo prazo de um povo” (ELIAS, 1996, p. 30).

---

<sup>38</sup> É dito por Franco Júnior (2007, p. 175) que “o nacionalismo alemão de certa forma renasceu por intermédio do futebol”.

Então, diante disso ficamos imaginando sobre o caminho tomado pela sociedade alemã e suas instituições. Provavelmente, os indivíduos estabeleceram uma nova ideia de si mesmos e de suas instituições, assim como do mundo e do tempo social atual. Nesse aspecto, o que nos parece é que a leitura equilibrada de um conjunto de fatores levou clubes como o Bayern a alterarem não só suas concepções gerenciais, mas também a própria figuração de que fazem parte. Ela é outra para os alemães, se comparada a um passado não muito distante. Porém, é sempre importante lembrar que essas mudanças não se dão num abrir e fechar de olhos, elas levam tempo para se consolidarem.

Na Europa, muitos clubes - retomando um assunto já tocado aqui - envidaram esforços no sentido de explorar em suas gestões a marca da organização, porque ela passou a ser entendida como uma espécie de identidade social que canaliza torcedores-clientes, parceiros e patrocinadores para o âmbito desse esporte. Com o Bayern a história não foi diferente, pois se observa no clube uma “busca” planejada por esses indivíduos consumidores do espetáculo, que são captados por diversos meios. A marca aparece, então, como uma peça fundamental na engrenagem do modelo atual de gestão desse clube. E sua projeção tanto influencia como é influenciada por diversos elementos da cadeia do espetáculo, tal como exemplificamos na figura abaixo. No futebol mercantilizado, a marca tornou-se um produto complexo, porque é difícil precisar com clareza quais seus limites de projeção e suas possibilidades de associação. Aliás, como a própria figura revela, as possibilidades são elásticas, comportam diferentes setores e atores.

**Figura 3.1 - A marca do clube Bayern e possíveis vias de relação**



Fonte: Santos (2013, p. 22) e adaptado pelo autor.

No mundo dos negócios, deparamos com empresas que trataram de ampliar seu alcance pensando no mercado consumidor de seus produtos. No futebol, essa é uma realidade concreta, pois há um público em potencial, além daquele já consolidado. Pensando nisso, muitos clubes passaram a investir em setores antes comandados exclusivamente por outros grupos de indivíduos. Conforme Santos (2013, p. 22-23), “[...] nos dias de hoje é raro o clube de topo europeu que não disponha de sua própria televisão, jornal, estádio, loja oficial. Com isso, a gestão visa controlar a maioria dos aspectos relativos à experiência dos fãs com os produtos do clube”.

O Bayern de Munique, vinculado à gestão inovadora, também se pautou pela diversificação dos setores de atuação, pois o clube se posicionara, por algum tempo, atrás de outros europeus, como Manchester United, Milan, Barcelona e Real Madrid. Então, recuperando Soriano (2010), foi necessária uma leitura do cenário, que fez interligar suas ações gerenciais, e junto, por exemplo, com a ampliação da marca estava a busca pelos resultados, que uma vez alcançados possibilitaram a integração do clube com o rol dos chamados estabelecidos ou “gigantes” mundiais. A verdade é que esse clube da Baviera

“deslanchou”, e seu histórico revela: 23 títulos de Bundesliga (campeonato alemão), 16 títulos da DFB – Pokal (Copa da Alemanha), 5 títulos da UEFA *Champions League* e 1 título do mundial de clubes, entre outros. Os resultados do clube são significativos para o mundo do futebol-espetáculo, pois no momento atual o Bayern é campeão da Alemanha, campeão europeu e vencedor da taça da Alemanha.

Com retrospecto, o clube passou a investir, também, na adesão de novos sócios, e após a temporada 2012/13, sobretudo com a conquista da UEFA *Champions League*, saltou dos 30 mil sócios para 217 mil.

As ações, no entanto, não param por aí: em consonância com a exploração da marca em diversas frentes e dos resultados em campo, buscou-se aumentar a arrecadação do clube, e de novo a temporada 2012/13 é referência, pois o lucro nela auferido para os cofres do clube foi o maior de sua história, cerca de 95 milhões de euros. Quem pensa, pois, que isso constitui o ponto central das receitas financeiras e que finaliza a empreitada desse clube engana-se. Há outras ações desenvolvidas pelo clube, e delas derivam as maiores porcentagens econômicas, envolvendo parcerias, bilheterias e merchandising. A ascensão do Bayern nos últimos anos é esboçada pela Deloitte consultoria, pois a divulgação em 2013 da lista dos 20 maiores times do mundo dá conta do avanço experimentado pelo clube alemão, que cresce de tal forma que atualmente ultrapassou um gigante desse rol: o clube inglês Manchester United<sup>39</sup>.

Ainda com relação ao crescimento atual do Bayern, os dados apresentados no **Quadro 2.5**, divulgados pela revista Forbes, de 2014, revelam que as receitas alcançadas naquele ano chegaram a 561 milhões de dólares, o que o deixa atrás apenas de Real Madrid e Barcelona, com 675 e 627 milhões, respectivamente, e à frente do Manchester United, que alcançou 551 milhões. A mesma publicação mostra que, entre as equipes mais valiosas do momento, o Bayern ocupa o quarto lugar entre os dez maiores do mundo. Porém essa distância cada vez mais tem diminuído. Basta retornarmos ao **Quadro 3.2** e veremos que em 2011 o clube ocupava a sexta posição.

---

<sup>39</sup> Quanto ao fato de o Manchester United ter caído da terceira para a quarta posição na Money League, é preciso dizer que há em trâmite uma série de acordos comerciais do clube que podem modificar as receitas de 2013/2014, logo a queda pode ser momentânea.

**Quadro 3.5 - Clubes mais valiosos do mundo, segundo a Forbes**

	US\$ 3,44 BILHÕES Receita US\$ 675 Milhões		US\$ 600 MILHÕES Receita US\$ 333 Milhões
	US\$ 3,20 BILHÕES Receita US\$ 627 Milhões		US\$ 580 Milhões Receita US\$ 258 Milhões
	US\$ 2,81 Bilhões Receita US\$ 551 Milhões		US\$ 514 Milhões Receita US\$ 224 Milhões
	US\$ 1,85 Bilhões Receita US\$ 561 Milhões		US\$ 483 Milhões Receita US\$ 219 Milhões
	US\$ 1,33 Bilhões Receita US\$ 370 Milhões		US\$ 415 Milhões Receita US\$ 518 Milhões

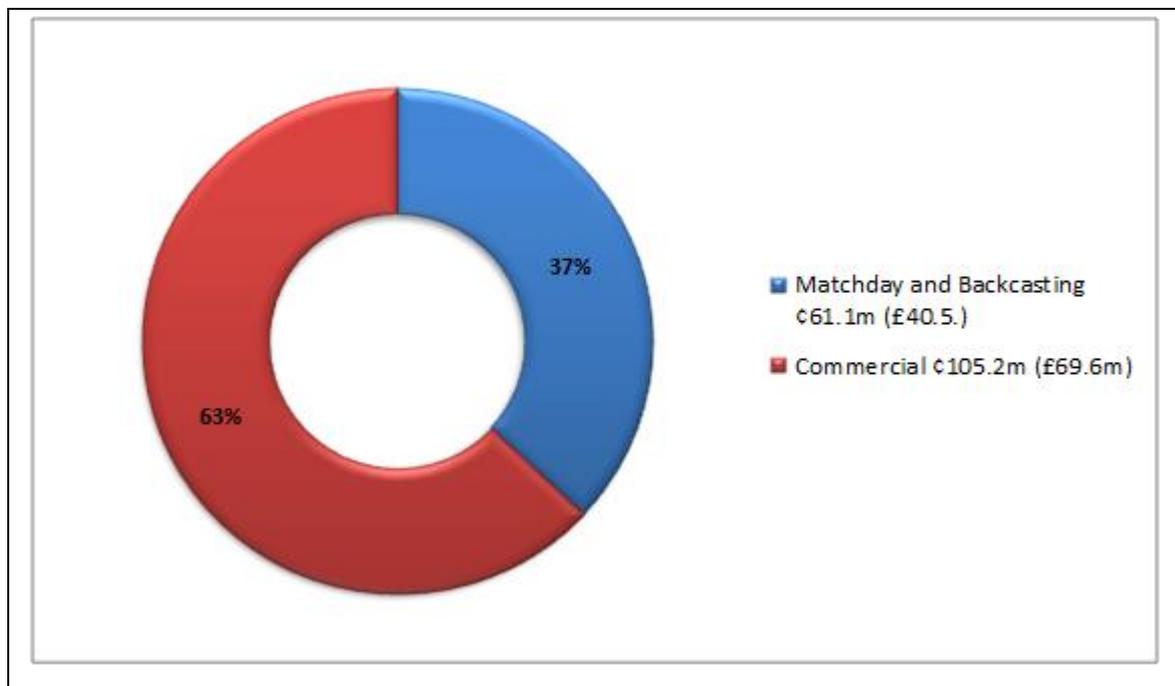
Fonte: Revista Forbes, 2014

Noutra ação impetrada em sua administração, o clube estabeleceu com a mídia televisiva parcerias, embora esta não constitua sua maior receita, vez que obteve, em 2012, 80 milhões de euros, valor bem menor que os quase 200 milhões do Real Madrid e os aproximados 180 milhões do Barcelona. Deve-se salientar, porém, que na Alemanha as cotas televisivas são distribuídas de modo uniforme para todos os clubes, e lá a transmissão é feita por canais abertos, porém, como os jogos são assistidos por um contingente para lá de expressivo, o Bayern instrumentalizou a estratégia de impulsionar a comercialização de sua marca, como mostra a **Figura 3.1**, por meio da televisão em busca de patrocinadores. Entre eles, a Deutsche Telekom deixa no clube algo em torno de 40 milhões de dólares, a Adidas, cifras da ordem de 34 de milhões de dólares, só para citarmos alguns.

Esse clube tem investido, também, na exploração da Allianz Arena, talvez a mais moderna do mundo, hoje, conforme mostram as **Figuras 3.2 e 3.3**. No caso específico desta última, pode-se ver que a venda de ingressos vem se constituindo algo extraordinário, pois com as vitórias o clube vem arregimentando uma legião de torcedores e fãs que têm comparecido em massa aos jogos. Outro fato a destacar é que, em 2004, televisão e ingressos, juntos, somaram 61 milhões de euros, mas, com construção da arena, em 2006, esse mesma

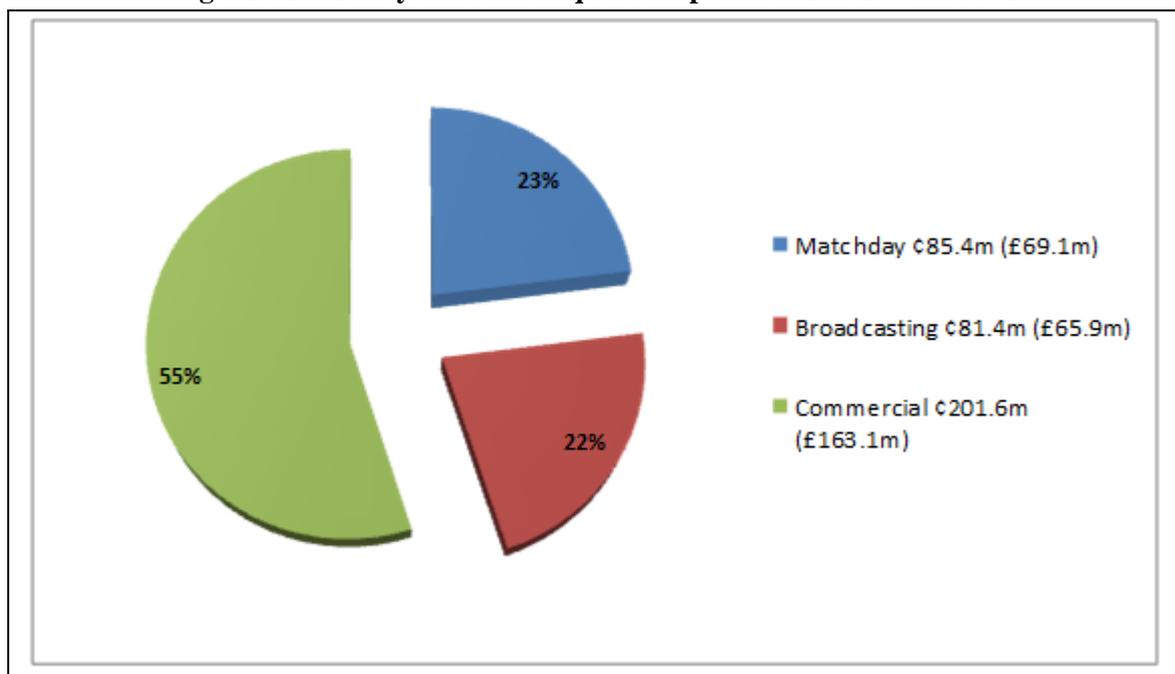
junção na atualidade tem rendido aproximadamente 170 milhões de euros ao ano, ou seja, há um crescimento de quase 200%.

**Figura 3.2 – Uma perspectiva de mercado do Bayern de Munique**



Fonte: Santos (2013, p. 26), adaptadas pelo autor.

**Figura 3.3 – O Bayern de Munique e um panorama de suas receitas**



Fonte: Santos (2013, p. 26), adaptadas pelo autor.

Esse aumento visível de bilheteria no Bayern de Munique revela uma diferença de estratégia gerencial se comparado a outros clubes e

[...] é explicado tanto pela forte lealdade e fidelidade que os alemães têm para com o Bayern, mas também pela estratégia do clube que opta por praticar preços mais baixos, comparativamente com os clubes da liga inglesa (o valor do lugar anual mais barato no Allianz Arena situa-se nos 123€, enquanto no Arsenal situa-se acima dos mil euros) (SANTOS, 2013, p. 26).

Para se compreender o diferencial do gerenciamento do Bayern de Munique - de forma similar ao Manchester United e Barcelona -, há um ponto crucial: as ações desenvolvidas são extremamente profissionalizadas. Como diz Santos (2013), na visão dos gestores alemães o futebol atual não mais se sustenta em condutas tradicionais e amadoras, pois essas não são mais as linguagens proferidas nem os caminhos mais comuns que a sociedade capitalista revela quando o assunto é o futebol-espetáculo. As ações nesse ambiente têm tomado rumos organizacionais que implicam inovação de ideias, empreendedorismo e ampliação do mercado, entre outras coisas. Com a transformação do futebol em negócio, uma das tarefas colocadas está em compreender o produto que os clubes oferecem, seja para os torcedores/clientes-consumidores do espetáculo, seja para os parceiros e investidores, e assim por diante.

Em suma, os casos aqui investigados nos mostraram que existe um movimento em curso de transformação singular na concepção gerencial - concordemos ou não com ele - dos grandes clubes de futebol do mundo, o que nos colocou a pensar sobre os motivos dessas mudanças. Tomar o futebol europeu como ponto de partida envolveu duas questões básicas: porque, como diz Giulianotti (2002), na atualidade, a Europa é vista como o centro do futebol mundial, e as mudanças que se operam nesse esporte, na sua maioria, nascem daqui. E, também, porque contemplamos o futebol imerso numa cadeia global e só conseguimos entender o que aconteceu em Pernambuco se entendermos o caso brasileiro. Da mesma forma, não se pode compreender o caso brasileiro sem a compreensão do que aconteceu no mundo. A questão, agora, é esclarecer como as mudanças se processam entre os clubes brasileiros e pernambucanos, tema do próximo capítulo.

#### 4 OS DILEMAS DA MODERNIZAÇÃO NA GESTÃO DOS CLUBES NO BRASIL

Diante das reflexões trabalhadas no terceiro capítulo, retornamos ao tema das mudanças, mas agora enfatizando questões do tipo: como as transformações produzidas no cenário do futebol mundial nos alcançaram? Que figuração revela o futebol brasileiro no eixo Sul-Sudeste quando miramos o mundo? Em termos de gestão, como se desenvolveram os clubes brasileiros? E o que dizer, nesse sentido, da figuração clubística de Pernambuco? De modo mais evidente, o que tem revelado a gestão encontrada no Sport Club do Recife fazendo uma alusão ao desenvolvimento dos clubes brasileiros do Sul-Sudeste?

Neste capítulo, o debate visa à modernização dos clubes brasileiros a partir de duas figurações. A primeira envolvendo o futebol do Sul-Sudeste, por muitos rotulado como “representante” do chamado futebol brasileiro – grande parte da literatura sobre futebol e o discurso da mídia com maior peso em nosso país historicamente dão conta disso. Porém, essa compreensão não retrata a realidade de fato do que é o futebol brasileiro. Ele parece consistir em algo mais amplo e complexo. Por sua vez, a segunda figuração - de maior interesse aqui, por nela se localizar o nosso objeto de tese - abrange o futebol pernambucano, especificamente o Sport Club do Recife, mas a ideia é também mostrar, na medida do possível, o que acontece com o futebol local e do Norte-Nordeste em termos de desenvolvimento dos clubes.

Interessa-nos, agora, o curso de desenvolvimento que as duas figurações citadas revelam, seja quando caracterizam o futebol brasileiro deveras complexo e difícil de sintetizar, seja quando mostram o que são as nossas instituições sociais inseridas na sociedade do espetáculo. É o conjunto dessas coisas – mundo do futebol e sociedade - que nos ajuda a entender como os clubes brasileiros se desenvolveram e que modelo de gestão acompanha esse processo.

Com base no que foi discutido até aqui e diante das mudanças produzidas no futebol mundial, nosso objetivo principal é apreender com alguns autores como se deu, num contexto geral, o desenvolvimento dos clubes de futebol brasileiros. A intenção é mostrar as bases da modernização, avistadas em duas figurações distintas do nosso futebol, ou seja, discutir alicerçados na literatura existente o processo em questão.

Reportando-nos ao assunto de como as mudanças observadas no cenário mundial chegaram aqui, nunca é demais lembrar que a sociedade tal qual conhecemos hoje se globalizou, e as cadeias de interdependência que ligam os clubes não é imune a tal fenômeno.

É, portanto, por meio dessa rede que as relações e interações sociais se difundem em escala global. Com relação à ideia de cadeia, Elias (1995) adianta que esta só é compreensível se atentarmos para a forma como se ligam os indivíduos, pois, assim vislumbramos o fenômeno que encerra os clubes. Desse modo, voltando às mudanças da forma como temos pensado aqui, não obstante elas, em larga escala, terem sua origem vinculada aos clubes europeus, é comum que se difundam, tornando-se conhecidas de outros contextos do futebol. E, nesse sentido, convém saber como os clubes brasileiros se posicionam diante daquelas mudanças que envolvem a gestão profissional do futebol, particularmente com as experiências que o mundo revela.

Suzuki Jr. (1997) diz que o comportamento dos clubes brasileiros é um tanto confuso diante da modernização e das transformações que se apresentam ao futebol. Uma explicação, diz ele, reside no fato de os clubes no Brasil não terem se preparado para conviver com as tais mudanças. Mas, sem perder de vista essa suposição, há também a possibilidade de que tal processo social, mesmo com adequações, não se aplique à nossa realidade. Seja como for, ele é um fenômeno para ser pensado e discutido. Nós vislumbramos a hipótese de que a não-preparação dos clubes possa estar relacionada a um problema mais profundo, que vai além do futebol, todavia o impacta. E, nesse sentido, pode ser que a confusão de que fala Suzuki Jr. encontre suas raízes na base social de nossa história, que se confunde com a própria história dos clubes. E por que pensamos assim? O contexto que envolve muitas de nossas instituições aponta para

O fato de o Brasil ser um país “desigual e combinado”, na expressão de José de Souza Martins, manifesta-se no futebol [...] e também os clubes [...] a hesitação entre o improvisado e o planejamento é mais que uma simples característica do futebol nacional [...] expressa muito bem as características da sociedade brasileira (FRANCO JÚNIOR, 2007, p. 130).

Como se pode notar, há questões de ordem muito mais complexa que talvez expliquem a maneira de os clubes brasileiros se relacionarem com o fenômeno das mudanças e que está atrelada à raiz da nossa formação social.

Seja como for, as mudanças no mundo do futebol e a sua conformação atual cobram de todos os clubes, como toda e qualquer instituição social do mundo globalizado, que eles revelem certo equilíbrio do ponto de vista administrativo. Nesse ponto, alguns entraves históricos cercam o futebol brasileiro, entre os quais sobressaem as dívidas exorbitantes (ver **Quadro 4.1**) que na maioria dos clubes brasileiros se acumulam. Alguns especialistas – Amir Somoggi é um exemplo - nos revelam que um dos maiores problemas enfrentados pelos

clubes do país não diz respeito ao quanto eles faturam, mas sim às dívidas bancárias, pois, além de não dar lucro, aumentam suas dívidas. Uma perspectiva desse endividamento progressivo se encontra no **Quadro 4.1**. Só para exemplificar: em 2010, o Flamengo devia R\$342 milhões; o Botafogo, R\$378 milhões; e o Fluminense, R\$368 milhões. Dois anos depois (2012), o [Flamengo tinha R\\$740 milhões de dívida; o Botafogo, R\\$600 milhões; e o Fluminense, R\\$434 milhões](#). Se o lucro é algo significativo nesse ambiente, pagar as dívidas também deve ser. Embora esse não seja um problema eminentemente do Brasil, é um fator que em nossa conjuntura preocupa, vez que retrata parte do dilema vivido em nosso futebol e cria alguns obstáculos para o desenvolvimento dos clubes porque a economia brasileira ainda ressurte de maior estabilidade.

Que as receitas dos clubes aumentaram, isso é um dado verdadeiro, mas junto com elas vem o desequilíbrio das contas a pagar, que é bem maior e não para de crescer.

#### **Quadro 4.1 - Panorama das dívidas dos clubes brasileiros, que só crescem**

**As receitas dos clubes brasileiros chegaram a 1,88 bilhão de reais em 2010, contra 1,65 bilhão em 2009.**

**Mas o total de dívidas dos 25 maiores clubes brasileiros, que foi de 3,11 bilhões de reais em 2009, saltou para 3,61 bilhões em 2010, segundo análise do balanço dos clubes feito pela BDO RCS.**

**Muito em função do centenário e de melhores patrocínios, o Corinthians é o líder do ranking em receitas, seguido por Internacional e São Paulo.**

**Por outro lado, o Atlético Mineiro e os quatro “grandes” cariocas são os clubes mais endividados do Brasil. O Galo deve mais de 527 milhões de reais. Só os cariocas, pela ordem, Botafogo, Vasco, Fluminense e Flamengo, deviam cerca de 1,5 bilhão de reais juntos (1,46 bi, para ser mais preciso).**

**Botafogo devia na ocasião mais de 378 milhões; Vasco, mais de 373 milhões; Fluminense, mais de 368 milhões; e Flamengo, mais de 342 milhões de reais.**

**Não fosse o jeitinho brasileiro, como empresas quase todos os 25 clubes estariam irremediavelmente falidos.**

**O único clube sem dívidas e com lucros entre os 25 analisados foi, na ocasião, o Atlético Paranaense.**

**Essas mesmas dívidas acima citadas subiram R\$ 687,6 milhões, de 2012 para 2013, e o Flamengo puxa a lista dos endividados. Para termos uma compreensão do estado das coisas, as dívidas dos 24 principais clubes de futebol do Brasil atingiram, juntas, R\$ 5,682 bilhões de reais em 2013, número 14% acima do apresentado no ano anterior. Nos últimos cinco anos, os clubes apresentaram um crescimento de R\$ 2,8 bilhões de endividamento ou 98%.**

Fonte: Carta Capital, 2012, e site da Consultoria BDO, com adaptação do autor.

Não há como negar que na atualidade o mundo esportivo é outro, se comparado a épocas anteriores, e os papéis sociais dos indivíduos ligados a esse universo, entre eles dirigentes e/ou gestores, diferem bastante de antes, demandando de muitos algum tipo de formação direcionada para o ambiente do esporte. Na atualidade, em virtude da dimensão que o futebol ocupa na sociedade da globalização os dirigentes terão que lidar com trocas mercantilistas, consumo, resultados constantes, típicos das demandas do cenário de espetáculo. Por essas e outras coisas, os clubes incorporam diferentes formas de gestão de suas atividades, seja na dimensão local ou global, e em muitos casos, conforme atesta Giulianotti (2002), elas se confundem. O mesmo futebol, como esporte de massa, incorporou a ideia de que o jogo é agora um produto que vende e rende, e o clube, como promotor da propagação desse ideário de esporte, muda de paradigma no mundo e uma das explicações reside no fato de que as bases de sustentação organizacional são outras.

O analista de marketing Amir Somoggi, em um de seus textos em que analisa a gestão do futebol brasileiro, diz que os clubes de nosso país não precisam de donos. Essa observação se dá em função de que muitos clubes, na Europa, têm passado por mãos de sheiks árabes e magnatas russos, e muitos também viraram clubes-empresas. Apesar dessa ressalva de que os clubes brasileiros não necessitam de donos, o mesmo analista afirma que o Brasil, no entanto, deveria olhar com mais cuidado para o que fazem em termos de gestão os clubes lá fora. Sobre essa questão, a opinião de Leoncini (2001) é que podemos adaptar muitas coisas boas dos clubes europeus.

Considerações à parte, o clube de futebol profissional, assim como outros setores do mundo social, reflete as múltiplas transformações que a sociedade de nosso tempo tem passado, o que nos leva à compreensão de que cada vez mais tal esporte, em meio às mudanças, ganhou novas feições, a exemplo de: um caráter de espetacularidade e mercadorização, amparado pela possibilidade de sua transformação num grande negócio; e as possíveis consequências que possam vir a ocorrer e vêm ocorrendo causadas por essas alterações rebatem na gestão clubística. Os exemplos dessas transformações ficam por conta do avanço científico na área das novas “legalidades” do futebol e, principalmente, pela conversão dos clubes em empresa<sup>40</sup>.

No mundo dos negócios, o futebol está “naturalmente” inserido num contexto capitalista em que a estrutura desse sistema está amparada na mercadoria, seu produto básico.

---

<sup>40</sup> Lembramos que uma empresa tem como objetivos principais a produção, a eficiência e o lucro. Apesar das muitas controvérsias que se têm gerado no Brasil pelo formato de nossos clubes terem uma característica de associação, o São Paulo Futebol Clube é gerido nesses moldes sem deixar de sê-la.

O futebol transformou-se em produto do espetáculo, e os reflexos dessa relação se estendem aos clubes, que são responsáveis, em grande parte, pelo desenvolvimento desse esporte e por responder às demandas do citado contexto. Nesse ambiente (mercadológico), algumas exigências tornam-se fundamentais. Uma delas é que os clubes sigam a ordem colocada e correspondam aos investimentos feitos, numa esfera que é altamente competitiva e marcada pela ideia da espetacularização.

Na maior parte do futebol profissional, o ambiente atual é esse que está posto acima, de trama complexa e ao qual devem responder, também, os clubes brasileiros. Pensando, exatamente, nesses clubes, é conveniente voltar na história para que possamos compreender como os clubes brasileiros se desenvolvem, de modo que nos favoreça a análise do processo de modernização que se opera entre nós.

Recuperando uma ideia colocada por nós no capítulo anterior, há uma ligação entre a compreensão do futebol mundial, o brasileiro e o pernambucano, ou seja, nessa ordem não se pode entender um sem antes olhar o que acontece com o outro. Assim, a tarefa que pesou neste capítulo foi, primeiro, compreender como se desenvolveram os clubes brasileiros – no caso a figuração do futebol do Sul e Sudeste. Porém, não vamos direto ao ponto. Imaginamos que o mais sensato é ir pouco a pouco tecendo os fios da cadeia e darmos o pontapé com os aspectos da trajetória social dos clubes de futebol brasileiros, evidenciando a forma como eles se desenvolveram ao longo do tempo, para que a teia mostre certos detalhes que aparecem no desdobramento da figuração do citado futebol.

#### **4.1 Por entre Trajetos do Desenvolvimento do Futebol Brasileiro: da elite para a espetacularização**

Os cento e poucos anos do futebol no Brasil, quando examinados da perspectiva dos determinantes estruturais de sua organização e desenvolvimento, mostram uma história claramente marcada pela dinâmica social, econômica e política da nação. Introduzido pela elite social da Primeira República, profissionalizado e disciplinado sob a tutela do populismo nos anos trinta e quarenta, símbolo da força e da criatividade do povo brasileiro no período da industrialização pesada e do milagre econômico, integrado nacionalmente e militarizado durante os anos de ditadura militar... Os momentos de inflexão e estruturação do futebol brasileiro não podem ser entendidos sem menção à história do país. Abalado pela crise econômica dos anos oitenta e influenciado pelas mudanças jurídico-institucionais que vieram com a Nova Constituição, o nosso futebol continua condicionado pelas conjunturas da economia e da política nacionais. E avança, agora, impulsionado pelos ventos neoliberais dos anos noventa, na direção de uma gestão empresarial e de um profundo reordenamento institucional (PRONI, 2000, p. 191).

Mesmo não tendo sido nosso intento historiar o futebol brasileiro, compreendemos que uma perspectiva dos períodos nos daria a oportunidade de visualizar o movimento que dá conta da trajetória do desenvolvimento dos clubes de futebol no Brasil. Portanto, recorremos a Levine (1982) e à divisão “clássica” que ele faz de quatro períodos da história do futebol no Brasil; a Rodrigues (2003), que acrescenta um quinto período, de 1970 a 2002, que envolve a modernização do futebol, e por fim ressaltamos outra fase da história que acreditamos circunscrever o futebol como espetáculo. Arriscamos dizer que esse período estaria incutido na fase da modernização caracterizada pelo mesmo Rodrigues e permanece no contexto atual.

Pensando na caracterização do desenvolvimento do futebol no Brasil, resolvemos resumir os períodos acima numa exposição a seguir – antes a detalhamos no **Quadro 4.2** -, a fim de apontar para um cenário que retrata algo do futebol brasileiro e que serve de balizamento para se pensar sobre o ponto de partida e formação dos clubes em nosso país.

**Quadro 4.2 - Mapa Histórico-Sociológico do Futebol Brasileiro**

PERÍODO	DATA	CONJUNTURA
<b>Os primeiros tempos</b>	1894-1905	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clubes urbanos</li> <li>• Futebol nas escolas de elite</li> <li>• Incentivo da igreja</li> <li>• Futebol de fábrica</li> <li>• Diversão e disciplinamento da juventude aristocrática</li> </ul>
<b>Amadorismo aristocrático</b>	1905-1933	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elitismo</li> <li>• Racismo</li> <li>• A divulgação na imprensa</li> <li>• Profissionalismo “marrom”</li> <li>• Revolução vascaína</li> </ul>
<b>Democratização e profissionalismo</b>	1933-1950	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popularização do futebol</li> <li>• Profissionalização</li> <li>• Democracia racial</li> <li>• Futebol-Arte</li> </ul>
<b>Consagração do estilo brasileiro</b>	1950-1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento internacional</li> <li>• A conquista das Copas (1958, 62, 70)</li> </ul>
<b>Modernização e Comercialização</b>	1970- 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialização</li> <li>• Publicidade</li> <li>• A TV</li> <li>• Futebol-Força</li> <li>• Os CTS</li> <li>• As conquistas do Tetra (1994) e do Penta (2002)</li> </ul>
<b>Espetacularização</b>	2002 aos dias atuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dilemas da modernização: crises, desorganização e fracasso (2014)</li> </ul>

Fonte: Rodrigues (2003, p.28), adaptado pelo autor

Observando o quadro, notamos que do ponto de vista de uma história social temos uma primeira fase, de 1894 a 1905, que compreende o momento da chegada, a criação de clubes urbanos e a introdução do futebol por obra do paulista Charles Miller. É, também, a etapa de hegemonia de uma elite brasileira de modo semelhante ao que ocorrera na Europa. Igualmente, aqui, esse esporte começa como uma prática exclusiva das classes “mais elevadas” de nossa gente e, como afirma Rodrigues (2003), convencionalmente reservado aos clubes urbanos e ingleses. Então, é do meio dessa elite que nascem os primeiros clubes - São Paulo Athletic Club, em 1888, Club Atlético Paulistano, em 1900, em São Paulo, e Fluminense, em 1902, no Rio de Janeiro -, assim como a lógica de organização, que de início era eminentemente preocupada com o lazer e diversão. E, com esse fim, os clubes foram fundados, inicialmente em São Paulo e no Rio de Janeiro, segundo nos contam, por exemplo, Franco Júnior (2007), Santos Neto (2002), e Pereira (2000).

Diz-nos Franco Júnior que, por essa época,

Colégios e clubes constituíram-se em espaços restritivos de formação, lazer e sociabilidade, nos quais se representava a pretensa superioridade da elite, que procurava se fortalecer, num movimento endógeno, por meio da difusão de vínculos de solidariedade e do conseqüente afastamento dos demais setores sociais (FRANCO JÚNIOR, 2007, p.62).

No princípio, pelo que se pode constatar - pelas próprias condições econômicas, se quisermos apontar um fator -, o futebol entre nós encontrou maior possibilidade de adesão e de enraizamento de sua prática numa porção do país – eixo Sul-Sudeste -, que ao longo da história social foi beneficiada, possivelmente, por essa origem, por investimentos de toda ordem e porque nela se localizava a maior parte da elite do país, uma das coisas que, acreditamos, contribuíram para o desenvolvimento desigual da sociedade e do esporte brasileiro.

Pensando no papel dos indivíduos no âmbito esportivo, é interessante lembrar que foram dois filhos da elite – Charles Miller, 1894, em São Paulo, e Oscar Cox, 1897, no Rio de Janeiro - que deram um pontapé inicial na história do futebol em nosso País. O pioneirismo desses Estados e um conjunto de condições sociais apontadas acima, provavelmente constituíram fatores que fizeram com que o futebol neles se desenvolvesse mais rapidamente. Além disso, os tornou mais fortes e competitivos ao ponto de por muito tempo, e ainda hoje, serem tomados – identificação - como detentores do “autêntico” futebol brasileiro - uma visão

que criticamos mais adiante, num dos capítulos. E é por tal aspecto que nesta primeira parte nos detemos a falar desse futebol e dos seus clubes.

Neste primeiro período, mesmo havendo a soberania das escolas, elas não haveriam de constituir para sempre lugar privilegiado de manifestação do esporte, pois a sociedade se dilata, e o futebol acompanha se expandindo para outros espaços sociais, e os clubes também avança para um segmento fora do nicho habitual. Assim é que, em 1904, temos a fundação do The Bangu Athletic Club, que não descende da elite, mas sim do meio operário, um fato que desencadearia desdobramentos no cenário. Clubes como o Bangu acabam de certo modo sendo o precursor de transformações na conjuntura social, que mudaria a figuração do futebol brasileiro, pois, conforme Franco Júnior (2007, p. 64), “[...] a criação de clubes vinculados a empresas que recrutavam operários [...] afrontava as barreiras erguidas no futebol”.

No desenvolvimento do futebol brasileiro, entramos no segundo período, que data de 1905 a 1933. A característica marcante dessa fase é o caráter amador do futebol, que naturalmente reflete na forma de conduta dos dirigentes e no modelo de clube encontrado. Segundo Santos Neto (2002), trata-se de um tempo em que jogar futebol é coisa de “gente grande” e, portanto, “confinado” às classes mais abastadas formadas por “brancos ingleses”.

Nesse momento,

O amadorismo vigorou como concepção de prática esportiva preferida pela aristocracia, herança da classe dos lazes de uma elite inglesa. O futebol era praticado por jogadores originários da elite, ligados às escolas ou empresas e por alguns atletas operários de determinadas empresas (RODRIGUES, 2003, p. 23).

O futebol desse período mostra o que é o cenário social brasileiro de então, ainda bastante fechado e protagonista de conflitos semelhantes ao que coloca frente à frente a manutenção de uma tradição velada pelas elites e os anseios de acesso a determinadas benesses culturais – a exemplo da prática futebolística –, pelos que se encontram à margem do processo e nestes termos, a figuração tende para uma ruptura da ordem estabelecida.

No caso do futebol brasileiro, já se podia ouvir aqui e ali os apelos dos *outsiders*, essencialmente negros e operários, que buscavam não apenas serem aceitos nos clubes, mas sair da clandestinidade social e do estigma em que viviam, como descreve Mário Filho (1964). Do ponto de vista de Caldas (1990, p. 59), o contexto revelava, “de um lado, a elite tentando manter o privilégio de ser a única classe social a praticar o futebol como forma de lazer; de outro, a classe proletária que, por determinação histórica da própria origem do

futebol, começa a absorver um valor cultural até então alheio no seu universo lúdico”. Estavam postas duas perspectivas figuracionais que se opunham em intenções e em projetos sociais.

A realidade social e a maneira como se desenvolviam as nossas instituições eram coisas que os clubes de futebol brasileiros retratavam com fidelidade, pois neles se encontravam os sinais de uma sociedade de classes que ainda hoje tem sua marca. A inserção e as possibilidades dos indivíduos no ambiente esportivo eram demarcadas desde o início por seu pertencimento a um determinado segmento social. Nesses termos, a participação e o comando dos clubes de maior expressão eram coisas exclusivas da elite ou, recorrendo a Elias (2000), dos estabelecidos. Se é verdade que na sociedade brasileira a desigualdade social é coisa que vem desde seus primórdios, também com relação aos clubes o processo se dá de modo similar<sup>41</sup>.

Assim, no segundo período, a figuração clubística é composta por:

[...] rapazes de terno e gravata [...] Os jogadores eram sócios dos clubes e frequentavam suas festas e bailes. [...] os ‘grandes’ clubes de futebol – o Botafogo, campeão de 1914 e 1915, o América, campeão de 1916, o Fluminense, tricampeão de 1917, 1918 e 1919 – eram uma segunda casa para essas boas famílias (LOPES, 1994, p. 70).

Como se pode ver, o ambiente era constituído para divertir uma dada classe social, e esse pode ter sido um dos motivos pelo qual o período do futebol e dos clubes amadores perdeu por um bom tempo: o esporte estava ligado a uma tradição que tinha sobre ele o monopólio do poder. O futebol estava ligado a uma ideia de sociedade em que “[...] a ordem estabelecida não se alterou em seus fundamentos propriamente societários” (FERNANDES, 2005, p. 182). E nela, por exemplo, profissionalizar o esporte era abrir mão da concepção aristocrática, da herança social, do elemento de distinção e do próprio monopólio de poder que separava a figuração dos estabelecidos da dos *outsiders*.

Mas, naturalmente, a sociedade se alarga, e o futebol avança. Segundo Castellari (2010), fatores como a urbanização, a industrialização e, posteriormente, o desenvolvimento

---

<sup>41</sup> As desigualdades observadas na composição e no desenvolvimento do futebol e dos clubes em nosso país é algo que revela uma herança social que atravessou séculos na história da sociedade. Embora não se possa negar certos avanços, no Brasil o desenvolvimento da nação é um fator que na nossa história não fora realizado de forma equilibrada e mesmo hoje, com alguns indicadores que mostram crescimento de alguns Estados do Norte e Nordeste, o fosso social é ainda enorme. Para termos uma ideia, é desumano competirmos com equipes de futebol do Sul e do Sudeste em qualquer categoria. Nosso futebol é extremante desigual e dividido entre dois brasis, mas não só nele, pois o tecido social brasileiro é “costurado” com a mesma desproporção e medida.

dos meios de comunicação contribuíram para o surgimento e consolidação dos clubes de futebol brasileiros. Também o nascimento da sociedade burguesa - com fortes vínculos com clubes, igrejas, escolas, sindicatos, partidos – tem sua parcela na constituição de clubes vinculados a várias vertentes da sociedade brasileira. Foi o caso dos clubes fabris – o Bangu, em 1904, no Rio de Janeiro, e o Juventus, em 1924, em São Paulo; dos que se originam no proletariado – o Corinthians Paulista, em 1910; e, também, dos descendentes de imigrantes europeus, como o Palestra Itália (hoje Palmeiras), em São Paulo. Esses clubes têm sido partes importantes para promover mudanças no cenário.

O futebol brasileiro e a ideia de clube desde então apresentam alterações e parecem inaugurar uma nova fase, pois,

A partir de 1917, começou a cobrança de ingressos no futebol de São Paulo e do Rio de Janeiro. A finalidade do dinheiro consistia em cobrir custos com bolas, uniformes, chuteiras e, posteriormente, pagamento de salários dos atletas (RODRIGUES, 2003, p. 24).

No quadro do desenvolvimento acerca do futebol brasileiro, essas coisas, além de outras, sinalizam que a profissionalização era um passo inevitável no desenho da figuração social brasileira e do esporte. Adentramos, então, o terceiro período da história, de 1933 a 1950, que tem como destaque a profissionalização do futebol brasileiro.

Saímos de uma conjuntura essencialmente amadora – sem necessariamente promover rupturas totais - e avançamos - como outras partes do mundo - para a adoção de um caráter profissional, incorporando algumas mudanças na organização do futebol, no reconhecimento da profissão e na legalização e aceitação dos atletas não pertencentes à elite. Nesse aspecto, um dos grandes promotores desse movimento, segundo Mário Filho (1964), foi o Clube Vasco da Gama. Em 1923, o Vasco conquistou um título com a participação de um elenco que, além de remunerado, contava na maior parte do seu elenco com jogadores negros e mulatos. Esse fato provocou uma revolução no futebol do país e, por que não dizer, na concepção de clube. O Vasco da Gama, de algum modo, faz aparecer uma situação que aos poucos haveria de alcançar outros clubes, que foi a necessidade de eles obterem recursos para poder manter a nova posição assumida de remunerar os atletas e, num futuro, arcar com outras despesas, a exemplo e setor de pessoal, compras, viagens, hospedagens, só para citarmos algumas que envolvem a natureza de um clube de futebol profissional.

Nesse período, como já destacamos, mudanças profundas ocorreram no futebol brasileiro. Segundo Rodrigues (2003), a profissionalização foi um fator que contribuiu

decisivamente para o desdobramento delas, em especial porque promoveu a abertura do ambiente esportivo para indivíduos outrora marginalizados e excluídos. Além do mais, provocou transformações significativas na figuração dos clubes, pois, apesar de setores resistentes, com os jogadores profissionais os times passaram a alcançar maior visibilidade, principalmente nas disputas em campo.

O futebol chega às massas, segundo Lopes (1998), cai no gosto popular, e, com a entrada de novos indivíduos na cadeia esportiva<sup>42</sup> e os resultados internacionais, alcançamos, por meio desse esporte, parte de um reconhecimento que tanto a sociedade brasileira desejava obter no mundo – mesmo que a via não fosse a planejada.

Adentramos, assim, o quarto período de nosso trajeto histórico, de 1950 a 1970, e em que pese aos diversos contextos e fatos importantes uma das coisas a destacar é que nesse período a relação entre o Estado – regime militar - e o desenvolvimento dos clubes brasileiros é significativa<sup>43</sup>. E é bom lembrar que, apesar de o futebol viver sob o processo da profissionalização, ainda assim persistiam sérias dificuldades com relação ao desenvolvimento do esporte no Brasil, e os clubes, na medida do possível, encontravam no Estado uma base de apoio<sup>44</sup>.

Com relação a esse suporte, lembramos que no governo de Gastarrazu Medici foram criadas as condições econômicas a fim de os clubes disputarem o primeiro Campeonato Brasileiro, em 1971, competição de maior relevo até hoje para os clubes do país. Mas há algo nessa relação que também não se deve esquecer: a ideologia desse tempo tem conotação militar, uma influência que até hoje atravessa muitos clubes e o futebol profissional. Não são poucos os preparadores físicos, supervisores, gerentes de futebol, chefes de delegações, enfim, com patentes militares que fazem parte da vida do futebol brasileiro, o que revela que ao longo da história os clubes são atravessados por tal atmosfera.

Para Lever (1983), esse quarto período é a fase da internacionalização e da comercialização do futebol, na qual obtivemos prestígio como “o país do futebol”, tendo como carro-chefe desse feito a Seleção Brasileira, que nos legara as conquistas de 1958, 1962

---

<sup>42</sup> Mario Filho (1964) se reporta a tal inserção como o momento de ascensão do negro no futebol.

<sup>43</sup> Num momento bem anterior, aqui, já esclarecemos que não temos a intenção de cobrir vis a vis certas discussões, e isso se aplica à relação entre o Estado – regime - e o futebol brasileiro. Dito isso, dois outros aspectos: primeiro, que a relação do Estado brasileiro - não apenas o regime militar - com o esporte, em nosso caso, não se esgota em momento algum; pode ser que haja momento de maior ou menor prevalência dessa relação. E segundo, o destaque é muito mais para compreendermos o desenvolvimento do futebol em si num plano geral que nos dê a entender, também, as especificidades.

<sup>44</sup> Independentemente das críticas que se possa fazer ao Estado quando de sua participação no universo esportivo brasileiro, por exemplo, Figueiredo (2011, p. 93) dizia que “[...] o futebol foi utilizado como forma de manobras sociais”; e ainda que muitas críticas tenham seu lugar, mesmo assim é importante não esquecer que houve e há, da parte do Estado brasileiro, incentivo ao esporte, mas nem todos de caráter negativo.

e 1970, e de alguns times como o Santos de Pelé. Foi nessa fase, também, que o Brasil se popularizou mundialmente por meio de seu futebol-arte ou, como diria Freyre (1957), um futebol de “gingados, despistamentos e floreios”.

A sociedade e o futebol não param mais de avançar e de revelar e incorporar mudanças, sobretudo, estrutural e organizacional e que revela mudança de pensamento. Com a internacionalização, o *modus operandi* do jogo, por exemplo, é alterado em sua conformação, bem como o ambiente do futebol. Desde então, os requisitos básicos passam a ser os da eficiência técnica e tática, além do preparo físico, formando uma inteligência própria do regime (CARRAVETA, 2001). Sai de cena a arte brasileira e se institui uma nova forma de disputa capitaneada pelas *performances* constantes e pela força atlética, que dá a tônica ao futebol – o futebol europeu é desde então a referência do processo. Nessa conjuntura, a ideia de modernização é apresentada por Rodrigues (2003) como o que melhor se enquadra para descrever o que se passa com o futebol. Neste ponto, aportamos no quinto período.

Essa fase revela um panorama no qual os clubes brasileiros deparam com

[...] crescimento de recursos financeiros no futebol, televisionamento das partidas, crescimento do nível salarial dos atletas e do êxodo de jogadores brasileiros para o futebol europeu nas últimas décadas do século XX. O surgimento do Clube dos Treze, a Lei Zico, a Lei Pelé e o fim do passe são elementos que caracterizam essa fase recente do futebol brasileiro (Rodrigues, 2003, p. 27).

Apesar de todas as alterações que o cenário revela, a fase acima é significativa para mostrar que, com o tempo, os “homens de plateia” não foram capazes de promover mudanças profundas com vistas à modernização do futebol no Brasil. Provavelmente, isso ocorre porque, segundo Castellari (2010, p. 49), “[...] tem uma tradição de continuidade, de não ruptura e, principalmente, convivência entre o tradicional e o moderno”. Talvez seja esse um dos motivos de se conviver com uma espécie de dilemas da modernização dos clubes ou, conforme cremos, apresentarmos uma modernização peculiar.

No Brasil, por mais que procure se desvincular do “velho”, nos diz DaMatta que, de um ponto de vista histórico, a figuração do futebol vive

[...] em conflito com valores tradicionais. Habituada a jogar, e não competir, a sociedade brasileira, construída de favores, hierarquias, clientes, [...] reagia ambigualmente ao futebol. Esse estranho jogo que, dando ênfase ao desempenho, democraticamente produzia ganhadores e perdedores sem subtrair de nenhum disputante o nome, a honra e a vergonha (DAMATTA, 1994, p. 12).

É por coisas dessa ordem, muitas das quais ainda hoje presentes em diversos clubes brasileiros de norte a sul, de leste a oeste, que constatamos que o futebol entre nós encontra sérios obstáculos em seu desenrolar.

Se o desenvolvimento dos clubes brasileiros é assunto a ser estudado dentro da “longue durée” de nossa história social, ou seja, desde sua chegada aqui, de algum modo fizemos isso. Mas, nos antecipando na análise e pensando na figuração atual do esporte e na ideia de gestão que aparece nos clubes brasileiros, é natural que algumas fases ganhem relevância na compreensão do fenômeno, talvez, por serem sintomáticas a nosso propósito investigativo.

A fase da modernização é uma delas, acerca da qual Rodrigues (2003) aponta algumas características que a envolvem, tais como: a necessidade de assimilação das condutas profissionalizadas; a passagem dos clubes de futebol profissionais para clubes de futebol-empresa<sup>45</sup>; a adequação dos clubes ao contexto da comercialização de seus produtos; o estabelecimento de parcerias com a TV; um enquadramento a uma nova forma de jogar, baseada na capacidade física da força; e atenção especial à formação de talentos que têm seu deslocamento direcionado para os centros de treinamentos - CTs. Diante dessas e de outras exigências, era natural que os clubes brasileiros se pusessem a pensar sobre esse novo cenário.

Servindo-nos da periodização de Lever (1983) e do acréscimo apresentado por Rodrigues (2003), não seria despropositado afirmar que posterior ou paralelamente à fase da modernização - 1970 a 2002 – teria surgido outro período, que por seu caráter global é considerável sua repercussão. Assim, a ideia de espetacularização, que é cara ao futebol e ao modo de desenvolvimento dos clubes brasileiros, é mais uma etapa que abrange o futebol no mundo e aqui.

Embora não estabeleçamos uma data para o período da espetacularização, mas, seguindo Rodrigues (2003), diríamos que essa fase da história do futebol é deveras atual. Sua materialização se dá num tempo e espaço de um modo jamais visto no futebol contemporâneo. A espetacularização tem repercussão tal nesse momento que os melhores campeonatos do mundo passaram a ser exibidos em tempo real para quase todo o planeta, e o

---

<sup>45</sup> No Brasil, a Lei Pelé foi um mecanismo que visava à tal transformação, mas acontece que mesmo havendo um processo inicial, que envolveu alguns clubes como Vitória, da Bahia, São Caetano, de São Paulo, e Flamengo, do Rio de Janeiro, só para citarmos alguns, a verdade é que esse movimento não se consolidou aqui, pois mesmo no Sul e Sudeste as experiências significativas são mínimas.

fenômeno também revela que o percentual de indivíduos interessados em eventos esportivos é cada vez mais algo de proporção extraordinária.

Sem proceder a um processo de exclusão, nos concentramos nos dilemas da modernização dos clubes brasileiros como uma das questões essenciais. Daqui para a frente, neste capítulo, nos deteremos em certos aspectos que envolvem as duas últimas fases históricas apontadas acima.

#### **4.1.1 Modernização e Espetacularização: ensaiando mudanças nos clubes do futebol brasileiro**

A modernização do futebol brasileiro perpassa as discussões realizadas por alguns autores, como Proni (2000), Rodrigues (2003), Damo (2005), Castellari (2010), Figueiredo (2011) e outros. Além de apontarmos parte desse debate, dialogamos com as ideias, relacionando-as com a questão do desenvolvimento dos clubes de brasileiros, e o foco, como já apontamos, recai, primeiramente, sobre a figuração dos clubes do Sul e do Sudeste.

Refletir sobre a modernização que se opera no esporte em nosso país impõe-nos compreender a relação existente entre as instâncias da sociedade, da economia e do futebol, pois essa trama e cadeia é o que explica a forma de deslocamento dos clubes num cenário marcado por mudanças. O futebol que nos “representa” é reflexo de um longo processo histórico e social, que revela situações de inconstância e de um vai-e-vem que rebatem na gestão e no desenvolvimento dos clubes de futebol brasileiros, ou seja, institui uma forma de ser social.

É que

O futebol praticado, vivido, discutido e teorizado no Brasil seria um modo específico, entre tantos outros, pelo qual a sociedade brasileira fala, apresenta-se, revela-se, deixando-se, portanto, descobrir (DAMATTA, 1982, p. 21).

E, talvez, por isso

Devemos ter sempre em mente que esporte e sociedade no Brasil estão imbricados, o que nos possibilita estabelecer relações entre desenvolvimento do futebol e de outras instituições, bem como articular diretamente o novo processo de modernização no cenário futebolístico com a modernização econômica e social (RODRIGUES, 2003 p. 84-85).

Ainda no que tange à modernização dos clubes brasileiros, Castellari (2010) nos diz que a forma de um Estado e dos períodos históricos são o que acabam por moldar e regulamentar a ideia de clube. Sendo isso verdade, não há como dizer que os clubes no Brasil não tenham avançado nas últimas décadas, pois seria negar que a sociedade brasileira, em diversos aspectos, tenha se transformado, e ao longo da história sabemos que os avanços ocorreram.

Rodrigues (2003) é outro que diz ter havido uma ascensão no esporte brasileiro e nas suas instâncias administrativas, acrescentando que provamos avanços no modo organizacional, na regulação da sua produção e veiculação, na relação jogador-clube – especialmente com o término da lei do passe, e que também progredimos na tentativa de instituição do futebol-empresa, no uso da ciência no processo do treinamento esportivo e na ampliação de um mercado dedicado ao setor.

As afirmações acima são um fato, mas, retornando a Castellari, ele afirma também que os clubes brasileiros se amoldam a uma forma singular de desenvolvimento e de modernização, ou seja, que há um modo peculiar, específico de modernização em nossa sociedade que atravessa os clubes, pois o futebol é “[...] uma metáfora da sociedade brasileira e [...] uma maneira de compreendê-la” (CASTELLARI, 2010, p. 19).

Por seu turno, Proni (2000) ressalta que não se pode pensar numa evolução do futebol brasileiro sem considerarmos o que acontece no futebol mundial em termos das mudanças estruturais e do seu mercado. A título de reflexão, talvez valha considerar o fato de que “esse mercado, como não pode deixar de ser, é – e está – globalizando. O que acontece aqui é reflexo do que acontece no mesmo mercado em outras partes do mundo, seja isso para o bem ou para o mal” (CASTELLARI, 2010, p. 26).

Considerando tudo o que comentam os diferentes autores, o cenário segundo nos parece é tecido por dilemas no processo de modernização. Diante disso, nos sobrevêm questões do tipo: em que medida os clubes brasileiros se modernizaram tendo por referência a conjuntura global? Quanto, de fato, eles avançaram quando comparados a outras figurações do futebol mundial? O que efetivamente mudou na estrutura mais densa dos clubes brasileiros?

Com relação ao futebol, percebemos que as mudanças o “[...] converteram, ao longo do século, de esporte amador em esporte profissional, de prática de elite em espetáculo das massas, de atividade sem fins lucrativos em atividade empresarialmente guiada” (CASTELLARI, 2010, p. 191). Esse movimento aponta o caminho percorrido pelos clubes

brasileiros e o modo como se desenvolveram, mas não implica dizer, necessariamente, que seja o lugar específico que se encontram na atualidade. O futebol e os clubes provaram dessas etapas e fases, mas uma coisa é ter provado, e outra, consolidado definitivamente o fenômeno. Não ousamos dizer que vivemos na atualidade o ápice de uma figuração do futebol empresarialmente guiada, pois, ao mesmo tempo em que se desenvolveram ações dessa natureza, também por repetidas vezes deparamos com situações que remetem a um ponto anterior do processo.

Com relação às nossas instituições, Carraveta (2001, p. 49) revela que falta “os clubes [...] transformarem muitas das suas estruturas inativas, obsoletas e centralizadoras, tornando-as abertas, dinâmicas, evolutivas e modernas”. Muitas vezes, tal transformação emperra porque sequer conseguimos ultrapassar “[...] a profissionalização em suas estruturas técnicas e administrativas” (CARRAVETA, 2001, p. 49). Ora, se Carraveta estiver certo em suas afirmações, é bastante provável que vivemos na atualidade os passos iniciais da modernização ou algo semelhante.

Quando, então, fazemos certas comparações, a impressão é que a modernização, na maioria dos clubes brasileiros, pouco avança, e um dos motivos são as “[...] tendências que se manifestam, de modo particular (e sempre defasadas) no Brasil” (PRONI, 2000, p. 191). Por isso, é comum, assim hipotetizamos, que o desenvolvimento se apresente envolto por um dilema e uma dualidade em que a incorporação do “moderno” não caminha sem a preservação do “atrasado”. Talvez seja um dos motivos por que Proni diz que os clubes no Brasil se encontram distantes da modernização, vez que o ponto de referência são os clubes profissionalizados do futebol mundial. Não só concordamos com o autor, como defendemos a tese de que o vivido aqui são muito mais os dilemas da modernização do que ela propriamente dita. Porém, não é coisa exclusiva do futebol, pois o próprio meio social retrata tal situação com seus sucessivos vai e vem, e um exemplo fica por conta do universo que compete às leis e regulação do futebol brasileiro.

Vimos, no capítulo anterior, uma experiência singular, a do caso inglês que “num lance” desencadeou importantes transformações para os clubes e para a sociedade. Segundo nos parece, na intervenção estatal inglesa, bem como na alemã e na espanhola, estava incutida a modernização pretendida dos clubes e algumas demandas sociais ligadas ao esporte. As leis e as ações por lá impetradas produziram resultados e mudanças de comportamentos que alcança de modo decisivo a organização do esporte. Um exemplo está na transformação de clubes de futebol em clubes-empresas. De antemão, não estamos dizendo que a saída para os

clubes brasileiros seria a transformação deles em empresas, não é essa a tese defendida aqui. Apenas ressaltamos que há no mundo um modelo organizacional que se converteu numa saída para muitos clubes europeus. Também não é demais lembrar que houve em nosso país quem ensaiasse o processo, mas este não se consolidou por muitos motivos, e um deles foi a exigência organizacional da instituição clubística, procedimento com o qual não estamos acostumados por aqui.

Voltando às leis, no Brasil muitas não se consolidam nem no esporte, nem na sociedade civil e os motivos são diversos. Especificamente no futebol, conforme dizem alguns autores, se elas fogem aos interesses dos clubes, volta a lume a ligação entre ser moderno e preservar a tradição. Para ratificar, nos atemos por pequeno instante ao ‘Estatuto do Torcedor’, aplicado desde 2003. Passados mais de dez anos, na prática pouco dele funciona, como, por exemplo: publicação de súmulas, regulamentos, tabelas e borderôs, coisas elementares. Mas o principal não se materializou, como: ingressos numerados, acessibilidade de deficientes, presença de equipe médica (um médico e dois enfermeiros a cada 10 mil torcedores), monitoramento do público e das catracas, pelo menos cinco pontos de vendas de ingressos, transporte seguro e organizado, etc. Entra em cena a relação sociedade-esporte.

O fenômeno é singelo. Vivemos avanços e recuos que protagonizam um efeito “sanfona” no universo que trata da regulação do esporte brasileiro - seja sob a tutela do Estado ou de outros setores “legitimados”. Nesse sentido, Manhaes (2002) é cirúrgico e preciso ao dizer que estamos deveras atrasados com relação ao mundo.

No Brasil, os moldes sociais da história de nosso esporte nos colocam na contramão de um processo global. Enquanto na figuração inglesa e alemã as leis são cumpridas à risca e desenvolvidas no sentido de favorecer a sociedade e o esporte, aqui, se a lei não vem imediatamente atender os anseios de uma elite - no caso a futebolística -, se é pensada para pôr ordem, moralizar e requerer dos clubes que abandonem as velhas posturas, que vêm ao longo dos tempos acarretando danos os mais diversos, elas passam a constituir um inimigo a quem se deve combater até o fim. Foi o caso da Lei Pelé - mas não só ela -, em que uma “tropa de choque” de parlamentares ligados aos clubes (a bancada da bola) tratou de se “organizar”, a fim de escapar da pressão social sem o “cuidado” de pensar que na lei poderia estar alocado um movimento de organização do esporte e das instituições.

No contexto das regulações destinadas ao esporte, o que de suas proposições seria possível vincularmos ao desenvolvimento dos clubes brasileiros? Sem a pretensão de esgotar o debate, algumas reflexões singulares são destacadas aqui para pensar sobre a transformação

dos clubes de futebol profissionais do Brasil. O pontapé inicial foi dado com a “Liga do Clube dos Treze”, seguido posteriormente de outras direcionadas para o contexto.

#### *4.1.1.1 Jogando para Mudar? O Clube dos Treze, a Lei Zico, a Lei Pelé...*

A década de 1980 foi chamada no Brasil de «a década perdida» devido à enorme retração econômica, ao aumento do desemprego e ao alucinante crescimento da inflação, que passa de 200% em 1984 e alcança o incrível pico de 1.765% em 1989. A estrutura do futebol brasileiro continuava a mesma: forte controle estatal impedindo inovações, calendários irracionais, federações estaduais controladas pelos mesmos dirigentes há décadas, campeonatos deficitários, violência crescente dentro e ao redor dos estádios. Ao mesmo tempo, as principais ligas nacionais da Europa, primeiramente na Itália e na Espanha, assistiam a uma reordenação e a uma crescente profissionalização, gerando uma repercussão econômica imediata (SOUZA, 2006, p. 458).

Na década de 1980, o futebol brasileiro, como muitos sabem, vive uma de suas muitas crises, da qual fala Helal (1997), mas essa situação, na verdade, era parte de um cenário mais amplo que envolvia o país na esfera econômica e política. No setor esportivo, a figuração era semelhante a social, e os conflitos e as fragilidades do futebol eram os mais diversos. O quadro, na ocasião, era tal que perdíamos nossos melhores jogadores para o mercado europeu, os clubes se enfraqueciam e, por consequência, os campeonatos e as instituições daqui entravam em descrédito e sofriam questionamentos. A situação tomou uma proporção tamanha que no ano de 1987, depois de várias disputas de poder entre os “cartolas da bola”, a CBF – também envolta num turbilhão de problemas e sem condições de organizar a sua maior competição oficial – “cede” espaço e “concede” aos clubes a tarefa de dirigirem o Campeonato Brasileiro daquele ano.

Em julho de 1987, é criada União dos Grandes Clubes Brasileiros conhecida como a liga do Clube dos Treze. A liga “nascera” com uma intenção precípua: organizar e moralizar o futebol, mas, ao contrário do que ocorrera na Europa, tal “associação” já nascera fragilizada, e hoje podemos dizer que está com seus dias contados. Na prática, a liga só mudou de endereço e “mãos”, pois muitas de suas ações tinham semelhança com o que anteriormente imperava na CBF, ou seja, práticas clientelistas, paternalistas e de desigualdade social. “O futebol e outros tipos de práticas esportivas não são dependentes da sociedade mais ampla; são influenciados pelo contexto social mais amplo e ao mesmo tempo o influenciam” (GIULIANOTTI, 2002, p. 11).

O Clube dos Treze perpetua o legado que outorga a uma parte do Brasil a condição de portadores do legítimo futebol brasileiro. Na sua origem, os times descendem, quase que exclusivamente, do eixo Sul-Sudeste e são representados por São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e, do Nordeste, apenas a Bahia. Com relação aos clubes, seguindo os respectivos Estados, compunham o Clube dos Treze: Corinthians, Palmeiras, Santos, São Paulo, Flamengo, Vasco, Botafogo, Fluminense, Cruzeiro, Atlético Mineiro, Internacional, Grêmio e Bahia. Essa figuração de “[...] treze clubes, somados, detém mais de 80% dos torcedores de todo o Brasil e quase a totalidade dos títulos nacionais disputados desde 1971” (SOUZA, 2006, p. 460).

A reunião desses clubes e a criação da liga, ou seja, aquilo que poderia ter constituído a “carta de alforria” e porta de acesso para a organização do futebol brasileiro caem por terra. Antes mesmo de iniciarem o processo, foi efetuada uma manobra “típica” que viria beneficiar um “dos grandes” clubes do Rio de Janeiro, o Fluminense, que havia caído de divisão no ano anterior e agora retornava favorecido pelo protecionismo. E, assim, o campeonato foi realizado com 16 clubes, e, juntamente com o Fluminense, foram “convidados” o Sport, do Recife, e o Guarani, de Campinas.

#### O campeonato de clubes de 1987

[...] foi uma tentativa de racionalizar e comercializar o campeonato brasileiro. Em outras palavras, os grandes clubes se rebelaram contra a CBF, que havia se declarado incapaz de organizar o certame nacional naquele ano. Então, os treze clubes maiores do Brasil, apoiados pela TV Globo, Coca-Cola e Varig, realizaram a Copa União. Exceto Corinthians e Flamengo, todos os clubes participantes assinaram contratos de patrocínio com a Coca-Cola. Esse pode ser considerado um momento decisivo na modernização do futebol brasileiro, ou melhor, sua inserção definitiva no futebol industrializado, dominado pelos empresários (RODRIGUES, 2003, p. 90).

Que a modernização estava posta e que o futebol inaugurava um momento no qual o capital mercantil dele se apropriara, isso é um fato, mas, se o futebol brasileiro se modernizou, é outra história, pois, “[...] no caso do futebol brasileiro, a transição para um novo modelo expressa os dilemas atuais da sociedade, em especial os seus limites para adentrar plenamente na modernidade” (PRONI, 2000, p. 6).

Não é que nada tenha se modernizado no futebol e nos clubes brasileiros, pois

[...] não se pode deixar de observar que esse processo, se demonstra um caráter de tentar modernizar as estruturas desse mesmo futebol, por outro lado, como é de costume na sociedade brasileira, nunca procura romper

totalmente com as velhas estruturas, com o poder estabelecido. Pelo contrário, sempre busca preservar e conservar as velhas estruturas, buscando uma simbiose entre o tradicional e o moderno; buscando revolucionar sem revolução, transformar conservando, em uma verdadeira modernização conservadora. Talvez o medo do novo, o intuito de manter o poder político nas mãos daqueles que sempre o tiveram, faz com que, nos momentos de uma verdadeira revolução nas estruturas do futebol nacional, aqueles que estão à frente do processo receiem por ela, pela perda de parcela de poder (CASTELLARI, 2010, p. 84).

Deixemos, porém, um pouco de lado a polêmica dos dilemas da modernização e voltemos a pensar na regulação do futebol, e a sequência aponta para a Lei Zico.

Como muitos sabem, é o Estado que empreende ao longo da história a tarefa de normatizar o futebol em nosso país. E é por meio de algumas leis que logram modernizar o esporte brasileiro. Foi com esse intento que em 6 de julho de 1993 nos vimos diante da Lei Zico.

O então secretário federal dos Esportes, Arthur Antunes Coimbra, ex-jogador conhecido popularmente como “Zico”, encaminhou um projeto de lei inspirado no modelo de futebol inglês, cujo objetivo principal era romper com o intervencionismo estatal nas confederações e clubes, iniciando um processo de reorganização do futebol brasileiro (FIGUEIREDO, 2011, p. 97).

Antes de comentar os aspectos da lei, é pertinente apontarmos o cenário em que ela surge, pois evoca muitos pontos que hão de rebater sobre o desenvolvimento do futebol brasileiro.

Como já dissemos, a Lei Zico é dos anos 1990, e esse período dá conta de um mundo globalizado, marcado por mudanças expressivas de diversas ordens que alcançam o nosso país. Por exemplo, no âmbito da economia a nação brasileira aponta transformações que passam por uma “[...] reestruturação produtiva, plano de combate à inflação e valorização e criação de uma nova moeda (o Real, a partir de 1994), abertura da economia interna ao mercado internacional, privatizações de empresas estatais e a flexibilização das relações de trabalho” (RODRIGUES, 2003, p. 90).

Nesse momento, o que predomina é a eficiência do mercado, uma retórica do discurso liberal. E o Brasil, embalado pelo diapasão que representava a modernidade tão ansiada pela sociedade brasileira, põe, então, de lado o modelo nacional-desenvolvimentista.

Ocorre que as transformações são extensivas a todos os setores dessa sociedade capitalista globalizada, e o esporte não passa despercebido, pois o alcance é amplo. E como uma das metas do capital mercantil era alcançar e atender os mercados consumidores, o esporte entra nessa lógica, e o torcedor é uma via sobre a qual as grandes empresas vêm

possibilidades de negociar seus produtos, além daqueles oriundos do próprio esporte. O futebol, a partir de então, constitui um nicho para os grandes investidores, e isso é visto por Proni (2000) como uma via para a consolidação do futebol-empresa, que no caso brasileiro resultaria, entre outras coisas, no fim das benesses concedidas pelo Estado aos clubes.

As mudanças traduzem a dinâmica que envolve a nova figuração do futebol profissional. Conforme Castellari (2010, p.86), “[...] pela primeira vez na história do país um conjunto de medidas destinadas a modernizar o desporto, inclusive o futebol, é debatido de forma democrática”. Surge mais uma oportunidade de estabelecermos mudanças com vistas à modernização no contexto prático. Assim, em 1991, é encaminhado ao Congresso Nacional um projeto que visava:

i) regulamentar a presença de empresas e as formas de comercialização no futebol profissional, ii) rever a participação nos recursos da Loteria Esportiva, iii) extinguir a ‘lei do passe’ e estabelecer uma nova norma para o contrato de trabalho do atleta profissional, iv) redefinir os mecanismos de supervisão e assegurar a autonomia estatutária dos clubes, assim como v) buscar mecanismos mais democráticos e transparentes de representação e de administração das federações e da CBF (PRONI, 2000, p. 165).

A intenção do secretário de Esportes, Zico, era promover ações objetivando uma modernização do futebol brasileiro, e no conjunto das medidas estava posta a possibilidade de os clubes - na visão do autor da lei -, mediante sua transformação em empresas, encontrarem situação mais estável. Zico “ambicionava” colocar o futebol brasileiro em sintonia com o mundo, sobretudo chamar a atenção dos clubes para a necessidade de se profissionalizarem. Isso, em sua opinião – a julgar pelo teor da lei -, viria com a transformação dos clubes em empresas. Se seria uma saída ou não para o futebol e os clubes no Brasil, foi algo que não pudemos constatar.

Assim como outras, a Lei Zico fora desfigurada por parlamentares, muitos dos quais ligados aos clubes brasileiros, e sua aprovação – o formato final - frustrou o autor e, possivelmente, outros atores sociais ligados ao esporte, que tinham nela a esperança de ver os rumos do futebol brasileiro mudarem.

Não fora ainda dessa vez que esforços dessa monta haveria de modificar o cenário do futebol brasileiro. Para Proni (2000), a questão é que os clubes brasileiros não estavam preparados para absorvê-los. O embate fora de proporção desigual, porquanto havia desequilíbrio na balança de poder. O resultado “favoreceu” o lado composto pela CBF e as federações, que não aceitavam perder a tutela e a hegemonia desse esporte. Além disso, os

clubes imaginavam que, ao se transformarem em empresa, o papel dos seus dirigentes e dos conselhos deliberativos perderia o sentido.

Diante disso, Proni nos diz que o recuo é sintomático, pois

Muitas ideias revolucionárias do projeto inicial foram consideradas avançadas demais para o contexto brasileiro. Na verdade, a maioria das equipes ditas profissionais não estava preparada para transitar para um novo status jurídico, que implicaria uma maior transparência (PRONI, 2000, p. 166).

Não diríamos que o problema estivesse no avanço da lei, mas, talvez, na figuração social. Nela, segundo Fernandes (2005, p. 182), “[...] os mecanismos de dominação patrimonialistas continuam a diluir e a neutralizar os elementos” que pretendem mudar as regras do jogo.

O cenário, porém, não é de todo estanque, e mesmo que as mudanças sejam pequenas elas sinalizam com possibilidades. Assim, no governo de Fernando Henrique Cardoso, é convocado para o Ministério dos Esportes outro ex-jogador de futebol, a vez é de Edson Arantes do Nascimento, mais conhecido como Pelé. Este, semelhante a Zico, intenciona mudanças para o futebol brasileiro. Em setembro de 1997, Pelé envia ao Congresso brasileiro um projeto de lei, mas, cogita-se que por não haver consultado setores importantes nem as entidades esportivas, o resultado é um só: os “inimigos” se levantam no meio do futebol.

A proposta de Pelé origina-se na experiência vivida na Espanha, e uma das metas visa o controle das entidades esportivas pelo Estado, o que, de algum modo, atinge os clubes de futebol. O teor não ia muito além das diretrizes gerais contidas no projeto de seu antecessor, mas não abria mão de uma coisa: a extinção da Lei do Passe. Em nossa figuração futebolística, talvez um dos maiores gargalos, pois a maioria dos clubes brasileiros não era simpático, tampouco favoráveis a tal medida. Diziam “[...] que o “passe” era uma forma de repor os investimentos no processo de formação do atleta” (RODRIGUES, 2003 p. 92).

Essa discussão não se dirime facilmente, e não vamos aprofundá-la, pois não é o foco do nosso debate. Mas a nossa experiência prática e teórica com alguns clubes no Brasil revela que há controvérsias no argumento acima. Assim, é importante registrar que poucos são os clubes brasileiros que investem na base como dizem. Em nossa dissertação, cuidamos de apontar que a maioria dos jovens futebolistas sofre demais até chegar ao time profissional e

nele se firmar. Antes disso, vivem verdadeiros fossos entre as divisões de base e o ambiente dos jogadores profissionais<sup>46</sup>.

Para finalizar, a Lei Pelé traz novamente para a cena do debate a obrigatoriedade da transformação dos clubes brasileiros em empresas, e alguns deles até “ensaia” um movimento nessa direção, como, por exemplo: Vitória, da Bahia, Cruzeiro, Flamengo, São Caetano e Palmeiras. Mas onde termina o processo? No que de fato esses e outros clubes se transformaram? No Brasil, parece haver uma tendência de pensar que a transformação e a modernização hão de vir tão somente por uma adesão ao “papel” e à teoria. É complexo imaginar a transformação do futebol brasileiro sem pensar no desenvolvimento de um *ethos* afinado com a sensibilidade do mundo esportivo atual.

As leis continuam sendo criadas – mencionemos a Lei de Moralização do Futebol, a Lei Gilmar Machado e o Estatuto do Torcedor. Porém, independentemente do que elas determinem, o problema do futebol brasileiro – não apenas dele - não é, essencialmente, de caráter legal, embora passe por este. Para nós, a questão passa pelo desenvolvimento de um *ethos* cujo código de sensibilidade possui maior afinidade com o espírito que está em curso no futebol mundial e que cobra dos clubes a necessidade ao menos de se organizarem.

Mas, enquanto esse *ethos* não se consolida por aqui, olhamos para as tentativas e ensaios visando à transformação do futebol brasileiro, e isso conduz à seguinte pergunta: como se apresenta a gestão dos grandes clubes brasileiros do Sul-Sudeste na atualidade?

#### **4.2 A Gestão dos Clubes Brasileiros: uma imersão na figuração do Sul-Sudeste**

Com cinco títulos mundiais, o futebol brasileiro defronta-se com a modificação de instituições e leis, enfrenta a resistência de federações, clubes e atletas e estreita a relação com o capital privado e a lógica do mercado (FIGUEIREDO, 2011, p. 93).

Nos dias atuais, o futebol é considerado um grande negócio. Não raro, temos provado mudanças sensíveis, tanto na sua concepção de esporte quanto na ideia de clube socioesportivo que se encontra ligado à lógica do mercado e do espetáculo. Nessa linha de pensamento, Leoncini (2001, p. 1) nos informa que “[...] a modernização que se espera para o

---

<sup>46</sup> O presidente do São Paulo Futebol Clube - Carlos Miguel Aidar -, em entrevista concedida ao jornal Folha de São Paulo, em 10/9/2014, diz o seguinte com relação a esse assunto: “A base deveria produzir mais jogadores. A base meio que se isolou do São Paulo, como se fosse um clube separado”. As palavras de Aidar vêm ao encontro de nossa afirmação.

futuro das organizações que comandam o futebol profissional passa por transformações significativas nos vários níveis organizacionais”.

As modificações e exigências que se apresentam na atualidade no mundo esportivo implicam uma reordenação dos clubes de futebol profissionais, essencialmente na sua gestão. Aqui focamos nos clubes do Sul-Sudeste do país, pela representatividade que exercem dentro do futebol nacional, entre os quais se encontram São Paulo, Cruzeiro, Corinthians, Internacional, Palmeiras, Fluminense, Flamengo e outros mais. Esses clubes assumem uma posição de destaque dentro da figuração clubística brasileira, possivelmente atrelada a elementos como: o poderio econômico, a estrutura patrimonial, maior exposição na mídia e os títulos conquistados por eles, só para citarmos alguns. Diante disso, perguntamos: o que revela a gestão empreendida por esse grupo seletivo do futebol brasileiro? Como esta se apresenta quando é comparada à dos clubes europeus? Ou, num termo mais geral, como se desenvolvem?

No caso do Brasil, do ponto de vista prático, ousamos dizer que a maior parte dos clubes mostra distância do padrão profissionalizado encontrado entre os clubes europeus, mais precisamente, a concepção de gestão desenvolvida aqui é diferente do modelo de gerenciamento empresarial de lá, o qual, além de constituir uma realidade, parece se enquadrar melhor nas prerrogativas do mundo atual do futebol. Em suma, o que observamos é que as condutas e comportamentos revelados em termos de gestão nos clubes brasileiros são diferentes, na forma e no pensamento, se comparados ao que fazem os clubes lá fora. Isso não implica, necessariamente, ser bom ou ruim para o nosso futebol, mas sim um indicativo de que possa existir nos clubes brasileiros uma lacuna ao tentar alinhar o local com o global em termos de mudanças figuracionais. Mesmo porque a existência de uma figuração esportiva “[...] de caráter mundial implica uma concorrência em termos planetários, em um sistema cujos elementos estão interligados e são interdependentes” (SOUZA, 2006, p. 457).

Mesmo a figuração do Sul e do Sudeste, que são apontadas por muitos como aquela que se encontra num patamar diferente no Brasil, não vem respondendo ao contexto da espetacularização e da mercantilização com a profissionalização, conforme se tem esperado dos clubes, como diz Leoncini (2001). A realidade mostra, segundo Suzuki Jr. (1997), que o futebol brasileiro e seus clubes ainda revelam muito amadorismo em suas ações.

Autores como Proni (2000), Rodrigues (2003), Damo (2005), Carraveta (2001), Castellari (2010) e outros, ao refletirem sobre as transformações que cercam o futebol brasileiro, mostram, ainda que implicitamente, o quanto a modernização e a gestão

profissionalizada não se efetuaram por aqui de modo integral e, provavelmente, ainda levam um bom tempo para tal, porque os entraves são muitos. Um desses obstáculos diz respeito à composição de nossa figuração esportiva, cujo fundamento toma assento numa dualidade entre tradição e modernização e, mais recentemente, reaparece nos clubes sob um manto que envolve tradição e empresarização. Portanto, é dessa convivência entre tradição e empresarização que na atualidade vivem a maioria dos clubes brasileiros. Algumas características dessas duas visões incorporadas pelo modo de gestão nós destacamos no quadro abaixo.

O que o quadro nos mostra não se limita à figuração esportiva, se bem que ela é aqui o retrato, mas decorre de um modelo de sociedade que os clubes refletem, como diria Lever (1983). O desenvolvimento dos clubes, ao longo da história, é marcado por uma dualidade que vem de longe e que, na atualidade, envolve no tempo e no espaço a vida gerencial dos clubes brasileiros.

Conforme nele se pode ver, de um lado aparece a gestão tradicional, que preconiza os interesses dos grupos em detrimento do coletivo, assim como é recorrente o fortalecimento desses mesmos grupos dentro do clube, e nesse sentido é a ideia de perpetuação que aparece. Ainda sob a lógica tradicional, é comum o comando centralizado na figura de determinados líderes carismáticos que revelam o modo como as teias e as tramas complexas se desenvolvem por meio das ações dos dirigentes, que nesse contexto podem ser nominados como aqueles que vêm da tradição clubística, da base política do clube. Nessa perspectiva, “tudo” que remete à gestão é feita em prol do amor e da dedicação. A visão de clube é centrada na da organização, com seus departamentos, similar a concepção weberiana de instituição burocrática, cuja estrutura é pensada para contemplar os seguidores do líder com suas funções. Mas temos o outro lado da moeda, o da gestão empresarial, que assinala um olhar estratégico que reivindica resultados. Nesse tipo de arranjo o grupo até coabita o espaço, mas perde parte da força, pois entram no cenário investidores e parceiros. O dirigente tradicional permanece, mas junto a ele surge a figura dos diretores remunerados, típicos da figuração contemporânea, pois são especialistas, sobretudo na gestão do esporte, e dão uma nova direção ao clube rumo ao mercado. Nessa ordem, a estrutura do clube em muito se assemelha à das grandes corporações.

Nós arriscamos dizer que, apesar de os clubes brasileiros revelarem um misto dessas características, no âmago sua estrutura parece se inclinar mais na direção da primeira perspectiva, incidindo, portanto, na sua forma de desenvolvimento.

**Quadro 4.3 - Tipos de gestão no futebol profissional**

<b>Gestão Tradicional</b>	<b>Gestão Empresarial</b>
Predomínio dos interesses de um grupo sobre a totalidade.	Predomínio da visão estratégica da busca de resultados.
A visão dos componentes do grupo interno como principal público-alvo.	Visão dos receptores dos serviços como segmentos do mercado.
Ênfase no fortalecimento interno do “grupo”.	Ênfase na busca de parceiros e investidores.
A direção não é remunerada ou a remuneração não é compatível com a competência profissional exigida e, portanto, não centrada em resultados.	A direção é remunerada e, normalmente, bem-remunerada, portanto cobrada em termos de resultados.
Estrutura departamentalizada por funções tradicionais, direcionadas para o gerenciamento das atividades.	Estrutura divisional/corporativa destinada ao gerenciamento de diversas atividades institucionais.
Ênfase no “estatuto” como fonte de decisão no processo de gestão.	Ênfase na elaboração e implantação de “novos projetos de detecção e necessidades” como fonte de decisão no projeto de gestão.
Alto poder de influência dos “conselheiros” que representam a força de decisão.	Alto poder de influência dos “gerentes profissionais” que representam a força do conhecimento e a profissionalização.
Vigência do paradigma da entidade sem fins lucrativos.	Vigência do paradigma da “busca de resultados”.
Estreita vinculação com os “componentes do grupo” e a administração direcionada para dentro.	Estreita vinculação com o “mercado” e a administração “voltada para fora”.

Fonte: Spessoto (2008, p.17) apud Azevedo e Barros (2004) adaptado pelo autor.

O cenário futebolístico brasileiro compreende uma dimensão em que “[...] a prática dos *indivíduos* nas organizações futebolísticas evocava a visão centralizadora, o egocentrismo, a conservação, a exclusividade da informação e do poder, assim como as manifestações de condutas mecânicas e das recompensas extrínsecas” (CARRAVETA, 2001, p. 16, grifo nosso). Há casos de indivíduos “empenhados” por ultrapassar a lógica

tradicional<sup>47</sup>, sobretudo “no momento em que o futebol passa a ocupar um espaço privilegiado no mundo global dos negócios e na indústria do entretenimento” (CARRAVETA, 2001, p. 16).

De qualquer modo, enxergamos a existência de um dilema típico do futebol brasileiro, porque nem se pode dizer que os clubes se modernizaram efetivamente falando, pois há muito por se fazer nesse sentido, tampouco não podemos afirmar que não existam aqui iniciativas que busquem ações nesse sentido. Na visão de Castellari (2010), temos forças que atuam pensando no avanço, na profissionalização, na modernização e na empresarização dos clubes e, ao mesmo tempo, forças que desejam conservar a estrutura vigente do pessoalismo e do paternalismo.

Uma coisa é importante ressaltar: mesmo naqueles clubes considerados referências no Brasil, as mudanças no sentido de uma modernização e uma gestão profissionalizada esbarra, quase sempre, na cultura dos resultados imediatos. Quando as vitórias nos gramados não vêm de modo instantâneo, “todo e qualquer projeto” no sentido de estruturar os clubes ou de implementar ações ligadas à mudança de paradigma de gestão, quando se defronta com a cultura dos resultados imediatos<sup>48</sup> é “assombrado” pela força de uma tradição, que - pela nossa história - não é afeita a modificações profundas em nossas instituições. Quando os times perdem, essa tradição “renasce”, retorna com uma pujança sem igual, e aí ressurgem os dilemas. Um deles evoca, na atualidade do futebol, o debate entre tradição e empresarização.

Isso nos leva a crer que, na maior parte, por aqui se vive mais de “ensaios” do que efetivamente concretizamos a modernização. Nas palavras de Souza (2006, p.460), “[...] o futebol brasileiro continuou com uma organização híbrida, fruto de uma modernização incompleta”.

Tal como demonstrou Leoncini (2001), há uma diferença significativa quando observamos as transformações apresentadas nos grandes clubes mundiais e posteriormente comparamos, como aqui procedemos. Enquanto isso, na Europa a decisão empreendida revela a passagem do clube de futebol profissional para clube de futebol-empresa, buscando recursos por meio de ações na bolsa de valores e a participação de seus acionistas.

---

<sup>47</sup> O Sport Club Internacional, de Porto Alegre (RS), é um dos clubes brasileiros que podemos citar que se mostram empenhados em desenvolver uma gestão diferenciada no futebol. Pelo menos, é o que nos dizem Carraveta (2001) e Rodrigues (2003).

<sup>48</sup> Temos ciência de que no ambiente do futebol profissional do mundo globalizado os resultados exercem uma função ímpar, e essa questão não é diferente nem aqui, nem na Alemanha, nem na Inglaterra ou noutro lugar em que o futebol assumiu a condição de negócio. Nós mesmos citamos que uma das estratégias de gestão inovadora dos clubes europeus passa pelos resultados em campo. Acontece que ele – o desempenho em campo - não se dá nem do dia para noite, nem de qualquer forma.

No Brasil, mesmo os clubes “top de linha” tomaram outro caminho, e as consequências do processo social na figuração apontam: clubes endividados e tantos outros falidos ou em vias disso. Muitos vivem em condições adversas, como o caso da Portuguesa, de São Paulo, Guarani e Ponte Preta, ambos de Campinas (SP), e América e Bangu, do Rio de Janeiro. Mas também poderíamos citar Flamengo, Vasco da Gama, Palmeiras e Botafogo, estes, no caso, ou com dívidas exorbitantes ou vivendo processos de instabilidades recorrentes. Desconfiamos que estejam “presos” a uma lógica amadora, embora nossos clubes jurem profissionalismo.

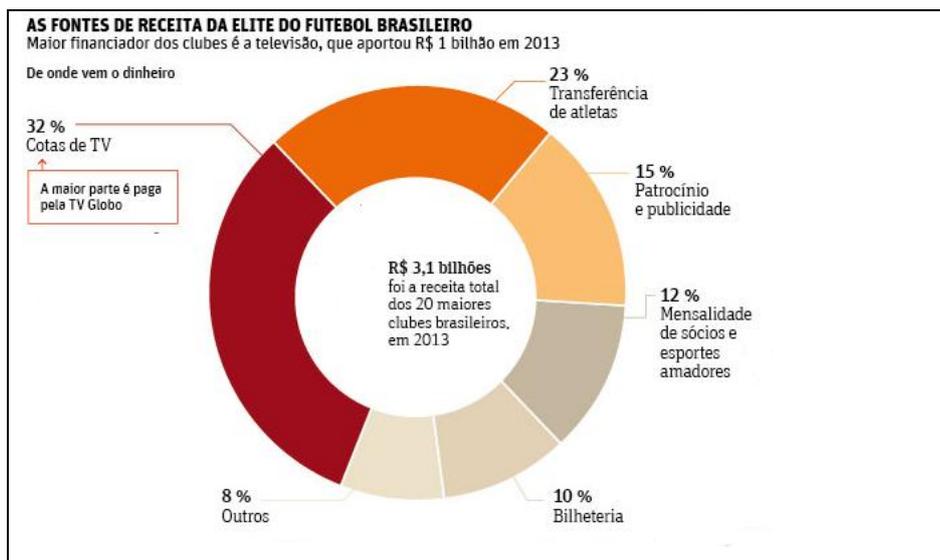
Como já temos nos referido ao longo do texto, no Brasil, a experiência da transformação dos clubes em empresas não se consolidou, e muitas são as explicações. Uma, que é recorrente, revela que nosso legado histórico tende para uma modernização conservadora de suas estruturas. E, em se tratando do futebol, o processo é similar. Há uma simbiose entre o tradicional e o moderno em que ambos se retroalimentam. Não sabemos dizer se a transformação dos clubes brasileiros em empresas seria a melhor solução, tampouco defendemos isso. A nossa posição aqui, porém, é analisar, revelar e questionar o desenvolvimento de nossa figuração. Na atualidade, ela se mostra em grande parte mergulhada em inúmeros problemas conjunturais, entre eles: clubes frágeis, desorganizados e sem força para competir num mercado extremamente competitivo.

E um dos resultados vimos estampado no Programa do Bom dia Brasil, da Rede Globo de Televisão, exibido em 09/09/2014, o qual exibiu uma reportagem intitulada: “Torcedores ajudam financeiramente seus times do coração”.

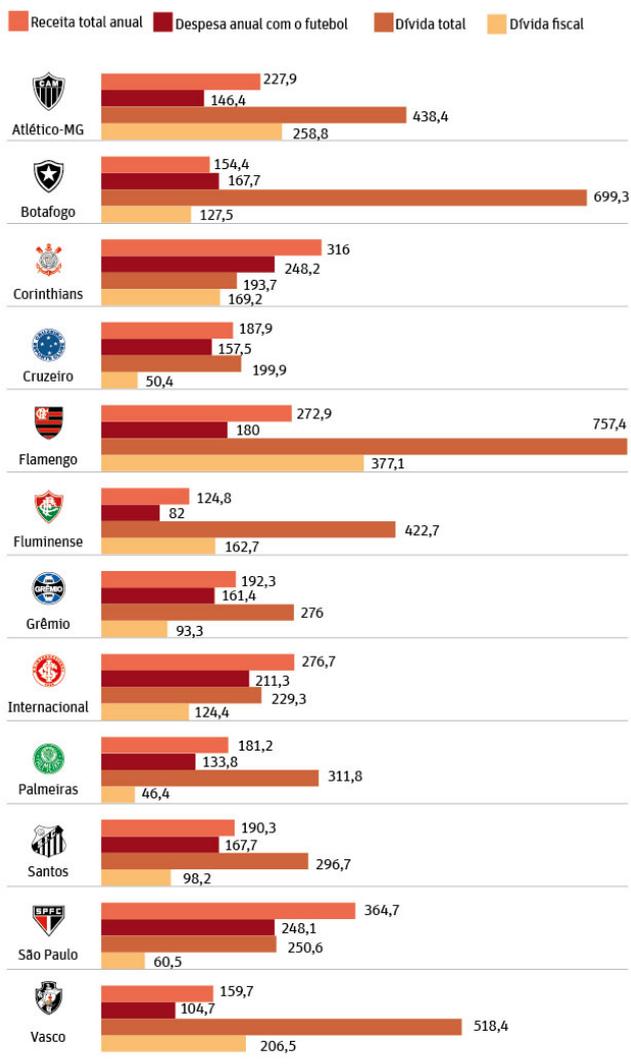
A reportagem mencionada focalizou diversos clubes do Nordeste e do Sul-Sudeste, e neste último caso, em particular, apareceram: Paraná Clube, Botafogo carioca, Vila Nova, de Goiás, e Grêmio, de Porto Alegre. De um modo geral, o programa da TV Globo mostrou como muitos clubes, devido às más administrações e crises que atravessam, passam a contar com a ajuda de seus torcedores. Na ocasião, foi mostrado que, no Sul, o Grêmio ganhou um jogador, Celso Rigo, por obra do torcedor, que, também, pagou cerca de R\$ 12 milhões para o tricolor gaúcho ter o meia Giuliano, que estava na Ucrânia. Do mesmo modo, no Paraná Clube, em 2013, os torcedores fizeram uma “vaquinha” para pagar os salários dos jogadores e a premiação por vitória. O mesmo Paraná estava, mais uma vez, com salários atrasados, em 2014, e novamente estes foram pagos com a ajuda da torcida. A reportagem ainda mostrou que, em 2014, os jogadores do Botafogo receberam parte dos salários atrasados graças à ajuda de torcedores.

Diante disso questionamos: e as receitas que esses clubes percebem ano a ano não aumentam? Não temos como negar que os clubes brasileiros melhoraram seus ganhos em diversos aspectos e por meio de diversas fontes. Os próprios dados da figura abaixo revelam isso. Uma das maiores fontes de receita dos grandes clubes do futebol brasileiro, especialmente daqueles situados nas regiões Sul e Sudeste, diz respeito às cotas de televisionamento pagas pela mesma Rede Globo de Televisão. No Campeonato Brasileiro de 2012, Flamengo e Corinthians receberam, cada um, *114 milhões de reais*; Vasco, Santos, Palmeiras e São Paulo, *70 milhões de reais, individualmente*; Cruzeiro, Atlético Mineiro, Grêmio, Internacional, Fluminense e Botafogo, *47 milhões de reais, cada um*. Vale ressaltar que esses valores sofreram bons reajustes em 2013.

**Figura 4.1 - Receitas e Situação Financeira dos Clubes Brasileiros**



**SITUAÇÃO FINANCEIRA EM 2013**  
 Em R\$ milhões



Fonte: Folha de São Paulo de 16 de setembro de 2014 – adaptação do autor.

Como se pode constatar, os clubes até têm aumentado suas receitas, no entanto, os gastos turbinam suas vidas<sup>49</sup>, revelando um problema de gerenciamento. Conforme Somoggi, especialista em gestão esportiva, “o passivo fiscal, as contingências trabalhistas e as dívidas bancárias são os maiores gastos”. “Mais do que imaginamos, é comum depararmos com gestões sem controle”, como relatou à Folha de São Paulo, em 3/9/2014, o então presidente do São Paulo Futebol Clube, Carlos Miguel Aidar.

O futebol “ingressou” numa dimensão mercantilista que insta clubes e dirigentes a certos ajustes não só para entrarem no “novo cenário”, mas também para permanecerem nele. E ainda que, conforme diz Damo (2005, p. 171), haja “espetáculos de todos os matizes, [...] mercado para os mais diversos volumes de capitais simbólicos”, há, no entanto, um espaço onde o jogo acontece e que descreve uma figuração que é cobiçada por muitos e alcançada por poucos.

Não temos por presunção apontar receitas para os times brasileiros, o que não nos impede de compreendermos que “[...] na nova ordem do futebol mundial a parte que cabe ao Brasil é a de formador de pés-de-obra para serem oferecidos no mercado internacional” (SOUZA, 2006, p. 452). E quanto à modernização, Proni (2000) afirma que ela é caracterizada como um fenômeno incompleto e, para nós, singulariza dilemas.

Quando o assunto são os clubes brasileiros, a impressão que temos é que os modelos de gestão adotados por muitos deles<sup>50</sup> não condiz com as exigências apresentadas pela figuração do futebol-espetáculo que é o espaço de suas práticas. Em nossa opinião, os modelos europeus aqui estudados são os que estariam mais próximos de se adequarem ao que solicita o ambiente mercantilista do futebol. Suponhamos que seja assim e que exista uma diferença entre a gestão europeia e a gestão brasileira – Sul-Sudeste -, o que então ocorre quando saímos desse universo? Qual é o retrato que contemplamos?

---

<sup>49</sup> “O vexame brasileiro na Copa do Mundo acendeu os holofotes sobre a estrutura do futebol nacional”. E o cenário notado nos clubes, pilares de sustentação do esporte, é nebuloso. Os 12 maiores clubes somam R\$ 1,7 bilhão de dívidas com o Fisco. Cartolas veem o projeto de lei que refinancia essas dívidas com prazo a perder de vista como a solução para os clubes respirarem. O texto aguarda votação na Câmara. <http://www1.folha.uol.com.br/esporte/2014/07/1488575-clubes-brasileiros-aumentam-receitas-mas-gastos-turbinam-suas-dividas.shtml> acessado em 16/09/2014.

<sup>50</sup> Há na figuração do Sul-Sudeste uma leva pequena de clubes, aqui e ali, que tem envidado esforços na direção das transformações que o futebol solicita. Citamos os casos do Internacional e Atlético Paranaense que revelam um pensamento distinto dos que fazem parte da cadeia com relação ao modo gerir um clube profissionalmente.

### 4.3 A Figuração do Futebol de Pernambuco e do Nordeste: ligados à cadeia nacional ou confinados nela?

Resumidamente, no capítulo anterior vimos que os clubes no mundo enveredam por uma forma de pensar o futebol um tanto distinta de nós, já que revelam uma mudança de paradigma envolvendo sua gestão. Concomitantemente, notamos que estamos diante de uma “nova” figuração no ambiente futebol, e a referência do processo, conforme Giulianotti (2002), são os grandes clubes da Europa. Neste capítulo, embora as discussões tenham ligação com o futebol mundial e com a gestão dos clubes europeus, o foco é o futebol brasileiro, especialmente o lugar dos clubes nesse cenário global do espetáculo.

Portanto, depois das reflexões empreendidas sobre os clubes de futebol do Sul-Sudeste, o que daqui por diante segue é relacionado à figuração do futebol pernambucano e, por extensão, à do Norte-Nordeste. Aos poucos, delineamos o que há de distinto nesse universo. Com base, então, no que protagonizam os clubes europeus em termos de organização, fomos tecendo reflexões, considerando o estágio atual do futebol, e indagamos em que ponto desse processo organizacional se encontram os clubes brasileiros da figuração Sul-Sudeste? Nesse desenrolar, era inevitável não cogitarmos o lugar do futebol e dos clubes pernambucanos<sup>51</sup>, posto que, de alguma forma, estão ligados à cadeia e “[...] não são meros subprodutos desses processos mais globais, mas, ao contrário, fazem parte deles de modo inter-relacionado, havendo um profundo entrelaçamento entre configurações sociais” (TOLEDO, 2000, p. 25).

Abrindo aqui um parêntesis, revelamos que escrever sobre a figuração clubística de Pernambuco foi algo delicado, porque as discussões locais são escassas, especialmente com relação a textos acadêmicos, diferentemente do que acontece com a temática do futebol no Sul-Sudeste, o que de algum modo já denota uma peculiaridade da figuração local. As referências que nortearam as discussões desenvolvidas neste trabalho e os dados consultados dão conta de mostrar isso.

A impressão é que os clubes e o próprio futebol local e regional ainda levam pouco a sério um assunto, como diz Franco Júnior (2007), tão importante para as sociedades atuais. E isso talvez contribua para que a posição dos clubes de Pernambuco e porque não dizer os do nordeste, no âmbito futebol-espetáculo, seja em diversos momentos a de *outsiders*, que

---

<sup>51</sup> Prioritariamente, tratamos do futebol pernambucano, mas não ignoramos que o quadro é em dada proporção extensivo ao Norte-Nordeste.

frequentam com um ou outro time os salões reservados aos “seletos”. Se tivermos a curiosidade de observar as informações dos últimos 10 anos, por exemplo, do Campeonato Brasileiro da Série A, veremos quão difícil é a permanência dos clubes pernambucanos e nordestinos nesse rol: por anos seguidos, oscilamos muito em idas e vindas, e pode ser que a gestão clubística nos diga alguma coisa nesse sentido.

Dentro da figuração do futebol, é possível que a situação de ligação dos clubes locais com as grandes forças do futebol brasileiro seja caracterizada por um confinamento que cogitamos aumentar, e mais adiante alguns dados confirmarão tal perspectiva. Por ora, fica a metáfora: seja no jogo ou fora dele, é “comum” a *performance* dos clubes locais. Temos acompanhado e assistido ao futebol desde os anos 1980 e, nos meados dos anos 1990, desenvolvido pesquisas e o que vemos não se trata de uma visão particular: a figuração social atual é outra para os clubes. A questão é saber se o Nordeste e Pernambuco têm se dado conta do tamanho das mudanças.

Santos fala que

A globalização como um fenômeno social provocou e continua a provocar mudanças substanciais em nosso meio. Os acontecimentos internacionais passam a interferir de modo decisivo na vida social diária. O futebol como elemento integrante dessa conjuntura de modo algum estaria isento dos reflexos decorrentes das transformações em curso (SANTOS, 2010, p. 85).

Pautados nessas mudanças e retomando algumas questões apresentadas no início deste capítulo, acrescidas de discussões sobre o futebol-espetáculo no mundo e no Brasil, perguntamos: como se apresenta a figuração clubística de Pernambuco, em meio às diversas transformações produzidas no cenário do futebol mundial? O que dizer da modernização “apregoadá” pelos clubes pernambucanos e nordestinos quando nos valem daquilo que os dados revelam? Baseando-se no tipo de gestão encontrada na atualidade num clube como o Sport Club do Recife, o que falar sobre desenvolvimento local conectado ao brasileiro e ao mundial? Vale lembrar quão comum é, no Brasil, a ideia de modernização que aparece o tempo inteiro no discurso dos dirigentes brasileiros, e Pernambuco não foge disto.

Ao caracterizar o processo social vivido pelos clubes de futebol com respeito às transformações clubísticas, observamos que é complexo afirmar que os clubes do Sul-Sudeste vivam uma modernização no sentido exato do termo. Sendo isso uma realidade, o que pensar dos clubes pernambucanos? O cotidiano e a prática nos mostram que, comparativamente, a distância referente ao processo de modernização entre Sul-Sudeste e Pernambuco é

significativa e se acentua. De uma forma geral, pernambucanos e nordestinos não se encaixam nesse processo de gerenciamento pautado pela lógica da empresarização observada, por exemplo, no São Paulo Futebol Clube, como revelam Fumagal e Louzada (2009). Isso, obviamente, tem a ver com a ideia de modernização. Concretamente falando, vivemos momentos distintos desse fenômeno nesses dois “brasis”. Pois, no caso são paulino, por exemplo, apesar de todos os problemas que apareceram em sua gestão em 2015, o mesmo fechou o ano na primeira colocação entre os maiores clubes brasileiros conforme pesquisa do Jornal Folha de São Paulo que leva em conta conquista regionais, nacionais, intercontinentais e mundiais, e neste ranking, mais uma vez, nenhum do Nordeste figura.

Com relação às mudanças, Proni (2000) nos faz lembrar que as relações dominantes no futebol atual, em seu processo de metamorfose, implicam receitas, marketing, transações e formação de atletas, bilheterias, torcidas, uso de estádios e TV. São questões que, em suma, remetem a uma ideia de gestão. Baseados em coisas dessa ordem, tecemos considerações relativas à figuração do futebol pernambucano, fundados num caso específico<sup>52</sup> que nos serviu de reflexões sobre a concepção gerencial e as ações empreendidas pelos clubes nordestinos.

O futebol e os clubes pernambucanos parecem viver numa variante à parte da conjuntura global, e, no que se refere aos grandes clubes brasileiros – há um rol de clubes no Sul-Sudeste que revelam um modelo de gestão mais profissionalizado -, as ações gerenciais com vistas à modernização e ao desenvolvimento em muitos pontos se ressentem de iniciativas concretas. Não são poucas as vezes em que ouvimos, em Pernambuco, dirigentes dizerem que é preciso modernizar as instituições, que os clubes estão entrando numa nova fase e que é preciso ser profissional sempre<sup>53</sup>. Mas a prática nem sempre se coaduna com a retórica e, talvez por isso, os clubes locais revelem inúmeros dilemas e conflitos que envolvem amadorismo e profissionalismo, tradicionalismo e modernização e/ou empresarização.

Falando em termos de desenvolvimento local associado ao que se vê nos clubes brasileiros do Sul-Sudeste e no mundo, o que observamos no Sport Club do Recife e em outros clubes pernambucanos, relacionado à modernização, é que eles, na maior parte das vezes, não têm se dado conta de promover transformações nos moldes estruturais típicos de um contexto “[...] que exige deles uma maior concentração de esforços para organizar o clube em torno do futebol na sua ‘matriz espetacularizada’” (GODIO, 2010, p. 250). Talvez por isso, é que, parafraseando Souza (2006), a parte que cabe aos clubes pernambucanos nesse

---

<sup>52</sup> O Sport Club do Recife é o exemplo de nossa investigação, o que não impede de tecermos relações macros.

<sup>53</sup> A base dessa afirmação é apresentada em nossos capítulos empíricos.

latifúndio é viver na superficialidade, porque se cuida mais de conflitos do que de uma modernização. É provável até que a desejem, mas ainda não entraram nesse estágio que o esporte há muito está a exigir.

Quando, no capítulo três, falamos dos clubes europeus que modificaram suas concepções gerenciais, frisamos que um ponto unânime desse processo envolveu investimentos em jovens talentos, ou seja, formar atletas. É um fato que muitos dos grandes clubes do futebol brasileiro têm agido dessa forma, e esse é um elemento que nos faz acreditar que há uma peculiaridade no jeito de a figuração pernambucana se desenvolver: é que nela esse processo tem suas lacunas.

Para Santos (2010, p. 80), “no cenário atual do futebol o foco das lentes se volta para o segmento [...] vital na reposição da espetacularização, qual seja: a categoria de base dos clubes. [...] desta surgem os novos talentos, [...] com raríssimas exceções, não se faz jogador fora dela”. É assim que vemos muitos clubes que têm buscado se modernizar se movendo numa direção que não parece ser nos anos pesquisados uma das maiores prioridades do Sport Club do Recife nem dos demais clubes locais, como mostra o **Quadro 4.4**.

A ideia de formação empreendida no Sport e noutros clubes locais, a julgar pelos números e dados trazidos por Somoggi (2013) envolvendo as posições dos clubes quanto ao investimento na base, ratifica que Pernambuco ainda passa longe no quesito, e provavelmente os dirigentes não compreendem que “entramos na fase em que o atleta que tem condições de vencer é aquele que foi fabricado” (RODRIGUES, 2003, p. 105). E mais, que “o jogo “evolui” e passa a ser desenvolvido numa nova perspectiva - a formação do jogador também. O foco passa a ser a captação dos prováveis talentos, para neles forjar os elementos que o futebol “moderno” requer” (SANTOS, 2010, p. 86). A impressão é que por aqui os clubes pensam pouco nisso, ao menos é o que o **Quadro 4.4** nos dá a entender.

Ousamos pensar que o futebol local está aquém do estágio de desenvolvimento encontrado nos grandes clubes brasileiros, possivelmente porque a visão do processo social que vive o futebol profissional não foi incorporada por aqui em proporções similares ou aproximada. Contrariando Soriano (2010), adiantamos que o Sport Club do Recife e os outros clubes locais não se deram ao trabalho de compreender o terreno em que estão inseridos na qualidade de clubes profissionais.

**Quadro 4.4 - Investimentos dos clubes brasileiros nas categorias de base**

Os clubes brasileiros tradicionalmente investem muito na formação de jogadores nas categorias de base. Nos últimos anos, esse investimento se intensificou de forma contundente. Um dos principais motivos foi a expansão de suas receitas, que possibilitou um aumento dos investimentos nas categorias de base. Os 16 clubes analisados em 2009 investiram na formação de seus jogadores R\$ 90,5 milhões, valor que atingiu R\$ 231,5 milhões em 2012, uma evolução de 156%. Os considerados grandes clubes do eixo Sul-Sudeste são os que tradicionalmente mais geram receita no futebol brasileiro.

RK	Clubes	2009	2010	2011	2012	Evolução de 2009 a 2012
1	São Paulo	17,6	18,6	56,9	92,0	423%
2	Corinthians	26,5	19,5	55,9	68,6	159%
3	Vasco	4,6	14,9	24,2	43,8	860%
4	Internacional	31,2	30,6	49,5	41,7	34%
5	Atlético MG	3,7	12,2	23,0	39,2	951%
6	Santos	10,2	27,5	36,9	37,9	270%
7	Cruzeiro	35,8	48,1	42,5	36,7	3%
8	Fluminense	5,0	3,9	6,6	33,4	565%
9	Palmeiras	12,4	38,5	42,7	30,4	145%
10	Flamengo	16,1	22,0	37,0	30,2	88%
11	Botafogo	0,4	19,9	34,1	28,8	7111%
12	Grêmio	14,2	12,7	28,0	19,6	38%
13	Atlético Paranaense	2,1	3,8	4,7	7,3	249%
14	Vitória	3,8	2,8	2,3	4,8	28%
15	Coritiba	1,3	2,5	7,0	2,4	79%
16	Bahia	ND	ND	ND	ND	-

Fonte: Amir Somoggi (2013), com adaptação do autor.

O quadro acima mostra um cenário com variadas formas de expressões e comportamentos, e sobre isso Santos nos diz que:

Em se tratando especificamente do futebol brasileiro, nosso contexto de análise, encontrar-se-á neste ambiente desde estruturas que valorizam estas categorias, investindo de modo sério na equipe de profissionais (responsáveis pela formação dos garotos); nos equipamentos (utilizados para treinos); nas acomodações destinadas aos jovens e outros aspectos, de modo que tais clubes são considerados no meio futebolístico como referências. No Brasil, é o caso do Cruzeiro, de Belo Horizonte, do São Paulo, de São Paulo, do Atlético Paranaense, de Curitiba, do Internacional, de Porto Alegre, do Vitória, da Bahia etc. Paralelamente a estes, existem aqueles clubes cujo retrato remonta o descaso, abandono e condições de extrema precariedade e que reflete em nosso país a nossa maior realidade da formação dos jovens jogadores (SANTOS, 2010, p. 81-82).

Haveria muitos outros fatos, coisas que nos dariam suporte para pensar sobre o modo como se desenvolvem os clubes locais, porém explorá-los de modo profundo seria impossível. Por isso, mencionamos mais um e com ele finalizamos o contorno geral do contexto – sem, contudo, esgotá-lo – da realidade que cerca o futebol pernambucano e nordestino. O foco, então, se atém à torcida, essencialmente por compreendermos que na lógica mercantilista ela constitui um dos alvos principais do futebol-espetáculo, e muitos clubes espalhados pelo mundo e pelo Brasil têm se direcionado para ela com certo cuidado e atenção especial.

Observando o **Quadro 4.5**, nos atemos a dois pontos que envolvem a relação clube-torcida, para pensar certos aspectos do desenvolvimento dos clubes de Pernambuco: o primeiro deles foca o ranking das 20 maiores torcidas de clubes no Brasil, e o segundo, com elos no anterior, trata do torcedor na qualidade de sócio do clube. As informações mostramos inicialmente que estamos diante de uma figuração ampla e que, ao mesmo tempo, é um tecido social composto de partes singulares, mas, não desconectadas, pois há uma cadeia com elos. Se permitido for, a imagem leva o pesquisador a presumir o que está para além da leitura objetiva, ou seja, que estamos diante de uma real figuração do futebol brasileiro, e não aquela que, convencionalmente e historicamente, veio sendo difundida, por uma parte de nossa sociedade, como sendo “legítima”. Aqui reside nossa crítica: além da existência de um futebol e de clubes no Sul-Sudeste, há, como mostra o citado quadro, clubes no Norte e Nordeste e no Centro-Oeste. E é esse conjunto amplo que traduz a realidade concreta do que é o Brasil e o seu cenário futebolístico com suas diferenças, desigualdades e contradições, em resumo: uma teia de trama complexa.

**Quadro 4.5 - Uma perspectiva da balança de poder: as 20 maiores torcidas do Brasil e números de sócios**

Clubes	Estados	Percentual de torcidas	Nº de Sócios
1ºFlamengo	RJ	16.8%	62.607 (3º)
2ºCorinthians	SP	14.6%	42.823 (6º)
3ºSão Paulo	SP	8.1%	20.608 (12º)
4ºVasco	RJ	5%	14.356 (14º)
5ºPalmeiras	SP	4.9%	36.655 (7º)
6ºCruzeiro	MG	3.8%	54.423 (4º)
7ºSantos	SP	3.4%	54.258 (5º)
8ºGrêmio	RS	3%	75.092 (2º)
9ºAtlético	MG	2.6%	27.118 (8º)
10ºInternacional	RS	2.5%	112.839 (1º)
11ºFluminense	RJ	1.8%	22.264 (10º)
12ºBotafogo	RJ	1.6%	11.190 (15º)
13ºSport	PE	1.4%	22.190 (11º)
14ºBahia	BA	1.2%	22.567 (9º)
15ºVitória	BA	0.8%	6.665
16ºSanta Cruz	PE	0.7%	20.517 (13º)
17ºAtlético	PR	0.7%	3.041
18ºNáutico	PE	0.6%	2.585
19ºPaysandu	PA	0.6%	6.000
20ºCeará	CE	0.5%	7.424(18º)

Fonte: Pluri Consultoria (2012) adaptado pelo autor.

**Obs.:** Com relação ao número de sócios, Vitória, Atlético, Náutico e Paysandu não aparecem entre os 20, posições ocupadas por Grêmio Osasco, Joinville, ABC e Figueirense.

Mas, voltando à relação em análise, clube-torcida, lembramos que em algum lugar da tese foi mencionado por nós que, na conjuntura atual da sociedade capitalista, o elemento torcedor ganha *status* de consumidor a ser alcançado por diferentes formas e estratégias empreendidas pelos clubes. Fixando-nos, então, no lugar dos clubes pernambucanos e nordestinos, vemos no quadro acima que essa relação parece pouco explorada ou, “talvez”, explorada indevidamente. No curso das transformações ocorridas no mundo do futebol, a citada relação é parte do processo social e não deixa de ser um objeto que redefine assuntos comuns, como diz Becker (2007), dando conta de mostrar a partir do micro o universo das ocorrências mais amplas. Portanto, ao mesmo tempo em que traz para a cena, individualmente, um clube, por exemplo, como o Sport Club do Recife, também mostra um cenário, pela ótica da cadeia, que é do futebol local, nacional e global. Sendo assim, vale a pena observar mais detidamente os números, porque assim chega-se à compreensão mais

complexa de que a relação entre torcedor e clube, na figuração pernambucana e nordestina, é uma relação comum, de pouca expressão, se o critério for, e no caso aqui é, a posição que ocupamos entre os clubes no Brasil. Isso, claro, fazendo uma possível leitura dos dados.

Mesmo que seja impossível comentar tudo aquilo que o quadro acima venha a nos dizer, podemos estabelecer certas conjecturas e leituras. Desse modo, se é certo que entre os 20 maiores clubes de torcida do Brasil se encontram os três grandes clubes de Pernambuco – muitos clubes e Estados sequer aparecem nesse cenário -, não menos verdade é que, com relação à torcida, a posição desses mesmos três clubes na balança de poder é da metade para baixo da tabela, se bem que podemos também destacar que com relação a população total dos Estados esse retrato se minimiza, por exemplo, numa associação direta com clubes como: Atlético Mineiro, Botafogo, Fluminense, Vasco, nesse caso, a posição de Sport e Santa Cruz é melhor. No entanto, a questão é que essa figuração pouco tem se alterado ao longo da história, e mesmo sabendo que as mudanças de posições e de *status* sejam algo complexo não apenas na sociedade, mas também na estrutura do futebol nacional, a relação dos clubes pernambucanos com esse segmento – torcida - é intrigante. Se partirmos para observar percentuais, por exemplo, os cinco primeiros clubes do *ranking* comparados ao primeiro da figuração nordestina, que no caso é o Sport, a distância, em termos percentuais, é significativa. Por fim, importa lembrar que os doze primeiros clubes desse ranking pertencem, todos eles, à figuração seleta do Sul-Sudeste, e o mais comum de ocorrer na balança de poder é um rodízio entre eles. Então, quando fala sobre a mudança da balança de poder, por enquanto, observando à torcida, tal rotatividade não é tão satisfatória, comum, nem para o Sport Club do Recife nem outros do Norte e Nordeste, e por quê?

Ao deslocarmos a análise para o número de sócios, o futebol nordestino não deixa ter representatividade, mas, ampliando a apreciação, por exemplo, comparando o percentual de torcida e número de associados, a representação em grande parte diminui, ou seja, os números caem, gerando motivos para se pensar sobre o tipo de relação que caracteriza a ligação do clube com a torcida e vice-versa. Para Damo (2005, p. 73), “do ponto de vista dos clubes a adesão dos torcedores constitui uma modalidade de capital simbólico” e nós acrescentamos que a depender do modo como os clubes se desenvolvem em seus contextos e dos mecanismos aperfeiçoados para adesão este capital pode vir a se transformar em capital econômico.

Para encerrar a discussão dos sócios e o cenário trazido, mostramos que nessa esfera há um grupo seleta dos clubes do Sul que reflete um domínio, uma hegemonia que, do ponto

de vista social, é comum à nossa história. Dos dez primeiros clubes em sócios no Brasil, um apenas é do Nordeste e não é de Pernambuco. Se tomarmos os cinco primeiros clubes dessa lista e compará-los com o Esporte Clube Bahia, nono colocado, e com o Sport Recife, décimo primeiro, ver-se-á que no caso pernambucano há uma desvantagem de 50% se confrontado ao quinto colocado. Se formos para o primeiro, aí, então, é que a coisa se complica.

Ao fazermos uma apreciação conjunta das informações envolvendo torcida, sócios de clubes – **Quadro 4.5** -, mas também incluindo, investimentos destinados às categorias de base - **Quadro 4.4** - e coisas semelhantes à compreensão que nos sobrevém e de que, no caso dos times pernambucanos e nordestinos, eles não se enquadram nos exemplos de gestão desenvolvidas por Internacional, Santos, São Paulo, Cruzeiro e Atlético Paranaense. E menos ainda quanto aos modelos e concepções adotados por europeus, como Manchester, Barcelona e Bayern de Munique. Buscando uma analogia com o pensamento de Silva (2013, p. 9), há, “entre figuras e gráficos, mesmo que estáticos”, uma perspectiva organizacional dessa figuração social chamada aqui de ‘futebol pernambucano’ – talvez não apenas dele<sup>54</sup> - que, pelo seu modelo de desenvolvimento, caminhos adotados e concepção administrativa, o distingue de outras realidades<sup>55</sup>, mesmo que apresente uma interdependência com elas, “construindo uma possibilidade de compreendê-lo numa escala relacional e contínua” entre Pernambuco, Brasil e o mundo. “Esse modelo de uma escala relacional, porém, não se limita ao conhecimento apenas do futebol. Ele aponta, na verdade, para direcionamentos possíveis dentro do desenvolvimento do esporte moderno, sem se desligar dessa interdependência entre indivíduo e sociedade ressaltada por Elias” (SILVA, 2013, p. 8-9).

Diante de tantas coisas ditas e vistas neste capítulo, seria incorreto de nossa parte afirmar que o Sport Club do Recife e a figuração pernambucana e nordestina não se encontram ligadas ao cenário mais amplo do futebol brasileiro, porque a ligação é um fato. Talvez, a pergunta a se fazer é como ela se caracteriza, em muitos momentos o que suspeitamos é que haja um confinamento ou, quem sabe, uma domesticação, segundo enfatiza Souza (2006).

Por fim, como destacamos ao longo do texto, vivemos um processo social específico de largas mudanças no mundo do futebol profissional de espetáculo, o qual envolve a ideia de modernização. No caso brasileiro, mesmo nos grandes clubes localizados nas regiões Sul e Sudeste essa ideia ou processo ainda não se concretizou de modo pleno, e o resultado é um cenário repleto de dilemas. Quando, então, deslocamos a mesma discussão para os clubes

<sup>54</sup> Essa parece ser a realidade do futebol no Nordeste.

<sup>55</sup> No Brasil e no mundo.

pernambucanos e, em especial, para o universo de nossa pesquisa, ou seja, para o Sport Club do Recife, os dilemas parecem se acentuar, possivelmente porque prevalece nesse contexto uma forma distinta de gerenciar o clube, que em parte apontamos e ainda continuaremos a retratar nos capítulos que seguem.

## 5 AMBIGUIDADES NA CONSTRUÇÃO DA NOVA GESTÃO RUBRO-NEGRA

Diário de Pernambuco – 5-1-2009

### Dia de posse

Toma posse hoje, às 19h30, o presidente do executivo do Sport, o médico Sílvio Guimarães. A cerimônia será realizada no auditório do clube. Antes, às 18h, será celebrada uma missa no térreo da sede. Sílvio derrotou Homero Lacerda na eleição realizada em 16 de dezembro. O atual presidente, Milton Bivar, assume o Conselho Deliberativo.

Diário de Pernambuco - 16-12- 2010

### Um nome para ser eternizado

Um dia decisivo para o futuro do Sport. Hoje, os cerca de 7,2 mil sócios rubro-negros decidirão quem serão os responsáveis por dirigir o clube nos próximos dois anos. O biênio pode ser do hexacampeonato pernambucano, do 40º título estadual, do bi da Copa do Brasil, do retorno à Série A, do início da construção da arena, da concretização do sonho do Centro de Treinamento José Médicis. Dois anos que podem mudar a história do Sport. Dois anos para a unanimidade chamada Gustavo Dubeux ficar na memória de todos os torcedores da Ilha do Retiro.

**Figura 5.1 - Fachada da Sede do Sport Club do Recife / Projeto da Arena Sport Club do Recife**



Nos quatro primeiros capítulos da tese, discutimos sobre as mudanças que cercam a sociedade e o futebol, vez que essas partes formam uma espécie de arcabouço teórico e conceitual que cobre todo o trabalho. O capítulo anterior ateve-se em discutir como se desenvolveram os clubes brasileiros, e nesse debate trouxemos algo de Pernambuco e do Sport Club do Recife (SCR). Mostrou-se em perspectiva um espelho dessa figuração com seus dilemas delineados na forma de os dirigentes gerirem o clube.

Este quinto capítulo relaciona-se com o anterior, mas tem sua especificidade. Portanto, se o antecedente mostrou que administrativamente os clubes pernambucanos não se

enquadram naquilo que aconteceu em times como São Paulo, Cruzeiro e Internacional, para citarmos alguns, aqui passamos a mostrar a existência de uma ambiguidade na forma de gestão desenvolvida pelos dirigentes rubro-negros num dado período, que reflete na identidade social do clube. No capítulo quatro, dissemos ao leitor que ser dirigente de clube em Pernambuco é algo que difere de ser dirigente no Sudeste e que implica, por exemplo, num processo de modernização distinto.

Aqui, recuperamos algumas ideias abordadas no capítulo quatro sobre formação de atletas, relação clube-torcida, contratação de atletas e outras que, num conjunto, apontam uma concepção de gestão e de clube. Trazemos - nos dois capítulos que seguem - os dados e informações construídos no campo, e com estes vimos reforçado nosso argumento de que no futebol pernambucano há um modo diferente de gestão e, provavelmente, de *ethos*. Este quinto capítulo empírico é a demonstração das afirmações feitas no capítulo quatro sobre a dualidade que cerca o Sport Club do Recife. As informações e dados aqui revelados são parte da teia de interdependência que caracteriza esse clube, mas que permitem estabelecer nexos com a realidade de outros clubes da figuração pernambucana, nordestina e com a própria sociedade de que faz parte.

Neste capítulo, buscamos demonstrar, a partir de dados e informações do estatuto do clube, notícias de jornal, atas de reuniões e uma carta, aquilo que foi dito sobre a situação peculiar de ser dirigente em Pernambuco, ou seja, de que há uma ambiguidade que cerca o Sport Club do Recife. Paralelamente a isso, temos a intenção de estabelecer um retrato da figuração rubro-negra, baseados na concepção de gestão do clube no período de 2009 a 2012. Chegamos, portanto, àquilo que há de mais específico na pesquisa. E, nessa tarefa, nos foi útil a perspectiva de Norbert Elias, que concebe as figurações sociais como que alojadas dentro de processos sociais mais amplos, de longa duração e não-planejados, e é assim que compreendemos o Sport Club do Recife.

O capítulo foi dividido em quatro partes. Na primeira, a referência é o estatuto do clube, destacando-se alguns pontos de sua composição que permitiram compreender traços importantes da estrutura social do Sport. Na segunda, um dos principais objetivos é refletir, a partir das notícias de jornais, sobre algumas ações envolvendo a gestão do clube e as possíveis implicações e consequências para si. A terceira visa revelar algo da esfera de sustentação política do clube, a saber: o conselho deliberativo, e aqui exploramos as atas das reuniões. E a quarta esquadrinha os conteúdos apresentados numa carta pública escrita por um dos

dirigentes do clube, documento esse emblemático, que deixa entrever aspectos singulares da figuração.

Este capítulo é essencial para o conjunto da tese, pois vem reforçar com a empiria os argumentos apresentados naquele que o antecede de que existe um “problema” na forma pernambucana de gerenciar o futebol no contexto atual do espetáculo. A julgar pelo ambiente atual do futebol profissional de espetáculo e pelo caminho tomado por grandes forças desse cenário especialmente relacionado à concepção de gestão, é aceitável perguntarmos por que o Sport Club do Recife não segue a lógica burocrática similar àquela encontrada nos grandes clubes europeus? Mas, considerando as diferenças sociais, a pergunta seria por que, então, não reproduz aquilo que fazem os grandes clubes do Brasil? Por que não é igual? O que tem de diferente?

A hipótese suscitada é que há uma permanência confusa de pensamento e posições dentro do clube. E, embora este ambicione a modernização e desenvolva passos na direção de uma concepção de gestão empresarial, existem circunstâncias, laços e pressões de diversas origens, por exemplo, da tradição, da relação familiar e do amor, que se mantêm enraizados na estrutura que quebra com a lógica de gerenciamento presente nos grandes clubes.

É importante ressaltar que o que temos aqui é uma projeção. Não nos arvoramos a dizer o que é a figuração do clube na sua totalidade, primeiro por se tratar de uma instituição complexa, e depois porque foram tomados por referências os anos de 2009 a 2012, ou seja, um aspecto. A figuração social estudada não é composta só pela concepção de gestão empreendida pelos dirigentes, há outras dimensões que vão além disso. Nesse sentido, pareceu-nos oportuno o argumento trazido por Silva (2013, p. 134) de que “um estudo da gênese, no sentido eliasiano do termo, não pode se limitar ao momento histórico em que a figuração se deu concretamente. Aqui, faz-se necessário percorrer as influências e ligações em uma perspectiva de longo prazo, para que seja possível compreender as condições de possibilidade que levaram a figuração social que foi analisada aqui”.

Nesta construção, lembramo-nos também de Becker (2007) dizendo que é nas projeções trazidas pelos esquemas e imagens que o mundo empírico se torna visível para nós, chave que utilizamos para compor um retrato do Sport Club do Recife. O mesmo autor diz “[...] que a operação básica quando se estuda a sociedade [...] é a produção e o refinamento de uma imagem da coisa que estamos estudando” (BECKER, 2007, p. 30). Sendo assim, a figura aqui delineada vai além da reunião dos dados e informações, pois a estes se somam certos

detalhes que surgem<sup>56</sup> a cada instante da pesquisa, contornos por vezes despercebidos da figuração denominada Sport Club do Recife, mas que estão encrustados e ligados em sua longa duração e são importantes para entendê-la.

Deixando, porém, as conjecturas por um momento de lado, perguntamos: o que afinal é essa figuração particular chamada de Sport Club do Recife? Como ela é materializada, por exemplo, no seu plano legal? Na atual ordem social o clube é uma estrutura livre para agir com autonomia sem par sem que isso implique danos para si? Ou a cadeia de interdependência o limita e o conforma? Há instâncias de poder dentro do clube influenciando agir de um modo e não de outro? Isso explica por que o Sport não segue o caminho dos grandes clubes? Decifrar tais questões por ocasião impõe olhar para os fundamentos da instituição, que é essencial para se compreender o clube. O estatuto dessa entidade é um meio para entender a estrutura política da figuração e as diferentes relações que nela se desenvolvem.

### **5.1 O Sport Club do Recife Retrato no seu Estatuto: “princípios” da figuração**

O foco desta parte do texto, de um modo geral, é mostrar como o Sport Club do Recife é pensado a partir de seu estatuto. Nessa perspectiva, elegemos dele algumas partes que nos ajudaram na tarefa. O motivo dessa escolha é simples: o estatuto consiste num texto de 24 páginas, e além de ser impossível trazê-las todas aqui, acreditamos que as partes elencadas dão conta da tarefa que propomos.

Ao examinarmos o estatuto do Sport Club do Recife, de imediato avistamos normas e disposições. Há, porém, um mundo subjetivo, não abstrato, de indivíduos em interação numa estrutura de longa duração que envolve gerações e tramas diversas de mais de um século. A figuração rubro-negra remete a uma cadeia de interdependência que une dirigentes, sócios, atletas, profissionais do esporte, funcionários administrativos, torcida, patrocinadores, jornalistas e outros grupos humanos que de algum modo o estatuto contempla. Autores como Elias estariam buscando entender a teia que esses indivíduos formam em sociedade.

Antes de ser alvo de uma escolha utilitária e arbitrária, o estatuto foi trazido como primeiro elemento a ser analisado neste capítulo por um motivo lógico: o raciocínio na tese é guiado pela ideia de elos que vão dando forma a teia, a uma figuração, e é o estatuto quem

---

<sup>56</sup> Conversas ouvidas no clube, observações do ambiente – da estrutura, fotos, imagens, os próprios indivíduos - coisas que não podem deixar de vir à tona quando se estuda um fenômeno vivo e dinâmico como esse.

define oficialmente as características e diretrizes desta, ressaltando aspectos que permitem ligar a natureza social do Sport Club do Recife a determinados comportamentos e ações que tomam forma entre os homens de plateia.

A observação empreendida do estatuto do clube nos fez compreender que os indivíduos estão presos a uma ordem estrutural de poder que lhes é superior e que, por tal, limita as vontades, intenções e projetos individuais dos dirigentes, independentemente da posição que ocupem dentro da figuração.

As linhas que nele percorremos e que traçam o retrato do clube começam para nós num eixo central que diz respeito à própria definição do que é o estatuto, sua natureza. “O estatuto do Sport Club do Recife consta de todas as regras do regimento interno do clube, sua forma de governo, os órgãos oficiais, plano de sócios e assembleia de sócios, entre outras informações”<sup>57</sup>. Estamos, segundo nos parece, diante de uma “carta magna”, com seus capítulos e artigos que regem a vida do clube.

**Figura 5.2 - Trecho extraído do Estatuto do Sport Club do Recife**

#### **CAPÍTULO I**

#### **DENOMINAÇÃO, SEDE, DURAÇÃO E FINS**

**Art. 1º.** Sport Clube do Recife, fundado no dia 3 de maio de 1905 é uma entidade de prática desportiva, com foro na cidade do Recife, capital do Estado de Pernambuco, e sede na AV. Sport Club do Recife, s/n , bairro Madalena, secularmente conhecida como Praça da Bandeira, onde está situado o Estádio Ademar Costa Carvalho, também denominado Ilha do Retiro.

**Parágrafo Único.** Também nomeado neste estatuto como Sport, Club ou SCR, o Sport Club do Recife é constituído sob a forma de associação sem fins lucrativos e com personalidade jurídica distinta da dos seus associados, os quais não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelas obrigações contraídas pela entidade.

**Art. 2º.** O Sport Club do Recife tem duração indeterminada, adota em sua administração os princípios do sistema presidencialista de governo e se rege por este estatuto, pelas suas normas internas, como regimentos, resoluções e regulamentos e pelas leis pertinentes às associações e entidades de prática desportiva.

**Art. 3º.** Tem o Sport os seguintes fins:

**I** - Desenvolver a educação física e a prática dos desportos nas mais diversas modalidades, especialmente o futebol, podendo filiar-se a entidades esportivas legalmente organizadas no País, e participar de campeonatos, disputas de torneios ou outras formas de competição, patrocinadas por estas entidades;

**II** - Promover reuniões e diversões de caráter desportivo, social, cultural e cívico, no benefício dos seus associados, sendo-lhes vedadas atividades de natureza política ou religiosa;

**III** - Colaborar, quando solicitado, com os poderes públicos, educandários, corporações civis e militares e instituições congêneres, nos assuntos de sua finalidade ou outros que envolvam o interesse e o benefício da coletividade, desde que não contrariem o disposto neste estatuto.

**Art. 4º.** Na realização das atividades sociais, culturais e esportivas o Sport Club do Recife procurará desenvolver, manter e elevar o verdadeiro espírito rubro-negro, sob o lema *Pelo Sport tudo!*

<sup>57</sup> Informações extraídas do site oficial do clube em 17-1-2015.

**Art. 5º.** Poderá o Sport agrupar suas diversas atividades em órgãos específicos, todos dirigidos por membros da Diretoria Executiva.

§ 1º. Os órgãos de que trata este artigo obedecerão às diretrizes do Presidente Executivo, que lhes atribuirá, respeitadas as disposições estatutárias e do regimento interno, as normas de ação e de execução dos seus objetivos.

§ 2º. Mediante proposição formal do Presidente Executivo fundamentada em absoluta necessidade econômico-financeira do Club, poderá o Conselho Deliberativo, através de resolução própria.

**I-** Determinar grau de autonomia aos órgãos referidos na cabeça deste artigo, ressalvado, no entanto, que essa autonomia não implicará na sua desvinculação administrativa do Presidente Executivo, inclusive na designação dos seus dirigentes;

**II-** Tornar sem efeito a autonomia de qualquer um desses órgãos.

Fonte: Estatuto do Sport Club do Recife

O estatuto, conforme podemos notar, estabelece diretrizes para a vida do clube, e aparecem aqui somente algumas de suas partes que serviram para ilustrar a estrutura governamental do Sport Club do Recife, sempre pensado como os indivíduos e sociedade se relacionam para fazer funcionar tal figuração.

O documento, no seu capítulo I, trata de temas como Denominação, Sede, Duração e Fins da instituição e propõe algumas reflexões figuracionais possíveis. No seu art. 1º - num destaque apontado -, diz que estamos diante de “[...] uma entidade de prática desportiva”, um ponto de partida para pensar que uma das finalidades do clube é desenvolver a prática de esportes, guardando, daí por diante, desdobramentos diversos, comuns à vida de qualquer clube com a mesma natureza social. Mas, como existem aberturas no estatuto e a figuração é dinâmica, emendamos a possibilidade de o clube desenvolver a competição e nela se especializar, como na prática acontece.

Seguindo as reflexões, foi possível observar, no parágrafo único, ressaltada a condição de que o clube “[...] é constituído sob a forma de associação sem fins lucrativos”. Inicialmente, a passagem reafirma a ideia anterior do clube concebido como algo de caráter recreativo, destinado ao lazer dos seus membros e associados. Nesse sentido, faz-se a seguinte consideração: o clube é mais que gerenciamento e, embora contemplemos na tese com maior ênfase essa última dimensão, ele não se limita a isso. A vida da figuração rubro-negra parece haver sido pensada e projetada na sua origem – recorrendo ao **Quadro 4.4** do capítulo 4 – para atender à visão dos componentes do grupo interno como principal público-alvo, para promover com suas ações e práticas uma ênfase no fortalecimento interno do “grupo”. E isso tem a ver com um valor, um sentimento, um código, talvez um tipo de ethos, que marca o grupo social, pois, ainda que recentemente – em 2012- o estatuto tenha sido alterado, essas coisas que enfatizam a essência comunitária permanecem.

No mesmo parágrafo do estatuto, está explícito que o Sport Club do Recife é “uma associação sem fins lucrativos”. Em nosso entendimento, a afirmação anuncia algo da estrutura governamental que envolve o clube e que, diferentemente do que muitos possam imaginar, tal condição não é definida pelo clube, mas pela figuração do próprio futebol brasileiro. É assim no Brasil: os clubes são fixados como associações, conforme apontam Fumagal e Louzada (2009), as quais, na sua maioria, não visam lucros. Essas duas condições geram no mundo esportivo da atualidade desdobramentos para a vida dos clubes de futebol profissionais dos mais diferentes, o que de forma sucinta tentaremos mostrar mais adiante.

Antes, porém, chamamos a atenção para uma curiosidade, se assim é correto dizer: parece haver uma ambiguidade ou um descompasso entre o modelo estatutário de clube socioesportivo criado no Brasil há décadas, pois a maioria destes lida ou se destaca com o futebol profissional de espetáculo. A forma como esse espaço se apresenta na atualidade, colide com o formato dos clubes brasileiros, uma das preocupações que cercaram tanto a Lei Zico quanto a Lei Pelé, que propuseram alterações para o setor sem haver logrado êxito em nossa compreensão.

Com relação aos desdobramentos que decorrem do fato de ser o Sport Club do Recife uma entidade que não visa lucros, na verdade se o clube se limitasse à dimensão recreativa é provável que esse aspecto, da finalidade não lucrativa, não suscitasse questionamentos. Mesmo porque o estatuto, na seção II – Receitas, em seu artigo 102, prevê quantias capazes de darem conta dessa dimensão de clube quando diz, por exemplo: “A quota de admissão e demais contribuições pagas pelos associados; taxa de conservação e manutenção; doações; etc.” Mas, como se pode ver no próprio documento analisado, o clube não se resume apenas a isso, e na prática o Sport, apesar de ser uma associação, seus dirigentes enveredaram por um caminho no qual o “[...] clube presta-se, em última instância, a gerir um time para fazê-lo vencedor e, por extensão, proporcionar alegrias aos torcedores” (DAMO, 2005, p. 230).

No estatuto, o Sport não foi pensado para transitar somente no espaço recreacional, e por isso contempla outras perspectivas. O clube é uma mescla de visões, de diferentes *ethos*, e o “terreno social” no qual se encontra como entidade esportiva é caracterizado por relações dinâmicas, que comportam a dimensão do lazer e do amadorismo, mas reconhece a competição e o profissionalismo. E assim é o clube, uma figuração de natureza extensa, diversa.

Avançando no documento, o artigo 3º do capítulo I, direcionado aos fins do clube, é aberto com a frase “Tem o Sport os seguintes fins”:

I – Desenvolver a educação física e a prática dos desportos nas mais diversas modalidades, especialmente o futebol, podendo filiar-se a entidades esportivas legalmente organizadas no País e participar de campeonatos, disputas de torneios ou outras formas de competição patrocinadas por essas entidades.

Dentro do próprio estatuto, a noção da figuração vai se alargando, de modo que se há lugar para a visão de clube de características amadoras, recreacionais, mas, essa condição não o afasta da atmosfera da competição, do esporte das entidades oficiais, das disputas que na atualidade se convertem em espetáculos. Isso implica, entre outras coisas, resultados em campo, que, por sua vez, são dependentes de investimentos dentro e fora dele. Pensando, então, neste ponto da figuração, perguntamos: é possível, nos dias de hoje, imaginar um clube de futebol profissional sem pensar em lucros? É fatível geri-lo com estabilidade? As questões são suscitadas porque os clubes passam a se destacar com o futebol direcionado para um universo que envolve receitas e, crescente-se, nada modestas.

Pensando no que diz Damo (2005, p. 66), “não existe, por certo, uma única chave interpretativa para a compreensão” do alcance que o estatuto e o clube revelam, Assim, é válido pensar que no curso da história a figuração clubística rubro-negra incorpora em larga escala a referência mundial do futebol profissional de espetáculo, e esta tem características próprias e/ou singulares. Mesmo que seja típico da figuração brasileira o modelo de clube encontrado no Sport, é importante salientar que vivemos numa cadeia de interdependência global, e embora algumas equipes tenham alcançado alguma visibilidade mundial no espaço do jogo essa mesma visibilidade “[...] não é reproduzida na forma como são organizados os clubes de futebol no Brasil, pois a maior parte das associações esportivas que mantêm as equipes profissionais se encontra endividada” (FUMAGAL; LOUZADA, 2009, p. 2 apud SANTOS, 2002).

Mesmo sob a permanência de associações, a questão de os clubes brasileiros obterem lucros parece ser um obstáculo que alguns, como o São Paulo Futebol Clube, vêm conseguindo driblar<sup>58</sup>. Mesmo que a nomenclatura seja outra, o que importa é que há, em meio às associações esportivas brasileiras, quem pense que o clube pode obter receitas, mas esse é apenas um ponto das dificuldades e dos dilemas que afetam o Sport Club do Recife.

Voltando um pouco, encontramos no artigo 2º do estatuto que o clube tem por referenciais administrativos “os princípios do sistema presidencialista de governo”. Além disso, está posto que essa administração segue “as leis pertinentes às associações e entidades

---

<sup>58</sup> Para mais esclarecimentos, ver Fumagal e Louzada (2009).

de prática desportiva”. Disso deduzimos que o Sport Club do Recife e, possivelmente, a maioria dos clubes brasileiros guardam uma relação muito próxima com o modelo político vigente, ou seja, há uma relação que envolve ideologia e sociedade. Sobre este assunto, Godio (2010) adianta que há fortes vínculos entre o nascimento da sociedade burguesa e o nascimento dos clubes. Não é por acaso que a organização dos indivíduos livres se dá a partir dos clubes, sindicatos, escolas, “igrejas”, e todas essas instituições teriam nascido com a sociedade burguesa e perpetuado uma ideologia.

Tentando analisar o estatuto pelo exposto acima, podemos afirmar que há diversas semelhanças entre a estrutura política do clube de futebol e a estrutura política do governo brasileiro. Damo diz que o futebol declina da lógica estatal. E isso nos leva a pensar sobre a influência exercida pelo Estado nos moldes de organização e gestão do esporte no Brasil. Na avaliação de Veronez (2005), o esporte no Brasil não passou alheio e tampouco ficou imune às transformações e investidas do Estado brasileiro.

Foi um setor (e assim continua em que pese à autonomia conferida pela Constituição de 1988), quando não sob intervenção, substancialmente influenciado e dependente do governo, de instituições e empresas estatais, sobretudo no que diz respeito a sua sustentabilidade financeira (VERONEZ, 2005, p. 49).

Por via de consequência, o futebol sofreu injunções que estão presentes na sua própria conjuntura social e de suas instituições. E, ainda na perspectiva dessa discussão, vale indagar, inclusive, se essas influências do Estado e também da sociedade burguesa não teriam promovido um processo confuso na própria definição dos clubes. Sabe-se que a figuração do futebol no Brasil é uma mistura que não permite o clube ser totalmente profissional, porque o presidente tem que sair do grupo dos associados, diferentemente do que acontece, por exemplo, noutras realidades discutidas na tese. No Brasil, o clube é administrado por torcedores do time, eleitos para exercer a função de dirigentes. Como dizem Fumagal e Louzada (2009, p. 25), busca-se “[...] entre os seus associados um que tenha experiência profissional para assumir a função de dirigente”. Em suma, o que está em jogo nessa figuração é que o dirigente seja capaz de traduzir a identidade do torcedor, do povo e do clube. Num dado sentido, é gerir conflitos de interesses.

Falando de semelhanças em termos de governo, os moldes estruturais que prevalecem entre nós são dependentes de certas bases de sustentação política. E, tanto no Estado brasileiro quanto no clube, os alicerces estão em seus órgãos legislativos. No Estado brasileiro, a

Câmara e o Senado são as principais instâncias, e no caso do Sport Club do Recife o estatuto dispõe, no capítulo VI:

**Figura 5.3 - Trecho extraído do Estatuto do Sport Club do Recife.**

**Art. 68. São órgãos do Sport Club do Recife:**

- I – Assembleia Geral;
- II – Conselho Deliberativo;
- III – Diretoria Executiva;
- IV – Conselho Fiscal.

Fonte: Estatuto do Sport Club do Recife

Traçando uma ideia preliminar de governança dentro do aludido clube, apontamos que, “[...] Seguindo-se o regime presidencialista, o chefe eleito por mandato de dois anos tem autonomia para gerir o clube de acordo com suas normas estatutárias, sendo o governo fiscalizado pelos conselheiros” (DAMO, 2005, p. 229).

Os órgãos acima, uns mais, outros menos, são instâncias de poder dentro da figuração. Fazer parte deles é, por assim considerar, uma forma que os grupos de indivíduos encontram para perpetuar os interesses da comunidade de rubro-negros, mas também os de determinados grupos políticos e, em menor proporção, do próprio indivíduo. Nas palavras do entrevistado 8: “O clube, diferentemente do que as pessoas imaginam, é dividido por grupos políticos [...] o clube é espaço de disputa”. E esse embate é algo que está presente nessas divisões que encarnam os referidos órgãos.

A partir desse esboço, fundamentamos a análise, inicialmente, situando a “Diretoria Executiva”. Ela é a parte da estrutura governamental do Sport Club do Recife na qual é socialmente reconhecido e nomeado o presidente executivo do clube, o “[...] único representante do Club nas relações internas e externas, inclusive em juízo”. Essa é a instância de poder mediante a qual o presidente responde por inúmeras atribuições semelhantes à administração geral do clube, tanto interna quanto externamente; cumprir e fazer cumprir o estatuto, os regulamentos e os regimentos; prestar, quando convocado, informações aos demais órgãos acima citados; convocar a assembleia geral; contratar e demitir funcionários e empregados; autorizar despesas; assinar títulos de responsabilidades financeiras; autorizar cessão do direito de uso da denominação em diferentes esferas; e outras tantas atribuições. É, então, em torno dessa unidade, presente na maioria dos clubes brasileiros, que se articulam os demais órgãos dessa estrutura.

O clube, apesar de ter no seu comando um presidente - que compõe, junto com o vice-presidente, a diretoria executiva – eleito a cada dois anos para um mandato de igual tempo, esse indivíduo por si só não possui total autonomia para decidir sobre a vida do clube sem nenhum tipo de regulação envolvendo suas ações. A maioria das suas decisões se encontra prevista no estatuto, e o que foge disso o Conselho Deliberativo e a Assembleia Geral têm o poder de decidir. Apesar de o presidente executivo do clube resolver muitas coisas, ele é dependente de outros atores que, assim como ele, pertencem à figuração. Trata-se de um modelo que está presente na sociedade brasileira e nos clubes, no qual o indivíduo que responde por um grupo não responde por ele sozinho. Com relação ao mandato diretivo dentro do clube, vale também destacar que a trajetória, por exemplo, da diretoria executiva do clube, traduzida na eleição de dois em dois anos, revela uma permanente tensão em jogo. Colocam-se em disputa - similar à sociedade mais ampla - formas de governos diferentes e narrativas, afinal o clube é uma minissociedade.

Na prática, o ambiente governamental dos clubes foi se constituindo um espelho da sociedade, como exemplifica Damo:

O trânsito intenso de dirigentes de futebol pelos interstícios do Estado – seja do aparato administrativo, legislativo ou judiciário - fez migrar não apenas uma espécie de “mentalidade de gestão”, senão que muitas representações acerca da nação. Finalmente, parece razoável crer que uma instituição englobante como o Estado, [...] reproduza-se, ao menos em parte, em outras instituições sociais, com tanto mais propriedade quanto mais uso fizer dela, e esse é o caso do futebol (DAMO, 2005, p. 226- 227).

Com relação à Assembleia Geral, conforme aponta o estatuto é um órgão soberano da instituição formada por todos os sócios acima de 18 anos. E, naturalmente, o Conselho Deliberativo faz parte desse espaço, porém a Assembleia Geral é algo maior, ao menos em sua proporção de indivíduos e porque, no último minuto, envolvendo grandes polêmicas no clube, é quem decide o “jogo”. A citação abaixo reforça tal entendimento e, ao mesmo tempo, mostra também uma relação de interdependência entre os órgãos.

A despeito do que todo mundo imagina, o conselho não é, digamos, o órgão superior do clube, pois o órgão superior do clube é a Assembleia Geral dos sócios. Então, quando você vai ver, por exemplo, esse projeto da arena quem define, o conselho apenas aprova, mas quem define é a Assembleia Geral dos sócios. É da assembleia a decisão, e ela só é referendada com a assembleia, porque esse é o órgão máximo do clube. Por exemplo, agora com a construção da arena, o conselho votou a favor;

se assembleia votar contra, não é feito (**Entrevistado 8** - dirigente na gestão de 2011 a 2012 - entrevista em 24/3/2014).

A Assembleia Geral é o órgão que agrupa todos os indivíduos que optaram por se associar e que podem se posicionar dentro do clube quando de sua instalação, mas devendo eles estar em dia com as obrigações associativo-financeiras um ano antes de sua instalação. São algumas atribuições desse órgão:

**Figura 5.4 - Trecho extraído do Estatuto do Sport Club do Recife**

**Art. 70. A Assembleia Geral tem competência privativa para:**

- I – Com fundamento no descumprimento deste Estatuto, destituir dos seus cargos quem exercer mandato por eleição;
- II – Alterar o estatuto.

Fonte: Estatuto do Sport Club do Recife

Olhando, no conjunto geral, para certas características e papéis que estão presentes tanto na Assembleia Geral quanto no próprio Conselho Deliberativo que destacaremos mais adiante, concluímos que “[...] um clube é uma espécie de sociedade anônima, onde o menor acionista ‘dá palpite’. É paixão! E isso torna a administração muito difícil” (FUMAGAL; LOUZADA, 2009, p. 14). Vale dizer ainda que a Assembleia Geral somente entra em cena em situações delicadas, que fogem da competência do Conselho Deliberativo.

Finalmente, nessa disposição estrutural em que os órgãos se entrelaçam, aparece o Conselho Fiscal, que, como o próprio nome define, se trata do elemento fiscalizador do clube, cuja composição de seus membros é mostrada abaixo. Não ousamos dizer que entre os quatro órgãos esse seja o de menor importância, mas arriscamos apontá-lo como o de menor projeção política na estrutura. Em linhas gerais, ele é responsável, entre outras coisas, por emitir pareceres sobre a vida contábil do clube, e em se constatando irregularidades cabe-lhe informar o Conselho Deliberativo, que é o responsável por tomar decisões baseadas nos pareceres. Não nos aprofundamos mais com relação ao Conselho Fiscal por compreender que não havia necessidade dentro do nosso objetivo no capítulo.

**Figura 5.5 - Trecho extraído do estatuto do clube.**

**Seção IV – Conselho Fiscal**

**Art. 94.** O Sport Club do Recife terá como órgão fiscalizador, um Conselho Fiscal, composto de três membros efetivos e três suplentes eleitos pelo Conselho Deliberativo, para um período de dois anos.

§ 1º. As vagas que se derem no Conselho Fiscal serão preenchidas pelos suplentes, pela ordem crescente de votação, ou, em caso de empate de votação, pela crescente de idade;

§ 2º. Não poderão ser membros do Conselho Fiscal ascendentes, descendentes, cônjuge, irmão, padrasto e enteado do Presidente Executivo.

Fonte: Estatuto do Sport Club do Recife

Como já apontamos, há outras informações e disposições no estatuto que retratam o Sport Club do Recife em sua natureza social, porém para nossas pretensões de tese não são centrais. Mas, para que o leitor possa ter uma ideia delas, destacamos, pontualmente, o capítulo II, que é reservado a tratar das cores, símbolos, distintivos e uniformes do clube; e o capítulo III, que se refere aos sócios, seus direitos e deveres e sanções. Com relação à discussão que envolve os sócios, é importante ressaltar que esse assunto compõe uma parte extensa do estatuto, talvez porque os associados sejam o maior sentido de o Sport existir. São aqueles que “decidiram” participar diretamente da vida da comunidade. Sobre os sócios falaremos algo mais ao longo do capítulo. Ainda com relação ao estatuto, o capítulo IV dispõe sobre a liquidação de quota patrimonial; o V se volta para o assunto de admissão de sócios; o VII discute sobre regulamentos e regimentos internos; o VIII versa sobre patrimônio social; o IX tematiza eleições; e o capítulo X é destinado às disposições gerais.

A análise em torno do estatuto serviu para mostrar algo a respeito de uma figuração complexa fiada por diferentes teias humanas. O manuseio do estatuto nos fez enxergar algo que a letra por si só não movimentava, porque está nas entrelinhas, no espírito, no *ethos*, nos elos que une indivíduos. E, embora o conjunto remeta ao Sport, mesmo assim essa sociedade não é nada simples de definir, por não ser homogênea. Ora encontramos uma entidade destinada à prática esportiva, digamos de cunho mais recreacional, e nesse polo a perspectiva é a comunidade interna de seus associados, e ora sobressai o mundo das competições, do profissionalismo e, por que não, do espetáculo.

Em linhas gerais, o estatuto fala de uma figuração social que abraça diferentes *ethos*, às vezes protagonizados por embates que para uns têm importância peculiar, porém nem sempre é assim. No estatuto, também observamos que tanto se ressaltam códigos de uma tradição amadora quanto o ideário do profissionalismo. Há muitas possibilidades nesse documento de retratarmos o clube, as quais aparecem por meio de planos, esporte, tradição, órgãos, membros, profissionalismo, lazer, gestão, amadorismo, modernização, festas solenes e outras coisas cujo conjunto da obra revela um misto de sentimentos que configuram o Sport. É isso que é o clube, um misto de opiniões e traços ambíguos que marcam a estrutura social e que, por serem reais, fazem dela algo singular.

O clube é regras, regimento, diretrizes e normas, mas também falas, vozes, ações, pensamentos e coisas tantas que nem sempre aparecem no estatuto, porque ele é uma figuração que tem vida, mais do que imaginávamos. O estatuto é para nós - em nossa tomada

de decisão teórico-metodológico - a porta de entrada, mas há muitas outras coisas a se observar depois desse “primeiro” acesso.

## 5.2 Traços do Processo Ambíguo no Sport Club do Recife: notícias que falam de gestão

A palavra ambiguidade é um termo comum em diversos contextos sociais, mas sua materialidade é complexa. Reportando-nos ao universo do futebol, a expressão parece constituir algo familiar. E, para compreender a maneira como ela se manifesta na figuração do rubro-negro pernambucano, lançamos mão dos dados. Nesse ponto, eles são provenientes em maior parte das notícias de jornais<sup>59</sup>, que tratam do futebol pernambucano e mais especificamente do Sport Club do Recife.

Nos jornais, a busca foi por notícias que de algum modo permitissem traçar um painel sobre a gestão rubro-negra entre 2009 e 2012. Todavia, por estarmos inseridos num universo cujos dados são muitos, fizemos a opção por alguns deles e, assim, é natural que outros não apareçam. Partimos das referências apontadas por Proni (2000), especialmente quando diz que o futebol atual se caracteriza por receitas, marketing, transações e formação de atletas, bilheterias, torcidas, uso de estádios e TV, e nós tomamos alguns desses elementos para pensar sobre o modo de gerenciamento no Sport Club do Recife. Assim, elegemos e categorizamos os seguintes elementos: primeiro, a política<sup>60</sup> de contratação de profissionais, a qual subdividimos em duas partes, que envolvem: a) a contratação de jogadores; b) a contratação de treinadores. A realização desse processo de contratações não se dá a esmo. No futebol profissional de espetáculo, trata-se de um aspecto da vida do clube de importância singular, que serve de indicativo para refletirmos sobre a visão de gestão.

Em seguida, é analisada a categoria por nós definida como investimentos destinados às divisões de base do clube. O lugar de produção dos jovens atletas é uma dessas esferas cercadas de cuidados na administração dos grandes clubes, por uma questão elementar: toda reposição de pés de obra, como diria Damo (2005), se origina desse *locus*. Então, por ser espaço distinto dentro da gestão clubística na atualidade, supõem-se que não pode prescindir de uma análise figuracional.

E, por fim, é apresentada a categoria torcida, não o substantivo abstrato, mas um conjunto de indivíduos que assumem papel singular no mundo sustentado pela economia

---

<sup>59</sup> O jornal do commercio (JC) e o Diário de Pernambuco (DP).

<sup>60</sup> O termo categoria refere-se, por assim dizer, a uma denominação utilizada com a função de agrupar os dados, de organizar as informações e tratá-los de modo sistematizado, como fazem outros pesquisadores.

capitalista, que tem como um dos pilares o consumo. Ora, desde que o futebol é concebido como um nicho de mercado a torcida é um dos elementos mais importantes, pois “move” o esporte como produto comercializável. Esse e outros aspectos possíveis da relação que ela desenvolve no futebol foi levado em conta para pensar, por exemplo, qual a postura do Sport Club do Recife com relação a tal grupo social.

### 5.2.1 A Gestão do Sport na Política de Contratações

#### a) Notícias envolvendo os jogadores

Falar de gestão dentro do futebol é complexo, porque seu alcance é imenso. Mas há aspectos dela que sempre são mencionados e debatidos por muita gente, talvez pela simbologia que assume dentro do ambiente. Um dos assuntos que aparecem quase sempre no cotidiano de um clube, e que é de responsabilidade de quem gere o futebol, diz respeito à contratação de jogadores. Trata-se, em nossa opinião, de algo que marca o clube com uma representatividade tal que não há quem não observe os rumos e as decisões tomadas nessa esfera, porque assinala uma das cores marcante da figuração.

Como em qualquer outra agremiação, no Sport Club do Recife deparamos com um universo amplo de dados e informações quando observamos as contratações de jogadores. Desse modo, foi necessário fazermos a opção por alguns deles, a fim de apresentar ao leitor uma imagem administrativa do clube. Nessa eleição, algo se destacou porque, segundo compreendemos, revela um traço particular desse clube que procuramos mostrar com as notícias apresentadas no **quadro abaixo**. Trata-se, em nossa percepção, de uma marca que parece acompanhar um modo de o clube se portar socialmente dentro do futebol.

**Quadro 5.1 - Jogadores em fim de carreira com altos salários**

<b>Data</b>	<b>Dirigente</b>	<b>Fonte/Nome da Reportagem</b>	<b>Sobre Contratações de Jogadores</b>
<b>6-jan-2009</b>	<b>Sílvio Guimarães</b>	<b>JC</b> - Paulo Baier é do Leão	O meia Paulo Baier, de 34 anos, é o mais novo reforço do Sport. O contrato com o meia será de dois anos.
<b>8-jan-2009</b>	<b>Milton Bivar</b>	<b>JC</b> - Preparação Sport e Náutico exibem os seus contratados mais comentados.	Cobiçado por vários clubes, Paulo Baier é até o momento o jogador mais caro do futebol pernambucano na atual temporada, com um salário de R\$ 100_mil por mês e luvas de R\$ 300 mil por dois anos de contrato.
<b>3-dez-2009</b>	<b>Sílvio Guimarães</b>	<b>DP</b> - Romerito pode ser primeiro reforço do Sport // Ídolo da torcida recebeu ligação de diretor rubro-negro	[...] O primeiro reforço para a temporada 2010 está praticamente acertado com o clube. [...] a notícia do provável retorno do meio-campista Romerito chegou com força. Questionado se esse seria o nome do atleta, Sílvio Guimarães sorriu antes de declarar: "Romerito recebe R\$ 70 mil no Goiás".
<b>5-ago-2010</b>	<b>Sílvio Guimarães</b>	<b>DP</b> - Vale persistir	A negociação entre Marcelinho Paraíba e o Sport está praticamente definida. [...] De acordo com a diretoria, Marcelinho só não foi anunciado ainda como o mais novo reforço rubro-negro para a sequência da Série B[...].
<b>3-jan-2011</b>	<b>Gustavo Dubeux</b>	<b>JC</b> - Leão não quer gastar em apostas	Em situação financeira mais confortável do que os rivais, o Sport nega-se a assinar com jogadores desconhecidos. A postura da direção do clube é reforçar a equipe com nomes mais gabaritados, ainda que esse tipo de negociação demore mais a engrenar.
<b>19-fev-2011</b>	<b>Gustavo Dubeux</b>	<b>JC</b> -Três reforços anunciados de uma vez	SPORT - O meia Marcelinho Paraíba, 35 anos, do São Paulo [...] se apresentou na Ilha do Retiro.
<b>24-dez-2011</b>	<b>Gustavo Dubeux</b>	<b>JC</b> - Leão veta Marquinhos PR	Salário de R\$ 180 mil do ex-volante do Cruzeiro faz a direção rubro-negra desistir da negociação. A contratação do cabeça de área de 34 anos [...]era tida como prioridade na Ilha do Retiro.
<b>24-jan-2012</b>	<b>Gustavo Dubeux</b>	<b>DP</b> - Reforço deve ser anunciado	Demorou mais do que se imaginava, mas o Sport acertou a contratação de um reforço de peso para a temporada, o volante Marquinhos Paraná.

Fonte: Francisco Xavier dos Santos (2015)

Entre 2009 e 2012, ocorreu no Sport Club do Recife uma tentativa de se implantarem mudanças administrativas objetivando a construção de um novo modelo de gestão. Na época, era comum ouvir, nos discursos de alguns dirigentes nos principais meios de comunicação e entre gente da burocracia do clube e da torcida, que se iniciava um novo tempo para o clube, que se instaurava um processo, um plano de modernização. Na época se “vivia” uma

atmosfera diferente dentro do clube, principalmente com o fim da gestão de 2009/10 e o início da administração de 2011/12. Mas como teria se comportado o clube nesse período, por exemplo, no quesito contratações, pois os discursos eram sobre um só tema: começava uma nova era rubro-negra em Pernambuco. As notícias abaixo dão conta disso que relatamos.

jornal do commercio - 17/12/2010

**Associados do Leão confiantes com a nova gestão**

**ELEIÇÃO RUBRO-NEGRA. Rubro-negros famosos e os anônimos demonstram confiança em festejar hexa e volta à Série A**

Um dos ilustres a comparecerem ao pleito para deixar o seu voto foi o senador do Estado, Jarbas Vasconcelos. "Ele (Dubeux) é uma pessoa competente e capaz de ajudar o Sport. Sou a favor de coisas modernas e ousadas. O clube tem um patrimônio de fazer inveja a outros do País", declarou o político, que está na chapa do Conselho Deliberativo e se mostrou a favor da possível construção de uma Arena na Ilha do Retiro (**Notícia A**).

Um dos torcedores anônimos estampou em sua camisa toda a confiança para a temporada. O assessor político Ranício Galvão, 50 anos, mandou bordar os dizeres "Sport 2011, 40 vezes campeão". "Isso não é o futuro. É a realidade", sintetizou, dividindo o sentimento confiante com o deputado federal e ex-prefeito do Recife, João Paulo. "Esse é o voto do hepta, e não do hexa", disse o rubro-negro famoso (**Notícia B**).

O clima descrito nas notícias A e B revelam somente confiança e esperança e aponta, como falamos, para construção de uma nova gestão. Mas quais são os rumos desse processo?

Quando, mais atrás, nominamos a nova empreitada gerencial de tentativa, é porque comparamos as expectativas iniciais dos indivíduos no Sport com relação à gestão de 2011/12 e o final dela. Comparação realizada, concluímos que houve muito mais uma tentativa no clube de romper com um modelo de inclinações mais tradicionais de gestão para se introduzir um pensamento com maior afinidade com a gestão burocrática e empresarial. De tudo que se possa dizer desse processo, o que pretensiosamente arriscamos comentar é que no momento ele ainda não foi consolidado.

Como estamos estudando duas gestões, naturalmente fomos estabelecendo paralelos em cada aspecto aqui analisado, e no que remete à forma de contratação de jogadores a impressão nossa ao final é que nesse quesito as gestões pouco diferem. Ao examinarmos as informações, paira sobre nós uma desconfiança de que há uma "tradição" clubística, uma "mão invisível" que move o processo para uma mesma direção. Em nossa investigação, não observamos diferenças significativas entre um e outro momento do clube no que se refere a

contratar jogador. A diferença que se pode ressaltar é que a gestão de 2011 e 2012 viveu numa melhor atmosfera política e econômica.

No caso do Sport Club do Recife, quando a questão diz respeito à contratação de jogadores é importante estar atento ao que dizem as informações. No caso, elas demonstram que o clube segue uma tendência que em nossa concepção parece caracterizar um *ethos* da figuração, pois as mudanças na forma de proceder são quase imperceptíveis, ao menos para nós, entre uma gestão e outra. Mesmo no período administrativo de 2011 e 2012, que trouxe consigo o “rótulo” de uma nova concepção de gestão para o clube, o enredo guarda semelhanças. E, nesse sentido, aqui e ali se pode observar, tanto numa gestão quanto noutra, que o caráter ambíguo é latente.

Tomando a figuração do Sport a partir das notícias contidas no **Quadro 5.1**, verificamos que não se contrata da forma como esse clube faz, sem um sentido. Mas que sentido é esse? E por que a forma não mudou com aquela gestão que surge no cenário como nova? Imaginem uma instituição dessa ordem, cujo entrelaçamento mostra uma figuração composta por diferentes atores com expectativas e anseios diversos, por exemplo, sobre a grandeza do time que há de representar a comunidade “apaixonada” de muitos indivíduos. Pensem também nos vínculos que envolvem essas pessoas com suas ideias, comportamentos típicos de um grupo social que tem seu próprio *ethos*, que rebate sobre o que é “ser Sport” em Pernambuco e por que não acrescentar no Nordeste e no Brasil. O *ethos*, nesse sentido, é parte de uma identidade social que, no caso do Sport Club do Recife, reivindica, recuperando um termo eliasiano, uma ideia de superioridade frente aos demais clubes locais e, por isso, tem que aparecer em tudo, inclusive na hora de os dirigentes contratarem. E aí surge uma chave que nós enxergamos em Damo (2005, p.230): [...] montar equipes vencedoras é a principal reivindicação da nação torcedora” cujos dirigentes, seja de qual grupo for, devem encarnar.

Para muitos dirigentes e torcedores rubro-negros, “ser Sport” diz respeito a uma tradição que implica um tipo de distinção social que foi “conquistada” e que precisa ser preservada. Então, suspeitamos que, contratar como se contrata tem, para dirigentes e torcida desse clube, um sentido e um significado de preservar a sua autoimagem, construída socialmente pelos membros desse grupo, segundo nos parece, como sendo superior. E, assim, imputa-se uma condição de inferioridade aos demais clubes da cadeia local, por eles, na atualidade, não contarem com essa mesma condição de assim proceder. Estamos, então, diante de uma forma de monopólio que provavelmente faz com que a comunidade rubro-

negra enxergue a si mesma como o clube dos estabelecidos, e os outros locais como *outsiders*, perante os quais é comum os rubro-negros ressaltarem sua diferença.

Num plano mais individual, outro dirigente fala acerca disso.

Um Clube da grandeza do Santa Cruz, num é? O clube do Santa Cruz, que há 5 anos, 6 anos, vem disputando série C, série D, num é? Um Clube que reconhecidamente é uma das maiores forças do Nordeste, né? Depois do Sport né, é bom que se diga. **Entrevistado 1** - dirigente na gestão de 2009 - 2010 – entrevista em 7/6/2013).

Mas de onde vem esse “espírito” que leva os membros do rubro-negro pernambucano a reivindicarem para si o *status* de clube diferenciado? Fosse o caso da comunidade inglesa de Winston Parva, Elias (2000) e nós apontaríamos a condição de antiguidade. Porém esse aspecto não é o que prevalece, pois os três grandes clubes da capital de Pernambuco são todos centenários e nesse ponto se equivalem. Para nós, o mais visível dessa distinção parece estar na condição econômica atual do clube, que provém de uma série de fatores. Pensando numa trajetória social de longa duração, arriscamos dizer, concordando com Elias (2000, p. 7), que ela é “[...] construída a partir de uma combinação singular de tradição, autoridade e influência”.

Na atualidade, dizem que o Sport Club do Recife apresenta uma situação financeira mais equilibrada, em comparação aos demais clubes locais. Essa condição mais estável tem conferido ao rubro-negro – dentro do imaginário social local - um *status* de time rico, e isso tem suas consequências e implicações. Presumimos que possa influenciar no “perfil” dos jogadores contratados, em função da imagem de clube construída socialmente. Com relação a esse perfil, as informações do quadro analisado mostram valores - transação comercial e salários – que fogem ao que é comum em Pernambuco. Um ponto concreto dessa análise é que o clube contrata jogadores por somas consideráveis para o contexto local. Porém há outros fatos que vêm associados a esse.

Olhando para o **Quadro 5.1**, notamos que nos quatro anos das gestões estudadas havia uma tendência no Sport Club do Recife de se contratar atletas em fim de carreira. Nomes que foram expoentes no futebol nacional, mas que só aportam, na maioria das vezes, em solo pernambucano quando não mais interessam a quase nenhum dos grandes clubes do futebol brasileiro. Não somos nem defensores nem contrários aos clubes contarem com atletas mais experientes, não é essa a questão. O que estamos analisando é o comportamento de uma figuração que a caracteriza num tempo e num espaço social e que tem desdobramentos no contexto do mundo competitivo do futebol-espetáculo para além do agora. Nós prevemos que

essa política de contratações em longo prazo revele problemas iguais e maiores do que apresentam na atualidade em clubes como o Sport Club do Recife, que não contam com expressivas economias, além de, por sua disposição, não gerarem lucros. Ainda sob a perspectiva analítica aqui desenvolvida, é possível que se contrate assim por diferentes motivos - alguns já citados. Mas também pela carência de produção de “pés de obra” no naípe; por um desejo intencional ou não, de se parecer com os grandes times da figuração do Sul-Sudeste, que contam com suas “estrelas”. O fato é que a maioria dos atletas apontados no quadro comentado somente vem para Pernambuco quando já não tem mercado lá fora. Ou seja, não tem espaço na figuração acima mencionada, e os clubes daqui compram uma mercadoria que provavelmente não viria noutros tempos.

Ao examinarmos os dois jornais, pudemos ver diversos exemplos entre 2009 e 2012 – um processo se repete em anos anteriores com outras contratações (Leão e Wilson Gotardo) e posteriores (Durval e Magno Alves) – que reafirmam uma disposição social dos dirigentes para trazer atletas com as características já ressaltadas, assunto que a notícia abaixo mais uma vez destaca. Se, como diz Damo (2005, p.79), “[...] o *status* de um clube é definido pelo circuito de disputas de que participa”, não menos verdade é que no futebol pernambucano o *status* está associado também aos jogadores que um clube contrata.

jornal do commercio – 2-12-2010  
**Sport renova com Dutra e traz zagueiro Astorga**

a) O Sport anunciou ontem a renovação por mais um ano do contrato do lateral-esquerdo Dutra e a primeira contratação para a temporada 2011, do zagueiro André Astorga. Experiente lateral e ídolo da torcida, Dutra já disputou 232 partidas com a camisa do Leão, sendo 54 nesta temporada. O jogador, de 37 anos, teve sua primeira passagem pela Ilha do Retiro em 2000, quando o clube fez boa campanha na Copa João Havelange. Seu retorno ao time rubro-negro aconteceu em 2007.

Não é por acaso que o Sport Club do Recife – provavelmente, some-se a ele o Esporte Clube Bahia e o Ceará Sporting Clube - contrata nomes como Paulo Baier e outros mais. Primeiro, porque para a realidade do futebol local é um nome que exerce certa representatividade no imaginário social e, depois, porque eles reproduzem para o clube a ideia de força e de grandeza. Há outras leituras paralelas a essa, de certo forma enviesada, com relação a esse jogador. De modo específico, as notícias dos jornais e o discurso dos dirigentes ressaltam que se trata de um atleta “cobiçado por vários clubes”. Se assim for, uma aquisição

dessa natureza, “tão disputada”, envolve representações de cunho simbólico, e é assim que o universo esportivo se move.

Porém, conforme pudemos averiguar, na época, de concreto, existiam apenas dois clubes interessados no jogador: o Atlético Paranaense, possivelmente por suas ligações afetivas com essa agremiação, e um clube do mundo árabe, que não é hoje referência para o mundo competitivo do futebol. Aliás, é lugar para onde muitos podem ir. Efetivamente falando, era mais um jogador contratado a peso de ouro, em fim de carreira, o qual já não possui um mercado de trabalho tão extenso. E, a se observar o cenário de disputa, a tendência é que, com raras exceções, consiga o atleta produzir em campo algo condizente ao tamanho do investimento.

O Sport Club do Recife encontra-se inserido num universo em que se espera dos atletas *performances* constantes e elevadas. Talvez seja por isso que os grandes clubes, na atualidade, investem cada vez maiores quantias em jogadores novos de talento ou com potencial para desenvolvê-lo num período maior. Porém uma leitura em conjunto dos **Quadros 5.1 e 5.4** mostra que aqui o processo anda numa direção inversa, já que as apostas, esperanças e investimentos das maiores economias do Sport é quase sempre, em atletas dentro de uma faixa etária que, para o padrão do futebol-espetáculo, parece ser um grande “risco”. O problema é que, além de ser uma incógnita ou esperança demais sobre um indivíduo só – afinal, estamos falando de um esporte coletivo -, por tabela, conforme constatamos, isso tem custado alto aos cofres do clube. Uma hora há de se constatar que a pedida não tenha valido a pena. Na atualidade, talvez seja o caso do atleta Diogo Souza, uma aquisição do clube para 2014 e 2015, cujo nome já não se veicula com repercussão entre os clubes da figuração Sul-Sudeste. Seu contrato gira em torno de 300 a 350 mil reais mensais algo significativo.

De mais a mais, o que não se pode ignorar nesse processo é que o futebol pernambucano e a economia que nele circula não são de modo algum algo à parte do que é a sociedade local. Sendo assim, ambos parecem não se dar conta de que não podem comportar tanto dispêndio.

Mas, afinal, o que vislumbram os dirigentes do Sport Club do Recife quando investem em atletas com o perfil que temos mostrado? Dizem que o futebol vive de resultados, mas isso, se não for a verdade total, é uma das coisas que sustenta os clubes no rol mais seleto desse esporte, pois estes são “habitantes” de uma região na qual vencer é, talvez, o que mais importe. Essa parece ser uma boa justificativa para importar esses “pés de obra”. Ainda se eles pudessem garantir vencer jogos decisivos, mas essa é uma parte da história que ninguém

tem como assegurar. Ocorre, então, pensarmos que, pelo valor de seus salários e outros benefícios, esses jogadores deixam em suas passagens pelo clube um histórico de conquistas significativas, para além das disputas locais. Mas, na prática, não é o que ocorreu, por exemplo, nos anos que abrangem a pesquisa. Então, vemos reforçada nossa tese de que, com retornos financeiros expressivos, é provável que haja uma tendência no Sport de se contratar jogadores como uma forma de externar visibilidade, uma grandeza. É claro que seria ingênuo de nossa parte imaginar que, quando se realizam contratações de alto valor para as condições locais, também não esteja embutido o desejo de vencer as principais disputas em campo, o que está fora de questão. Mas suspeitamos que tão forte quanto essa possibilidade habita no imaginário social não só da torcida, mas dos próprios dirigentes, o desejo de demonstrar que o clube porta um caráter distintivo de superioridade dentro do futebol pernambucano.

Esse raciocínio sugere uma observação importante de que existe um processo ambíguo no modo como o Sport Club do Recife gerencia essa parte da sua vida. No futebol-espetáculo, a tendência mundialmente observada é que os grandes investimentos, sobretudo econômicos, são feitos cada vez mais cedo em garotos de talento “para serem lançados nesse mercado” (Souza, 2001, p. 3). No caso da figuração pernambucana, além de esses investimentos estarem direcionados para atletas que estão chegando ao fim da estrada, ainda por cima os salários que percebem, além de luvas<sup>61</sup> e moradia, são extremamente altos para a realidade local. Acrescentemos a isso o fato de que muitos sequer aceitam estabelecer multas rescisórias em seus contratos, o que inviabilizaria suas saídas quando lhes for oportuno, como, por exemplo, algo que ocorreu em 2009 com o atacante Weldon. Outra imposição é de só virem para o Sport fazendo contratos longos, de dois ou mais anos, pois muitos desses atletas vêm encerrar suas carreiras aqui e supervalorizados. Parece ser essas as condições postas recentemente, em 2014, pelo zagueiro Durval.

Bauman (2010) observa que no mundo social há implicações para a maneira como conduzimos nossas vidas, e assim vislumbramos o modo de fazer contratação de jogadores no Sport, considerando que as ações do clube ocorrem, entre outras coisas, dentro de uma ordem econômica. Olhando para a figuração do futebol no Brasil – ver **Quadro 4.1** e **Figura 4.1**, no capítulo quatro -, constatamos que um dos maiores problemas dos clubes é o econômico, e as transações de atletas contribuem cada vez mais, em grande proporção, para o quadro que constitui esse universo. Em nossa ótica, esse problema remete, também, a um comportamento

---

<sup>61</sup> Um termo que serve para designar uma quantia financeira concedida de forma adiantada ao jogador, uma espécie de seguro e uma prática já não tão comum nos grandes clubes, forte entre os anos 1970 e 1990, mas que teve um declínio, talvez porque os grandes clubes não admitam pagar.

social da instituição. No Sport Club do Recife, as contratações observadas de jogadores têm relação com esse tipo de comportamento. E elas tendem, ao longo da história, a se constituir em uma “verdadeira bola de neve”, porque o formato parece não mudar. Antes, conforme vimos, se acumula de gestão a gestão.

Para exemplificar a bola de neve, a vida de um clube como o Sport, além de outras coisas, também se caracteriza por dívidas acumuladas referentes a salários não pagos, a credores diversos e de natureza trabalhista. Só para lembrar, o clube chegou a dever, nos anos de 1990, a um ex-jogador, o paranaense Leomar, um montante de sete milhões de reais. Só depois de várias negociações com o jogador, o clube se comprometeu a lhe pagar pouco mais de três milhões de reais. Mas esse fenômeno parece não ter fim nem no Sport, nem em outros tantos clubes, pois o Diário de Pernambuco, de 21/12/2014, nos informa que o Sport deve somente ao ex-jogador pernambucano, atacante Ricardinho, um montante de 3.268.269,98 (três milhões, duzentos e sessenta e oito mil, duzentos e sessenta e nove reais e noventa e oito centavos). Nós encontramos numa entrevista de um dirigente a um jornal algo referente a esse fenômeno:

Vou citar algumas: Gustavo, goleiro, Luizinho Neto, Gustavo, zagueiro, Ticão, Fábio Gomes, Fábio Júnior, Júnior Maranhão, Bruno Telles, Curió, Carlinhos Bala, Leandro Machado, Wellington, Joélson e Dudé. Uma infinidade de atletas que eu honrei tudo. De outras gestões: Alex Pinho, Aldrovani, Sangaletti, Ney, Alexandre, Chiquinho, Leão, Leomar. Só Leão, Leomar e Ney dava R\$12 milhões. Eu negocieei Leão por R\$ 2,7 milhões, Ney por R\$ 2,1 milhões e Leomar por mais de R\$ 3 milhões, fora outros que eu negocieei (**Trecho de entrevista // Sílvio Guimarães, concedida ao Diário de Pernambuco, em 4/10/2012**).

Conforme mostramos no capítulo quatro, muitos clubes brasileiros até têm melhorado suas receitas, mas a questão é que as dívidas destes só aumentam. Pelo histórico do Sport, é provável que a forma de contratar possa acentuar um problema existente, como mostra a entrevista acima. Estamos diante de um fato social: os atletas naturalmente continuam vindo, até porque eles são responsáveis pelo espetáculo, mas com um adendo: muitos deles por somas maiores do que a realidade social e esportiva local parece dar conta de responder e sustentar ao longo do tempo.

Se hoje, como muitos dizem, o Sport apresenta uma situação melhor que outros clubes do futebol local, isso não implica dizer que num longo tempo essa condição se mantenha ou se amplie. Talvez se deva olhar o momento atual vivido pelo nosso país, depois de um bom período de estabilidade econômica, voltamos a um momento delicado. Relembrando Bauman

(2010), o mais provável é que os rumos tomados pelo clube ao longo de sua trajetória, como toda figuração, revelem consequências. Se elas hão de levar o clube cada vez mais para uma situação distinta, socialmente falando, ou se acarretarão problemas iguais ou próximos dos que hoje vivem, por exemplo, outros da figuração local, como o Clube Náutico Capibaribe e o Santa Cruz Futebol Clube, nada disso sabemos. Convém lembrar que a história de quem quer que seja não se conta por um acaso, mas talvez para nos ensinar algo. Só para destacar, recentemente - em 2014 e em 2015 - o Clube Náutico Capibaribe teve cogitado o leilão de sua sede social para pagar dívidas, e esse clube, se buscarmos na memória, também noutros tempos já ocupou posição similar à que vive o Sport na atualidade. Por esse motivo, surgem três indagações para fins reflexivos: na época em que vivera *status* diferenciado no futebol local, qual o comportamento social apresentado pelo Náutico com relação a contratações de atletas? Elas teriam alguma participação no contexto que o Náutico vive hoje? Há algo vivido pelo Náutico nesse aspecto da gestão que se possa estabelecer de semelhança com o Sport de hoje?

Para finalizar esta parte da discussão, uma das notícias dos jornais dispostas no **Quadro 5.1** aponta que em 2011 o Sport Club do Recife “nega-se a assinar com jogadores desconhecidos, que não quer investir em apostas”. Isso nos parece contraditório, por duas razões: primeiro, porque trazer atletas já em fim de carreira e por salários tão altos não deixa de caracterizar uma aposta, e “alta”; depois, porque investir em desconhecidos, segundo observamos em Rodrigues (2003), Damo (2005) e Santos (2010), constitui um dos caminhos mais perseguidos na atualidade pelos grandes clubes. Talvez tenham assim pensado, por exemplo, o Santos, de Robinho e Diego e depois Neymar e Ganso; o Cruzeiro, de 2013 e 2014; e se retornarmos um pouco na história o próprio Sport da geração de Juninho Pernambucano.

Não estamos aqui apresentando soluções ao Sport, mas ressaltando um modo ambíguo observado de se contratar no período de 2009 a 2012 no clube. Nesses quatro anos, ele contratou Paulo Baier, 34 anos; voltando ao clube, Romerito, 35 anos; retornando ao clube, Marcelo Ramos, 35 anos; Magno Alves, 36 anos; Dutra, 35 anos, que deixou o clube aos 37; Marquinhos Paraná, 34 anos, e outros atletas que chegam ao clube com o mesmo perfil, como mais recentemente o volante Wendell, 33 anos, e o zagueiro Durval, 35 anos. Olhando todo o traçado e considerando a abordagem da Ciência do Treinamento Esportivo – ver Gomes (2009) - de que existe um ciclo fisiológico relacionado à excelência da *performance* dos “pés de obra”, sobretudo num ambiente extremamente competitivo como é o do futebol

profissional. Diz ainda o mesmo autor que, nesse universo, terão condições de vencer mais vezes aqueles que dispuserem com maior qualidade dos pré-requisitos imprescindíveis para a disputa, a saber: a capacidade física da força e velocidade, que, retomando a fisiologia, são valências inerentes dos jovens “operários” da bola. Se for verdade o que diz Gomes, não estaria o Sport sendo conflitante no ponto que toca às contratações?

Pensando num conjunto amplo das coisas abordadas nesta parte, ficamos com a impressão de que a contratação de jogadores no Sport pode ser uma forma de como o dirigente, segundo Damo (2005, p. 75), “[...] constitui-se e reproduz-se, justificando-se politicamente” perante um grupo, mostrando que ele é parte de uma comunidade diferenciada.

### **b) Treinadores rubro-negros em perceptiva**

A política de contratações dentro de um clube de futebol traduz uma matriz estrutural ampla e complexa, que liga diversos figurantes entre si de diversas maneiras. Em nossa concepção, um clube é mais que um indivíduo, vez que ultrapassa um time de onze em campo, envolve diferentes grupos, enfim é uma comunidade. Como fizemos com os jogadores, passamos a explorar as notícias focando no aspecto da gestão rubro-negra, que fala das transações envolvendo treinadores de futebol, de 2009 a 2012, disponibilizadas mais abaixo. Esse desenho que procuramos esboçar, como já ressaltamos, não é coisa que se faz por modo aleatório. Dessa forma, assim procedemos, porque descreve um jeito peculiar do comportamento social do clube. Diante, então, dessas observações iniciais, levantamos as seguintes questões: é possível dizer que, com relação às contratações de treinadores de futebol profissional, o Sport Club do Recife revela avanços significativos de uma gestão para outra? Ainda com relação a esse tipo de contratação, pode-se afirmar que nesse terreno o modo de se comportar desse clube é distinto se comparado aos grandes clubes locais? Vejamos o que dizem os **Quadros 5.2 e 5.3** sobre essas e outras questões.

Quadro 5.2 - O Sport Club do Recife de 2009/2010 e seus Treinadores

<b>jornal do commercio 2009 – 4 técnicos</b>			
<b>Data</b>	<b>Dirigente</b>	<b>Reportagem</b>	<b>Contratação de treinadores</b>
<b>01/mai/2009</b>	Sílvio Guimarães	Leão festeja 4 meses de ouro	O técnico Nelsinho Batista tem sido vitorioso no Sport. Ele assumiu o time em janeiro do ano passado. Anteontem, atingiu a marca de 100 partidas no comando da equipe com a vitória sobre a LDU. Agora, são 59 vitórias, 21 empates e 20 derrotas.
<b>31/mai/2009</b>	Sílvio Guimarães	Sport não resiste a pressão e cede o empate	Após uma semana conturbada com o pedido de demissão do técnico Nelsinho Batista, o Sport foi para o jogo contra o Botafogo sob forte pressão e com o treinador interino Levi Gomes.
<b>04/jun/2009</b>	Sílvio Guimarães	Levi passa o bastão para novo técnico	O técnico interino Levi Gomes, que hoje passa o cargo para Emerson Leão.
<b>01/ago/2009</b>	Sílvio Guimarães	"Sei como está o Sport"	
<b>09/nov/2009</b>	Sílvio Guimarães	Adriano Pimenta fica por mais dois anos	O técnico Givanildo Oliveira acertou, ontem, a sua rescisão de contrato com o América Mineiro. O novo treinador retorna ao Recife hoje e na próxima semana deve assinar com o Sport.
<b>jornal do commercio 2010 – 2 técnicos</b>			
<b>Data</b>	<b>Dirigente</b>	<b>Reportagem</b>	<b>Contratação de treinadores</b>
<b>31/mai/2010</b>	Sílvio Guimarães	Cerezo começa sem chance de erro	Novo treinador do Sport, Toninho Cerezo começa hoje a trabalhar na Ilha do Retiro.
<b>10/ago/2010</b>	Sílvio Guimarães	Cerezo cai e Sport quer Geninho contra Figueirense	A demissão do treinador Toninho Cerezo e a contratação de Geninho, que comandou o Leão na Série A de 2007.

Fonte: Francisco Xavier dos Santos (2015)

Quadro 5.3 – A Teia dos Treinadores Rubro-Negros de 2011 e 2012

Diário de Pernambuco 2011 – 4 mudanças de técnicos			
Data	Dirigente	Reportagem	Contratação de treinadores
20/jun/2011	Gustavo Dubeux	O capítulo final	Exatos 133 dias. Esse foi o tempo em que Hélio dos Anjos esteve na Ilha do Retiro na sua terceira passagem pelo Sport. O técnico deve ser comunicado de sua dispensa hoje à tarde. A diretoria do clube, no entanto, nega a informação.
05/jul/2011	Gustavo Dubeux	Mazola fica, Bala sai	Quem fica é o técnico Mazola, efetivado no cargo após três partidas como interino.
18/ago/2011	Gustavo Dubeux	Passou da hora	Com a saída de Mazola, Sport passará pela quarta mudança de comando técnico na temporada.
20/ago/2011	Gustavo Dubeux	Sob os olhares de PC	E então PC Gusmão foi contratado. Nas mãos dele, a missão de consertar as coisas na Ilha do Retiro.
28/nov/2011	Gustavo Dubeux	O namoro virou casamento	Mazola seguirá no comando da equipe.
Diário de Pernambuco 2012 – 3 técnicos			
Data	Dirigente	Reportagem	Contratação de treinadores
16/mai/2012	Gustavo Dubeux	Reencontro com a Ilha	Vágner Mancini é contratado como técnico
18/ago/2012	Gustavo Dubeux	Juntando os cacos	Com uma nova formação e o acerto do seu novo treinador, Waldemar Lemos
08/out/2012	Gustavo Dubeux	A vez agora é de Sérgio Guedes	Depois de Vágner Mancini e Waldemar Lemos, Sport terá o terceiro técnico em cinco meses.

Fonte: Francisco Xavier dos Santos (2015)

Pretendemos aqui problematizar não as contratações de treinadores por si só, mas, principalmente, a imagem e os significados da figuração do rubro-negro pernambucano a partir delas. As informações contidas nos **Quadros 5.2 e 5.3** como ponto de partida nos levam a uma convicção: a política de contratação de treinadores não mostra diferenças contundentes entre as duas gestões. Aliás, há um ponto comum entre elas, a falta de estabilidade no posto.

Em quatro anos, o clube é marcado pela passagem de 13 treinadores no comando do time, e tal fato provoca questões do tipo: existe um planejamento estratégico de longo prazo dentro do clube para esse setor? É possível dizer, olhando os dados, que nessa questão o clube revela avanços com relação aos clubes locais? Não nos interessa discutir o gesto isolado, mas os quadros nas suas extensões e num somatório daquilo que eles esboçam. Sendo assim, em nossas observações percebemos um processo social marcado por um constante dilema que caracteriza a contratação desses profissionais e que nos dá a entender de que, provavelmente, no Sport trabalho de longa duração ainda não é coisa proposta por suas gestões.

O curto espaço de tempo e o tamanho da rotatividade de treinadores no comando do time profissional no Sport Club do Recife aparenta um considerável problema de gestão profissional do futebol. Não obstante muitos dizerem que isso é cultural do futebol brasileiro e que não é coisa somente desse clube, não nos impede de pensar, por exemplo, sobre o modelo de contratações que encontramos no clube nesses quatro anos e de perguntar, olhando o cenário social apresentado, que possíveis consequências podem advir para o futuro da instituição.

De certo modo, temos algumas deduções, entre elas que tal fenômeno decorre do fato de que o futebol acima de tudo é resultado, algo que parece intransponível. E, por encadeamento, essa rotatividade de treinadores revela que não se pode punir toda uma estrutura social já institucionalizada.

Digamos, então, que se possa estar diante de um cenário de reprodução social de larga escala. Mesmo sob essa lógica, a forma como o fenômeno aparece no Sport nos anos de 2009 a 2012 é intrigante e não deixa de propor reflexões. Uma delas diz respeito ao fim que essas contratações têm, pois se for resultados em campo a pergunta é: eles vieram? O que ficou, efetivamente falando, para o clube com tantas contratações e demissões? É racional continuar perpetuando um processo assim? Quais são os projetos do clube e o que eles determinam para um setor tão delicado como esse? São questões postas muito mais para se refletir, porque mesmo que se esteja encravado num solo marcado por emoções o futebol atual depende e muito da racionalidade para se desenvolver de modo organizado. Não se pode esquecer que, com o avanço da sociedade moderna, o controle dessas mesmas emoções é uma prerrogativa para os indivíduos e as instituições manterem-se em equilíbrio e passíveis de governo.

Do ponto de vista da “política” empreendida pelos dirigentes nesse setor, deduzimos, com base nos **Quadros 5.2 e 5.3**, que o programa do clube é um tanto confuso e que deixa dúvidas se há um plano formal, sistematizado para essa esfera. Contratar e demitir com tanta

veemência é algo que se não estivermos equivocados em nossa análise tornou-se comum no Sport e no futebol local. Em muitos casos, essa atitude parece se dá como resposta que visa alimentar os desejos, principalmente dos torcedores, que vivem da paixão sem compreender que esse sentimento tem efeitos reversos de diferentes espécies na vida da instituição.

Mesmo considerando e concordando com Damo (2005) que a torcida é um significativo capital afetivo do clube e que por isso merece cuidado e atenção, de outra parte é importante estar atento ao papel que exerce o homem de plateia à frente dessas instituições, pois, administrativamente falando - por meio de suas tomadas de decisões -, podem ou não conduzir o clube para um cenário como este que mostra o trecho da entrevista abaixo, concedida ao jornal do commercio em 9/12/2012:

**JC dezembro de 2012** - Geninho, Hélio dos Anjos, Mazola, PC Gusmão, Mazola de novo, Wagner Mancini, Waldemar Lemos e Sérgio Guedes. A lista de treinadores durante o biênio não foi extensa?

**DUBEUX** - É claro. Mas é difícil segurar um treinador em um clube de massa quando os resultados não acontecem. Mazola poderia ter saído após a eliminação da Copa do Brasil (4x1 para o Paysandu, na Ilha). Já Wagner Mancini, demoramos muito para tirá-lo. Talvez, se tivéssemos efetuado a troca mais cedo, teríamos evitado a queda.

Analisando o fenômeno contratação de treinador em termos de longo prazo, está claro, para nós, que não existe no clube um planejamento amplo, a impressão é que estamos diante de “ensaio e erro”. Diante disso, suspeitamos que nesse modelo instável de permanência de treinador possa estar um dos motivos pelo qual, apesar de o Sport deter a hegemonia do futebol local, não consegue projetar esse mesmo “poderio” para além das fronteiras. Ao contrário do que muitos dentro do clube possam acreditar, esse não é um fenômeno sem influência e isolado. Elias vê a figuração constituída por elos de uma mesma corrente que revela entre si interdependência. Ora, se em quatro anos esse setor foi só instabilidade qual deve ter sido o resultado disso – de sua propagação - no clube? A primeira resposta deve ser buscada nos resultados alcançados pelo Sport entre 2009 e 2012. Eles falam de rebaixamento, de crises, de conquistas pouco significativas em campo para um clube que é considerado diferente em Pernambuco. Porém ampliamos a reflexão e tecemos outras considerações.

Não são poucos os indivíduos que acreditam que a solução para as dificuldades enfrentadas por um clube de futebol profissional – derrotas, atletas que não realizam suas melhores *performances*, crises no grupo, falta de profissionalismo – está, em grande proporção, relacionada à demissão e contratação do indivíduo treinador. É falsa a impressão de que apenas o dirigente deposita todas as expectativas no treinador. Estamos falando de uma

cadeia de interdependência, e esse parece ser, também, um sentimento tanto da torcida quanto da imprensa. É um processo que pode estar alojado no inconsciente coletivo. Entretanto, desconfiamos que nesse ambiente, onde prevalece a emoção, poucos enxergam que, embora o treinador seja figura importante, é apenas um dos elementos que fazem parte do jogo.

Uma figuração social tão complexa como é um clube de futebol profissional envolve outros elementos tão ou mais importantes para seu funcionamento a contento. Sem essa compreensão, a simples resolução de um problema, de uma equação – trocar o treinador – talvez não seja capaz de garantir o sucesso de nenhuma figuração. Se estamos diante de uma sociedade de indivíduos, então imagina-se que a solução de seus problemas seja tarefa de muitas mãos.

Porém, no Sport, de modo geral, como observamos nos **Quadros 5.2 e 5.3**, entre 2009 e 2012 verifica-se um comportamento recorrente dos dirigentes de contratar e demitir treinadores, talvez movidos pela crença de que estes personagens por si só pudessem dar conta de responder às demandas amplas de uma figuração social tão complicada. Para nós, os dados mostram mais que um problema gerencial, há uma questão de *ethos* que marca um comportamento social da figuração. Nesse período, a atmosfera que toma conta do Sport envolve um sentimento de mudança. Porém, olhando retrospectivamente o cenário, a impressão é de que esse anseio é desenvolvido tanto sem muita clareza de como promover as mudanças quanto sem pausas para reflexão em torno das consequências que se acumulam. O desejo de mudar era tão grande que não importava onde ela se constituísse, o mais importante nesse momento era que ela se concretizasse e fosse percebida, ao menos de imediato. Talvez por isso - voltando à entrevista acima – é que as mudanças não pouparam ninguém, nem mesmo a figura do treinador. O resultado é que somente na gestão de 2011/12 passaram oito treinadores pelo clube, uma média de um treinador a cada três meses, algo sintomático, em nossa compreensão. Cogitamos que no ato de cada demissão e contratação de treinadores estava implícita não só a crença da mudança, mas também a esperança de com uma “nova” figura encontrar as soluções tanto ansiadas pela comunidade para fugir das derrotas e crises. Acontece que, no caso do Sport Club do Recife, os resultados, como já mostramos, não ocorreram conforme o imaginado.

Durante o tempo da pesquisa, o que observamos foi um processo caracterizado em grande parte por contratações efêmeras. Dos 13 treinadores que conduziram o Sport Club do Recife nesses quatro anos, somente Nelsinho Baptista, ou seja, menos de 1%, teve um ano para exercer seu trabalho. O poder simbólico que envolve o futebol e que integra personagens

e histórias é tal que suspeitamos que algumas dessas contratações de treinadores fujam, em sua totalidade, do plano administrativo racional burocrático, nos termos weberiano. É provável, que elementos envolvendo sonhos, desejos, cobranças pessoais do dirigente de marcar sua gestão como distinta e da própria comunidade de ver esse *status* materializado constituam fundamentos a se considerar. Outro elemento dessa análise é que os treinadores não vão e vêm sem deixar consequências. Segundo Domingues (2001), numa sociedade os elementos que a compõem têm impacto uns sobre outros, independentemente das posições ou relação que nela ocupem porque, em resumo, estão conectados entre si.

A questão é que muitos desses nomes tão sonhados viraram pesadelos, pois o clube, assim como fez com alguns jogadores, parece haver realizado mais do que podia. E as consequências vieram tanto pelas excessivas contratações quanto pelos nomes contratados. Desses nomes, entra na lista Emerson Leão, contratado em 2009 sob a explicação de que se amortizaria nos salários uma dívida antiga. E Nelsinho Baptista, com quem o clube conquistou a Copa do Brasil de 2008, mas, fazendo uma análise preliminar, parece que a conta saiu alta, pois até o fim da coleta desta pesquisa o Sport Club do Recife ainda devia ao treinador.

Diário de Pernambuco – 16-9-2009  
**Reencontro na Justiça do Trabalho**

**Audiência//Cobrando dívida de quase R\$ 770 mil, Nelsinho Batista volta a se encontrar com representantes do Sport**

O casamento foi desfeito há quase quatro meses. O que parecia uma excelente relação de amor acabou na Justiça, e hoje, às 8h30, na 18ª Vara da Justiça do Trabalho, o ex-técnico do Sport, Nelsinho Batista, deve ficar frente a frente com os advogados do clube. O treinador, que hoje comanda o Kashiwa Reysol, do Japão, não confirmou presença na audiência onde cobra uma dívida de quase R\$ 770 mil ao clube rubro-negro. O técnico alega que não recebeu FGTS, 13º salário, a multa pela rescisão do contrato e ainda a premiação pela conquista da Copa do Brasil em 2008. Há mais ou menos dois meses, a bomba estourou quando o clube foi notificado e as tentativas de acordo não foram concretizadas. O Sport reconhece boa parte do débito com Nelsinho Batista, mas não aceita a alegação dos advogados do treinador em relação às dívidas de vínculo empregatício. A alegação dos juristas leoninos é que o vínculo do clube não foi realizado com o treinador (pessoa física), e sim com a empresa de Nelsinho.

Convém lembrar que débitos como esse são constantemente atualizados, ou seja, se não é pago tende a aumentar. Nos quatro anos, essas contratações mais “renomadas” não pararam aí, pois aos dois nomes acima listados pode-se acrescentar Péricles Chamusca, em

2009, Toninho Cerezo e Geninho, em 2010, e ainda Wagner Mancini, em 2012. Todos eles vieram parar no clube seja por causa do *status* de “time rico”, seja pela construção do imaginário social de que assim fazem os grandes times, ou por outras coisas já comentadas e outras que se possam imaginar.

Todos esses contratados possivelmente habitavam o imaginário dos homens de plateia como os “ilustres” que chegaram ao Sport Club do Recife como “salvadores da pátria”. Há, nesse processo que envolve decisões relacionadas a contratações, uma intrincada relação de interdependência em que cada mudança de treinador “[...] constitui uma trama, um enredo” (Damo, 2005, p. 60). Não é algo que acontece por acaso, faz parte também da *performance* do dirigente.

Às vezes, as mudanças dentro de um clube revelam “sucesso”, mas é importante considerar que os resultados vêm não necessariamente porque se mudou um nome apenas, pois pode ocorrer o contrário. Isso, conforme observamos, aconteceu em maior proporção no Sport, no período de 2009 a 2012, com os diferentes treinadores. Talvez convenha perguntar como uma organização pode se desenvolver e apresentar resultados num cenário tão competitivo se ela não consegue manter no seu corpo funcional um dos seus principais profissionais? Afinal, o que pensar de um ambiente por onde passam 13 treinadores em dois anos? Isso em alguma medida serve de indicativo do grau de controle das emoções que apresentam os dirigentes.

Retornando mais uma vez as informações dos quadros, eles mostram que em 2009 foram quatro treinadores, uma média de um a cada três meses; em 2010, mais dois treinadores, uma média de seis meses para cada um; em 2011, foram quatro, e em 2012 três ocuparam o cargo. Considerando o tempo de permanência desses profissionais no clube, não há como ignorar a singularidade que marca tais gestões. Voltando às análises do tempo de permanência dos treinadores mais detalhadamente, deparamos com o seguinte quadro: Emerson Leão passou pouco mais de um mês no comando, Hélio dos Anjos fez exatos 133 dias de trabalho e Levi Gomes não chegou sequer a completar um mês. Ou isso, como nós falamos no início, é mesmo da cultura do futebol e, portanto, coisa natural do esporte, ou há algo fora do lugar e intrigante dentro da gestão do Sport e doutros tantos, que talvez valha a pena o clube refletir sobre ela.

### 5.2.2 A Gestão do Sport na Base do Clube

Antes de iniciarmos uma discussão propriamente relacionada às informações contidas no **Quadro 5.4**, que tratam das categorias base do Sport Club do Recife, é importante destacarmos que os dados empíricos que encontramos sobre esse tema em Pernambuco são poucos. A produção acadêmica é maior na área da educação física, e a essência dos trabalhos fala mais dos efeitos e características do treinamento do que da estrutura em si da figuração clubística. Mesmo as notícias de jornais são escassas, bastando dizer que nos quatro anos de pesquisas houve meses em que não encontramos uma nota sequer que falasse desse departamento dentro do Sport. Pensamos num motivo para que isso ocorra e acreditamos que resida no fato de que o jogador das categorias de base e o futebol desse setor não dá audiência, “ibope” algum, logo não “vende” jornal, notícia e é disso que parece viver a imprensa.

**Quadro 5.4 - O Sport Club do Recife e a Gestão Envolvendo as Categorias de Base**

<b>Dia</b>	<b>Dirigente</b>	<b>Nome da Reportagem</b>	<b>Sobre a Base do Clube</b>
<b>10-jan-2010</b>	Sílvio Guimarães	<b>DP</b> - Os candidatos a revelação; Pernambucano // Sem dinheiro para grandes contratações, clubes abrem espaço para a prata da casa. Veja o que cada um tem de melhor	Infelizmente, no estado, os garotos que sobem das divisões de base para o profissional só passam a ter chances a serem observados com mais carinho quando os clubes estão passando por dificuldades financeiras. Sem dinheiro para contratação de atletas badalados, o jeito é se virar com o que o próprio clube "produziu".
<b>11-abr-2010</b>	Sílvio Guimarães	<b>JC</b> - Leão estreia outro novo talento: Levi	Um garoto das divisões de base do Sport poderá fazer a sua estreia, hoje à tarde, no time profissional, na partida contra o Sete de Setembro. Com 19 anos, Levi Nepomuceno da Silva nem imaginava que a sua vida poderia mudar quando se transferiu para a Ilha do Retiro no início da temporada. Ele não estava tendo chances no Náutico e muito menos teve no Santa Cruz. Em pouco tempo, disputando o campeonato de juniores, chamou a atenção do técnico Givanildo Oliveira e foi relacionado para o grupo principal.
<b>13-mai-2010</b>	Sílvio Guimarães	<b>DP</b> - Náutico, Santa e Sport começam mais um ciclo de reformulação.	Além disso, segundo a diretoria, alguns juniores voltarão para a equipe de base.
<b>11-jul-2010</b>	Sílvio Guimarães	<b>DP</b> - Ilha do retiro // Novas caras à vista no elenco leonino	[...] Atualmente, o grupo principal possui sete atletas que subiram dos juniores: os goleiros Saulo e Thiago, o lateral-direito Renato, o volante Levi, o lateral-esquerdo Jackson, o meia Kássio e o atacante Ciro. Esse número já foi maior no início do ano, quando o zagueiro Igor César e o atacante Everton Felipe ainda estavam no elenco. Ambos voltaram a treinar com Roberto Coração de Leão, na base.
<b>5-nov-2010</b>	Sílvio Guimarães	<b>DP</b> - É comum um dirigente, após negar a possibilidade de concorrer à eleição presidencial do clube, surgir como candidato.	Luciano tem muito interesse em viabilizar a parceria com o BMG, que tem a ver com o futuro das categorias de base e envolve o Centro de Treinamento, assunto que o interessa.
<b>3-jan-2011</b>	Luciano Bivar	<b>JC</b> - Leão não quer gastar em apostas	[...] Enquanto isso, Marcos Amaral, braço direito do atual vice-presidente do conselho deliberativo, Luciano Bivar, trabalhará como diretor das divisões de base do Leão
<b>12-ago-2011</b>	Gustavo Dubeux	<b>DP</b> - Gustavo é perdoado e retorna	O presidente Gustavo Dubeux anunciou que o goleiro dos juniores, Gustavo, vai ganhar uma nova oportunidade. O atleta de 20 anos, no dia 26 de julho agrediu com uma voadora pelas costas o volante Elivélton, do Vasco, quando o Sport perdeu por 3x1 pela Taça Belo Horizonte de juniores. O jogador vascaíno chegou a ser imobilizado dentro de campo e levado para um hospital, mas não ocorreu nada de mais grave.
<b>16-dez-</b>	Gustavo Dubeux	<b>JC</b> - Confronto de ideias	"A gestão de Gustavo Dubeux investiu cerca de R\$ 7 milhões no CT. Está faltando apenas agora o hotel

Dia	Dirigente	Nome da Reportagem	Sobre a Base do Clube
10- jan- 2010	Sílvio Guimarães	<b>DP</b> - Os candidatos a revelação; Pernambucano // Sem dinheiro para grandes contratações, clubes abrem espaço para a prata da casa. Veja o que cada um tem de melhor	Infelizmente, no estado, os garotos que sobem das divisões de base para o profissional só passam a ter chances a serem observados com mais carinho quando os clubes estão passando por dificuldades financeiras. Sem dinheiro para contratação de atletas badalados, o jeito é se virar com o que o próprio clube "produziu".
11- abr- 2010	Sílvio Guimarães	<b>JC</b> - Leão estreia outro novo talento: Levi	Um garoto das divisões de base do Sport poderá fazer a sua estreia, hoje à tarde, no time profissional, na partida contra o Sete de Setembro. Com 19 anos, Levi Nepomuceno da Silva nem imaginava que a sua vida poderia mudar quando se transferiu para a Ilha do Retiro no início da temporada. Ele não estava tendo chances no Náutico e muito menos teve no Santa Cruz. Em pouco tempo, disputando o campeonato de juniores, chamou a atenção do técnico Givanildo Oliveira e foi relacionado para o grupo principal.
13- mai- 2010	Sílvio Guimarães	<b>DP</b> - Náutico, Santa e Sport começam mais um ciclo de reformulação.	Além disso, segundo a diretoria, alguns juniores voltarão para a equipe de base.
11- jul- 2010	Sílvio Guimarães	<b>DP</b> - Ilha do retiro // Novas caras à vista no elenco leonino	[...] Atualmente, o grupo principal possui sete atletas que subiram dos juniores: os goleiros Saulo e Thiago, o lateral-direito Renato, o volante Levi, o lateral-esquerdo Jackson, o meia Kássio e o atacante Ciro. Esse número já foi maior no início do ano, quando o zagueiro Igor César e o atacante Everton Felipe ainda estavam no elenco. Ambos voltaram a treinar com Roberto Coração de Leão, na base.
5- nov- 2010	Sílvio Guimarães	<b>DP</b> - É comum um dirigente, após negar a possibilidade de concorrer à eleição presidencial do clube, surgir como candidato.	Luciano tem muito interesse em viabilizar a parceria com o BMG, que tem a ver com o futuro das categorias de base e envolve o Centro de Treinamento, assunto que o interessa.
2012			para os atletas profissionais. Além disso, na gestão de Gustavo, firmamos contratos profissionais com 50 garotos da base."

Fonte: Francisco Xavier dos Santos (2015)

As categorias de base são,

“[...] os locais onde se ensina a jogar futebol, de preparação e seleção de talento para o futebol profissional, de produção social do corpo dos atletas mediante um conjunto de treinamentos. Aliás, esses elementos constituem a *moeda* social que os inúmeros garotos, ao ingressarem no futebol em busca de uma formação, devem construir para serem reconhecidos e incorporados ao mundo do futebol-espetáculo” (RODRIGUES, 2003, p. 107, grifo nosso).

De acordo com as notícias do quadro acima, é plausível pensar, com relação à gestão

das categorias de base, que o Sport Club do Recife parece agir como a maioria dos clubes brasileiros, o que, talvez, sinalize um comportamento social de natureza ampla. Pois, não são poucos os clubes no Brasil que, quando questionados, dizem investir nas suas categorias de base. Embora seja correto dizer, com relação ao clube investigado, que existe alguma verdade nisso, é sobre a dimensão desse investimento, comparado ao que se aplica no segmento do futebol profissional, que situamos nossa análise. Algumas notícias do **Quadro 5.4** mostram dirigentes do clube dizendo que há políticas e planos concretos para o desenvolvimento desse segmento. Porém, essas mesmas informações não dão conta de mostrar a qualidade que os investimentos revelam. O quadro analisado mostra, por exemplo, que estamos diante de um terreno marcado por inúmeras contradições, pois ora se fala em investimento, em dinheiro, em contratos, em CT, ora são visíveis alocações de profissionais com função de gestão para o setor, os quais, pela sua formação ou não-formação, põem em dúvida a natureza e qualidade do investimento.

Devemos olhar para as informações não como meras curiosidades, mas como elementos a serem observados e analisados com o devido cuidado e talvez assim possamos tirar algumas conclusões importantes sobre a existência ou não de um planejamento estratégico dedicado às categorias de base, como dizem os dirigentes. A realidade, na verdade, parece ir noutra direção, ao observarmos, por exemplo, o tamanho da rotatividade entre aproveitamentos e dispensas, subidas e retornos dos garotos do time profissional de volta à base, sem que haja uma permanência maior desses atletas na citada equipe. O leitor distante talvez não se dê conta de que esse é um movimento em cadeia e que dentro das próprias equipes da base o fenômeno da rotatividade se acentua, assim como seus impactos. Muitos garotos chegam e vão embora das equipes infantil, juvenil e juniores todos os dias. Segundo nos falaram alguns profissionais que atuam na base do clube, é comum a cada dois meses o grupo ser modificado, com a ida e vinda e de novos garotos, em muitos casos dispensados. Mas o que isso nos diz?

A rotatividade é motivada por inúmeros fatores, e não é nossa intenção aprofundá-los aqui. Há, porém, um aspecto dela que nós apontamos como reflexão por estar ligado ao planejamento que envolve a base. Trata-se do controle organizacional. Num setor considerado por muitos como a “espinha dorsal” da estrutura de um clube, a impressão que nos sobrevém é que o seu controle revela lacunas. Sendo mais específico, o rodízio de atletas que chegam e vão do Sport é alto, de modo que suscita dúvidas sobre o planejamento formulado para o espaço. Fazemos essa observação porque vivemos o clube durante quase seis anos como

profissional da preparação física e depois voltamos em 2009 para a realização da pesquisa do mestrado. Mantivemos contato com alguns profissionais até meados de 2011 e observamos uma situação bastante comum nesse setor – não sabemos como funciona hoje -, que era o fato de a cada saída de um treinador e a chegada de outro haver um número significativo de dispensa de atletas, porque o novo treinador ia aos poucos montando seu time. Isso, para os desatentos, significa perdas para o clube, que investiu num grupo e, como era comum a troca de treinadores mesmo na base, então por essa via estava posto um dos meios de rotatividade dentro da base, o que afeta a qualidade de produção dos “pés de obra”.

Voltando à análise das notícias, observamos que alguns dirigentes do Sport afirmam que o clube se modernizou ou que vive esse momento. Pensando na figuração social como um todo e posteriormente atendo-se ao setor da base do clube, as informações nos mostram que a ideia de modernização é um tanto imprecisa ou, pode-se dizer assim, na maior parte ela se volta para um ponto da figuração que envolve o setor do futebol profissional. Pode ser que isso ocorra em função de uma herança social, e que sem perceber o clube mantém separações dentro da estrutura esboçada neste trecho de notícia: "A gestão de Gustavo Dubeux investiu cerca de R\$ sete milhões no CT. Está faltando apenas, agora, o hotel para os atletas profissionais". Sem uma compreensão mais clara do que é a figuração, seu entrelaçamento e o movimento que caracteriza as partes dentro do todo, então a noção do que é o clube e o que nele se passa é prejudicada, e o que se conhece dessa estrutura na maioria das vezes são apenas os efeitos.

Embora muita coisa venha mudando, principalmente com a construção do centro de treinamento do clube e com a vinda de alguns treinadores para o time profissional que demonstram ter uma visão ampliada do futebol, vez que agem para minimizar as distâncias que separam atletas da base e atletas profissionais, mesmo assim as transformações mais esperadas ainda continuam latentes. A manutenção dessa divisão que marca o futebol não é algo aleatório, é o retrato de como o clube está formatado em seu estatuto no **Capítulo III** e no **Art. 10** e que segue por todo o capítulo. Há, nesse documento, uma disposição clara dos espaços com suas ocupações e privilégios distintos dos indivíduos que fazem o clube e que, talvez, recebam as benesses por seu valor reconhecido socialmente. Isso em nossa leitura parece ser um indicativo do pensamento que atravessa a figuração e que não exime o espaço do futebol, daí a divisão entre profissional e base.

Nós pensamos que as categorias de base e a formação nela desenvolvida constituam um ponto central da vida de um clube de futebol profissional. Digamos que isso seja verdade,

como se caracteriza, então, a vida do Sport Club do Recife? Há uma vitalidade nesse setor capaz de oxigenar o clube? O investimento destinado à formação traduz uma produção vigorosa para o clube? De um modo geral, essas questões apontam um fenômeno que nós interpretamos por dois pontos de vistas. Primeiro, que não se pode dizer com a quantidade de garotos que vimos treinar dentro do Sport, nos meses de março e abril de 2014, quando realizávamos a pesquisa de campo do doutorado, que esse clube não possua uma vida. Como o próprio **Quadro 5.4** mostra, há um investimento nesse setor. O Sport Club do Recife, dentro do seu plano, movimenta a figuração das categorias de base, e esse movimento é por si só uma forma de viver.

O segundo ponto de vista coloca em questão a qualidade que essa vida revela e, entre outras coisas, expõe a força que o clube demonstra no cenário mais extenso do mundo do futebol. O **Quadro 5.4** nos fez notar, por exemplo, algumas lacunas singulares com relação à produção dos jovens. Gomes e Souza (2008) preconizam que, na base, é essencial um plano científico de seleção de talentos e os métodos de treinamento esportivo fundamentado numa concepção científica. No Sport, a julgar pelos treinadores contratados, por uma confissão de um especialista, que revelara a nós que tinha dificuldade de desenvolver seu treino porque o treinador não achava aquilo importante, e ainda pelos treinos executados até meados de 2011, não conseguimos identificar tais métodos científicos aplicados de modo integral, há uma mescla. As nossas observações levam-nos a concluir que no Sport se espera dos “pés de obra” recém-iniciados na arte uma produtividade similar à de quem já tem experiência com o ambiente. Mas como isso é possível se o espaço de onde eles vieram se parece pouquíssimo com o universo profissional? Há um estranhamento que dificulta a *performance* elevada, e uma das causas pode estar naquela divisão produzida socialmente entre o que é da base e o que é do profissional. Quando os garotos sobem, as adaptações devem ser muito rápidas, para não dizer imediatas. Eis, em nosso entendimento, mais um aspecto do processo ambíguo que marca a vida do clube.

Em nossa compreensão, o processo de inserção dos garotos no time profissional mostra-se de certo modo enviesado, porque desde o início é marcado por muitas cobranças, peso e responsabilidades excessivas, mais do que a segurança e tranquilidade para mostrar que podem produzir. Talvez, nesse aspecto, seja útil lembrar que as mudanças ocorridas na esteira da modernização, e que passaram a ditar o modo de produção, não foram algo que se operou na sociedade da noite para o dia, e sim resultado de um longo percurso histórico, um processo configuracional (ELIAS, 1995).

### Acontece que

Na maioria das vezes, os responsáveis pela direção dos clubes ou pelos seus departamentos de futebol só visualizam o resultado do campeonato, ou seja, atuam com o horizonte temporal de curto prazo, o que não permite realizar um planejamento de longo prazo. Agem de modo emergencial, para obter os resultados desejados no campeonato e, dessa maneira, responder às pressões impostas pelo grande número de torcedores (FUMAGAL; LOUZADA, 2009, p. 2).

Se tais exigências não bastassem, o clube, talvez sem perceber, aumenta as dificuldades dos jovens, porque se as informações dão conta de haver intenções, investimentos e projetos para esse setor também revelam uma incongruência num ponto singular desse planejamento: a que envolve os profissionais contratados para promover a formação nas categorias de base. Registramos, assim, em nosso “diário de campo” um comentário de um dos integrantes da comissão técnica das categorias de base, destacando que ora esse universo contava com um coordenador especializado em gestão esportiva, mas um treinador leigo (ex-atleta), ora se dispunha de um coordenador sem especialização e o treinador detentor dela. Outras vezes, ambas as funções são exercidas por gente sem nenhuma especialização para o esporte, apenas com a experiência prática. *[Nota do dia 14 de maio de 2014]*. Com relação a esse aspecto, nossa opinião e posição é que não existe uma linha de pensamento definida sobre o tipo de formação pretendida no Sport, ou melhor, deduzimos que nem prevalece profissionalismo, nem amadorismo, e sim uma mistura de perspectivas.

Convém destacar que na fase da formação básica de qualquer indivíduo normalmente estes são confiados a professores e gestores com as qualificações apropriadas, gente com formação acadêmica. É o caso, também, do futebol, pois “[...] jogar com vistas ao espetáculo pressupõe um aprendizado diferenciado” (DAMO, 2005, p. 51). Nós citamos aqui casos como os do Santos Futebol Clube, São Paulo Futebol Clube, Sport Club Internacional como algumas referências dessa formação e produção. Esses clubes parecem primar pela formação especializada dos profissionais alocados nesse setor.

Conforme explica Damo (2005, p.52), “[...] a gramática futebolística incorporada ao longo da profissionalização não se resume às regras do jogo”. Em outras palavras, ele está dizendo que estamos diante de uma formação complexa, que não é obra para qualquer um realizar, mesmo que muitos desejem. A gramática futebolística é coisa que envolve não apenas ensinar os fundamentos do chute, do passe, do condicionamento físico, embora estes sejam de fundamental importância. Como diz Damo, há dentro do processo formativo um elemento distinto, que é a improvisação, parte importante do espetáculo. Complementando o

comentário acima, Magill (2001) acrescenta que essa capacidade de improvisar, de criar e de variar as ações, tudo isso é dependente de outra parte da gramática dos “meninos”, o vocabulário-motor. Trata-se de um tipo de repertório construído ao longo da formação básica do indivíduo, num tempo e fase específicos da vida. Sem esse tipo de conhecimento acadêmico, científico, um formador não pode proporcionar uma boa base aos garotos, o que compromete o refinamento do gesto-motor, algo que no esporte profissional de alto nível é essencial.

Por falar nessa concepção de esporte, até onde compreendemos, o que se faz na base do futebol tem como alvo o profissionalismo. É para isso que em larga medida se destina a produção de atletas, e dentro desta se desenvolve o processo de transações comerciais. Sem sair da discussão das categorias de base, mas contemplando um desdobramento dela, passamos a observar como se caracterizou no Sport Club do Recife, entre 2009 e 2012, a relação entre formação de atletas e a comercialização de jogadores, porque em nossa ótica isso revela aspectos importantes da gestão no clube.

**Quadro 5.5- Negociação de atletas formados no Sport, de 2009 a 2012**

<b>Data</b>	<b>Dirigente</b>	<b>Nome da Reportagem</b>	<b>Sobre Contratações Jogadores</b>
<b>21/fev/2009</b>	<b>Sílvio Guimarães</b>	<b>DP - Gregos querem</b> Ciro	O interesse seria de um clube do futebol grego, disposto a desembolsar R\$ 8 milhões para adquirir os direitos federativos do jogador de 19 anos, que tem vínculo com o Leão até agosto de 2013. Sua multa rescisória é de R\$ 20 milhões para negociações nacionais e R\$ 40 milhões para o exterior. [...] o clube não recebeu qualquer proposta oficial.
<b>15/jun/2009</b>	<b>Sílvio Guimarães</b>	<b>DP - Sondagens</b> ameaçam o Leão Sport // Chovem propostas na Ilha do Retiro para tirar atletas do clube	[...] Giro e Saulo em outro clube europeu. Nada está certo e, de fato, algumas dessas hipóteses são improváveis. Mas as sondagens são reais e indicam que o Sport deve perder alguns atletas em breve. Bom pelo lado financeiro, principalmente nos casos de Giro e Saulo, que na próxima segunda-feira se apresentam à Seleção Brasileira Sub-20.
<b>26/jun/2009</b>	<b>Sílvio Guimarães</b>	<b>JC - Sport e Giro</b> negam transferência para a Rússia » ILHA DO RETIRO Clube rubro-negro aguarda até a próxima terça-feira a resposta do Lokomotiv sobre jovem atacante.	O Sport e o atacante Giro foram alvo de mais um dia de especulação. Ontem, circulou a notícia de que o jogador havia sido negociado com o Lokomotiv de Moscou, da Rússia, por R\$ 21 milhões. Depois, o valor especulado caiu para R\$ 18 milhões. Os dirigentes negaram a informação. O clube russo tem até terça-feira para responder à proposta feita pelo Sport de cerca de US \$ 8 milhões (quase R\$ 22 milhões).

Fonte: Francisco Xavier dos Santos (2015)

No futebol contemporâneo, há uma relação estreita entre o modo de formação e a negociação de jovens atletas. No mundo do futebol, muitos dos jogadores comercializados são oriundos de Pernambuco e da região Nordeste, como, por exemplo, o pernambucano Hernanes (meio-campista), os baianos Daniel Alves (lateral-direito) e Dante (zagueiro), os alagoanos Pepe (zagueiro) e Roberto Firmino (meio-campista), o sergipano Diego Costa

(atacante), o paraibano Hulk (atacante) e tantos outros de uma extensa lista. O futebol local é uma nascente fértil de garotos que chamam a atenção de diversos clubes no Brasil e no mundo pelos seus talentos. Mas será que além de nascedouro dos prodígios da bola, aqui é também uma referência para formar e comercializar atletas? Falando especificamente do Sport Club do Recife, este pode ser visto como um padrão nesses dois quesitos? O que inferimos sobre essas questões nessa trajetória de estudos sobre o futebol, que vem desde a graduação com aprofundamentos no mestrado e agora no doutorado, é que formar atletas na atualidade é um processo cada vez mais complexo, porque com o desenvolvimento da ciência do treinamento esportivo a ideia ganha uma dimensão mais sofisticada. Formar, sobretudo, para o esporte competitivo na atualidade é uma ação que envolve uma pedagogia científica, conforme expressam Zakharov (1992), Tubino (2001) e Gomes (2009).

E assim,

Se só pesarmos sobre o futebol que hoje impera como espetáculo e como produto de consumo rentável, ao modo de Souza (2001) tornar-se-á cada vez mais evidente o tipo de uma configuração social existente no mundo mercantilizado a envolver o modo de formação nesse esporte; e também que, no trabalho diário do atleta “produzido”, “[...] algumas exigências tornaram-se fundamentais, e uma delas é que [...] sigam a ordem colocada, ou seja, correspondam aos investimentos feitos, [pois] para isso torna-se necessário ‘preparar’ os jogadores” (SOUZA, 2001, p. 3).

Inevitavelmente, consideramos que a formação do jogador será norteadada por esses interesses que transformaram este esporte num grande negócio (SANTOS, 2010, p. 66).

Há requisitos, e alguns já destacamos neste capítulo, que envolvem formar com vistas a um contexto e situação específica para o qual “os futebolistas são fabricados, e o são conforme as demandas do espetáculo” (DAMO, 2005, p. 132). A formação de jovens atletas “[...] é algo que, guardadas as proporções, segue um padrão universal de acordo com os objetivos do futebol moderno” (SANTOS, 2010, p. 70).

No Sport, como em qualquer outro clube, como observa Giulianotti (2002), o perfil do atleta é ditado por um mercado global e para um modo peculiar de disputa travada na atualidade. Esse fenômeno é interpretado no âmbito rubro-negro com base nas informações que foram construídas no período de nossa permanência e de investigação no clube. E elas enfatizam que nessa esfera o clube não tem conseguido desenvolver esse perfil de atleta nos últimos tempos, e os números constituem um retrato fiel do que afirmamos.

No **Quadro 5.5**, consta um quantitativo de atletas oriundos das categorias de base do Sport, os quais, entre 2009 e 2012, tiveram seus nomes envolvidos em negociações, ou seja, a produção comercializável do clube. As notícias do respectivo quadro falam de dois, porém há mais um que apontaremos adiante. De imediato, é possível que alguns cogitem que, por ser mínimo o número, não seja interessante se ater em sua análise, mas pensamos o contrário. Como diz Elias (2000), o uso de um pequeno fenômeno social pode nos trazer à luz coisas que normalmente passam despercebidas, mas que carregam questões intrigantes ou pouco visíveis da figuração.

Considerando os três atletas em termos percentuais, diríamos que estamos diante de um fenômeno, por assim pensar, sem expressão. Mas, a depender das questões teóricas e/ou práticas que aqui se levantem, “[...] pode-se construir um modelo explicativo, em pequena escala, da figuração que se acredita ser universal – um modelo pronto para ser testado e ampliado e, se necessário, revisto por meio da investigação de figurações correlatas em maior escala” (ELIAS, 2000, p. 20).

Promovendo um raciocínio sobre o processo de formação, e parafraseando Damo (2005), indagamos se a gramática dos jovens futebolistas do Sport Club do Recife, que em parte é dependente da gramática dos formadores, e os investimentos em termos de capitais corporais e de treinamento são suficientes para as exigências do futebol profissional de espetáculo da atualidade. O problema estaria na ponta da formação ou na estrutura, ou em ambos? Há um sentido em nossas perguntas, que é pensar os motivos de o Sport Club do Recife não ter produzido um número maior de atletas capazes de despertar interesse de uma elite do mercado do futebol nesses quatro anos.

Com relação a esse ponto, buscamos de imediato esclarecer que é no mínimo curioso, para não dizer intrigante, que - num clube com uma estrutura física e outros aspectos que possibilitam uma formação profissional para o futebol, de razoável para boa (departamento médico, departamento jurídico, centro de treinamento, preparador físico, etc.) e que abrange todas as categorias oficiais (infantil, juvenil e juniores), com média de 28 atletas por equipe, portanto, num cálculo aproximado, a cada ano esteve treinando uma média de 84 atletas e em quatro anos, 336 - somente um número de 3 atletas, em quatro, tenham sido cogitados para uma eventual negociação. Anualmente, o percentual foi de 3,57%, e nos quatro anos, menos de 1% dos que despertaram o interesse de outros clubes para uma eventual contratação. Novamente reiteramos: é, pelo menos, curioso o processo.

Ao contrário do que alguns imaginam, a formação tem peso direto na hora de negociar atletas. Os clubes que contratam não querem mais perder tanto tempo preenchendo as lacunas de uma formação deficiente<sup>62</sup>. A importância da formação é tal que os grandes clubes do mundo, segundo Giuliannotti (2002), não estão procurando apenas o jogador, mas o atleta, num sentido extenso do termo. Assim, desconfiamos que o modo de formação que nós encontramos no Sport durante a pesquisa – por suas lacunas já destacadas – pode ser uma forte explicação para o clube não ter realizado grandes transações. Em nossa compreensão, a formação não resulta para o mercado um “produto” típico da procura. Talvez tenha sido esse o fenômeno que dificultou as negociações de Ciro e de outros jogadores dentro do clube. Trata-se de uma hipótese que não desconsideramos.

Em um país como o nosso, os clubes de futebol, às vezes por suas práticas, parecem desconsiderar que

O modo de formar boleiros teve suas ações ampliadas “pela mudança no estilo brasileiro de jogar futebol”, em decorrência das mudanças globais, e alguns clubes (p. exp., o São Paulo Futebol Clube) se organizaram estrategicamente, investindo em profissionais, como: gerente de futebol (remunerado), treinador, auxiliar técnico, preparador físico, preparador de goleiros, médico, fisiologista, nutricionista, fisioterapeuta, psicólogo, olheiro, massagista, roupeiro e outros, sem contar os outros fatores que terminaram por levar esse clube a se tornar, dos meados dos anos 90 para cá, a força de nosso futebol (SANTOS, 2010, p. 68).

Formar com vistas à comercialização é um processo delicado que o São Paulo Futebol Clube parece haver compreendido, agregando estrutura e recursos humanos num só ambiente, revelando o seguinte:

O Centro de Formação de Atletas (CFA) é uma unidade destinada exclusivamente à formação de novos atletas. Está localizado no município de Cotia, na Grande São Paulo, e ocupa uma área de 220.000 metros quadrados, onde foram construídos cinco campos oficiais, dois *society*, quatro alojamentos para 95 pessoas, quatro vestiários, refeitório, cozinha industrial, sede administrativa, sala de monitoramento, piscina, sala de manutenção, quiosques, consultórios médicos e odontológicos e um núcleo de Reabilitação Esportiva, Fisioterápica e Fisiológica –

---

<sup>62</sup> Pelo menos no período de nossa permanência no clube e com base nas experiências e formação profissional acumuladas na área do treinamento esportivo, pudemos notar que os treinos nesse setor são pautados quase na sua totalidade no jogo coletivo. Poucos foram os treinos que observamos centrados nos fundamentos técnicos do esporte, nas capacidades motoras fundamentais. Em nossa opinião, parte das explicações reside: primeiro, na cultura excessiva de ganhar títulos nessas categorias, quando até o infante-juvenil, segundo recomenda Gomes (2009), a meta principal deve ser a lapidação do atleta, sendo os títulos uma consequência; e segundo, a formação ou não-formação dos técnicos contratados.

REFFIS. Há espaço para acomodação de 95 jovens, com idade entre 14 e 18 anos, selecionados para se tornarem atletas profissionais. Os dirigentes do clube classificam essa estrutura como a mais moderna do país destinada à formação de atletas, com similares somente em alguns dos mais representativos clubes europeus. Essa estrutura, além de ser utilizada na formação de atletas de alto desempenho que contribuíram para o desempenho do time nos campeonatos, faz parte, também, da estratégia de desenvolvimento de novos produtos planejados pelo clube (FUMAGAL; LOUZADA, 2009, p. 19).

Retomando o ambiente do Sport, além de Ciro, houve especulações também envolvendo o goleiro Saulo - algumas informações foram geradas de dentro do clube quando o atleta integrou a seleção brasileira sub-20 e foi emprestado, em 2015, para um clube do interior de São Paulo - e o meia Ruan, este mais perto de uma transação para o Atlético Paranaense, mas que sequer se concretizou, passando, então, a jogar em times menos expressivos da Região Nordeste. Sobre tais comercializações e especulações em torno desses atletas, algumas notícias destacam o seguinte:

jornal do commercio - 14-12-2010  
**Ilha do Retiro // Ciro e Ruan ficam**

Ainda não foi desta vez que chegou uma proposta oficial do Flamengo para tirar o atacante Ciro da Ilha do Retiro. Até ontem, às 21h30, nenhum empresário ou representante do clube carioca tinha chegado para fechar a negociação com o Leão. Com isso, por enquanto o artilheiro permanece no Sport. A expectativa agora é para saber se os cariocas vão mesmo concretizar o interesse até o final da semana. O que chegou mesmo ao clube foi um interesse do Atlético Paranaense para levar o atacante Ruan, de apenas 17 anos. O Furacão gostaria de pegar o atleta emprestado em troca de dois laterais, um meia e um atacante. O presidente Sílvio Guimarães negou no mesmo momento. “O que o Atlético gosta de fazer é comprar barato e vender caro. Aqui, não. Ruan é um grande jogador e só sai do Sport se o interessado desembolsar R\$ 2 milhões em espécie. Nada de jogadores no meio da negociação”, afirmou o presidente.

Dos três atletas citados no início somente o atacante Ciro deixou o Sport Club do Recife, mas não da forma como pretendiam ou preconizavam os dirigentes.

Diário de Pernambuco – 11-6-2010

**Sport diz que Ciro só sai por R\$ 11 mi**

Diário de Pernambuco – 19-5-2011

**O ponto final de Ciro**

**Atacante está deixando o Sport, que não ficará com nenhum percentual dos seus direitos**

Depois de muitas especulações, transferências para clubes do Brasil e do exterior que nunca se confirmavam, a hora do adeus chegou, e o atacante Ciro está mesmo se despedindo do Sport. Agora, foi o próprio jogador quem admitiu. Foi ontem ao clube, mas sequer treinou. Teve que sair para resolver os últimos detalhes da mudança de ares. Hoje, embarca para São Paulo. Ciro já está negociado pelo Sport com um grupo de investidores. O valor total da transferência de 100% dos direitos do jogador foi de 1,8 milhão de euros - R\$ 4,1 milhões. É o maior da história de Pernambuco. O atacante será vinculado a um “clube de fachada” e repassado ao Fluminense por empréstimo. No Rio de Janeiro, o negócio já é dado como certo. O novo técnico do time carioca, Abel Braga, inclusive, deu o aval para a contratação. A diretoria rubro-negra, no entanto, continua agindo com cautela e nega que o martelo esteja batido.

Em suma, nos quatro anos em que estudamos o Sport o único atleta da base que se conseguiu negociar rendeu bem menos do que o menos de 1% comentado lá atrás, o que gera curiosidade quanto à produção dos “pés de obra” no clube. Dentro dessa figuração, uma pergunta se faz imprescindível: para que nela se forma se pouco se aproveita no time profissional e muito menos se comercializa? Qual é mesmo o fim dessa produção? Essas pequenas sutilezas às vezes despercebidas deixam suspeitas de que há uma contradição entre o que o ambiente do espetáculo solicita – profissionalização do setor – e o que o clube revela, uma mescla entre amadorismo e profissionalismo, uma ambiguidade.

Com relação ao Sport, as notícias no **Quadro 5.4** falam de candidatos a talentos, mas onde eles se encontram? Muitos, possivelmente, nos lugares de sempre: ou dentro do clube ou na porta dele à espera de poder entrar. A questão é o que tem sido feito dessas “revelações” e com elas? As notícias também nos mostram que, além do Sport Club do Recife, isso ocorre, igualmente, nos outros dois clubes de maior destaque em Pernambuco e em muitos do Brasil. Eles só “aproveitam” os garotos da base quando atravessam dificuldade, sobretudo, financeiras e de rebaixamentos. E, aí, nesse processo de inserção, além de ser difícil o prazo de validade dos jovens na equipe profissional, é na maioria das vezes muito curto.

#### No ambiente de nossos clubes

O que notamos é que existe uma tentativa de formar rapidamente o jogador para o mercado de trabalho. Isso faz com que se tente levar os jovens jogadores, que são formados nessas categorias, a atingirem precocemente o “amadurecimento” (SOUZA, 2001, p. 3).

Em face de um conjunto de coisas como essas, que envolvem a vida do clube, talentos como “Levi”, de que fala **Quadro 5.4**, aparecem e desaparecem instantaneamente ou caem no ostracismo em times como o Sport Club Recife sem sequer ter tempo para fazerem história.

Recuperamos, ainda mais uma vez, a relação formação desenvolvida na base e comercialização de atletas para reafirmar a hipótese de que há um problema que marca a gestão do Sport, o qual tem a ver com seu modelo de formação. Segundo Damo (2005, p. 82), pode “[...] estar ligado à economia, à sociedade, à cultura e, como não poderia deixar de ser, às identidades locais, regionais e nacionais”. E aqui voltamos a Elias (2000) para lembrar que, embora o estudo se atenha à figuração do rubro-negro pernambucano, não duvidamos que aquilo que aqui encontramos é um modelo explicativo de pequena dimensão que pode fazer parte da realidade da maior parte dos clubes locais, regionais e de muitos nacionais e, por que não citar, e muitos internacionais.

### 5.2.3 A Relação Clube-Torcida

Entre as ideias recuperadas neste capítulo a fim de tecer um retrato do clube, é para a relação clube-torcida que a discussão agora aponta. Com respeito a essa relação, ver-se-á que na compreensão do futebol-espetáculo ela é um elemento singular quando se fala de gestão, e explicamos por quê. Segundo pesquisas da Pluri Consultoria, de 2012, e do jornal Folha de São Paulo, de 2014 – mostradas no capítulo 4 -, um dos fenômenos de grande importância para o futebol consiste na atualidade da torcida. Na sociedade contemporânea, esse grupo social não é simples de enquadrar num único modelo, pois não se limita aos que frequentam os estádios. Toledo (2000) aborda variadas formas de sua expressão, e entre tantas citamos o tradicional frequentador de estádio, o torcedor de bar, as torcidas organizadas, o sócio-torcedor, enfim.

Como o foco da tese não versa sobre a torcida, nos reportamos a uma dessas expressões de que fala Toledo, no caso o sócio, tomando dois motivos para continuar a pensar sobre o fenômeno da gestão no Sport Club do Recife. O primeiro deve-se à informação encontrada no jornal acima citado sobre as fontes de receitas da elite do futebol brasileiro apresentada no capítulo 4. A informação apresenta a torcida como a quarta fonte desses clubes, sendo responsável por 12% da arrecadação total. O segundo motivo tem relação com o primeiro e aponta para os tipos de estratégias empreendidas pelos clubes para alcançar esse segmento. Nós imaginamos que esse seja um movimento que poucos clubes no Brasil colocam como meta de gestão. Olhando os números que traz o **Quadro 4.5** do capítulo quatro, arriscamos apontar os casos do Internacional, Grêmio, Flamengo, Cruzeiro, Santos e, mais recentemente, em 2015, o Palmeiras, que desenvolvem ações efetivas nesse sentido. Mas, e o Sport o que revela nesse aspecto?

**Quadro 5.6 - O Sport Club do Recife e as Ações Visando à Torcida**

Dia	Dirigente	Nome da Reportagem	Sobre o Segmento Torcida
<b>7-abr-2009</b>	<b>Sílvio Guimarães</b>	DP-Geral a R\$ 20	A diretoria do Sport, enfim, "aprendeu" a matemática correta para encher os cofres sem perder a força do caldeirão da Ilha do Retiro. Hoje, o presidente Sílvio Guimarães vai oficializar a redução no valor dos bilhetes para as oitavas-de-final da Libertadores.
<b>17-abr-2009</b>	<b>Sílvio Guimarães</b>	JC-Libertadores terá ingressos a R\$ 30	O torcedor do Sport vai pagar mais barato pelo ingresso do jogo contra o Colo Colo, na próxima quarta-feira, na Ilha, pela 5ª rodada da Libertadores.
<b>25-abr-2009</b>	<b>Sílvio Guimarães</b>	JC- Clube põe em ação a galeria da torcida	O departamento de marketing entrou em ação e criou a Galeria da Torcida. Além de gerar dinheiro, o objetivo também é humanizar diversos setores do clube.
<b>8-mai-2009</b>	<b>Sílvio Guimarães</b>	DP-para lotar a ilha do retiro	A força da torcida do Palmeiras, na terça-feira, impressionou quem estava no Parque Antarctica. Até mesmo os jogadores do Sport. E eles querem sentir o impacto de outro ângulo. Querem ver novamente a Ilha do Retiro lotada, como era comum na Copa do Brasil do ano passado. Pediram ao presidente Sílvio Guimarães: "Faça algo para não deixar nenhum espaço vazio na arquibancada". A expectativa é que o desejo seja atendido pelo presidente e pela torcida. A venda dos ingressos começa hoje.
<b>8-mai-2009</b>	<b>Sílvio Guimarães</b>	DP-Concentração máxima	Torcida Jovem deverá marcar presença na Ilha, apoiando o time.
<b>4-mai-2010</b>	<b>Sílvio Guimarães</b>	DP-Novo conceito de gestão	O Sport Monumental criou um fórum de discussões, aberto a todos os torcedores que se reúnem semanalmente para discutir os pontos do documento e criar novas soluções para o clube.
<b>15-nov-2010</b>	<b>Sílvio Guimarães</b>	JC-Sport nega tumulto nas bilheterias	As reclamações de torcedores sobre tumulto na compra de ingressos e as denúncias de exploração pelos cambistas foram refutadas pelo vice-presidente de comunicação do Sport, José Alves. [...] Para provar o seu ponto de vista, José Alves divulgou no final da tarde de ontem que foram vendidos, durante todo o dia, 20 mil ingressos
<b>6-mai-2011</b>	<b>Gustavo Dubeux</b>	JC-Sport freta avião para torcedores	Desde quando o Sport venceu o Paraná e teve todos os resultados a seu favor, no último sábado, muitos torcedores começaram a se mobilizar para acompanhar o time na partida decisiva, em Goiânia, contra o Vila Nova. É a chamada "invasão do Serra Dourada". Para os que ainda não fecharam a passagem aérea, o clube fretou um avião da Tam que vai direto para a capital goiana. A aeronave será exclusiva da torcida leonina. Os preços ficaram em R\$ 1.400, para o pagamento à vista, ou R\$ 1.500 divididos em três vezes no cartão de crédito.
<b>23-nov-2011</b>	<b>Gustavo Dubeux</b>	JC-Contratar, que é bom	A ansiedade da torcida do Sport por reforços é quase palpável.

Fonte: Francisco Xavier dos Santos (2015)

Da leitura que temos feito da figuração do futebol, é possível compreender melhor um clube quando se analisa aquilo que ele desenvolve em determinados setores estratégicos comparando o que fazem outros clubes. No caso da relação clube-torcida, esta é uma equação por ser resolvida em muitas figurações sociais, e no Sport Club do Recife a situação parece solicitar o cálculo. Tivemos a oportunidade de ver neste trabalho que as grandes gestões de futebol no mundo visam a esses indivíduos, conforme foi discutido no capítulo três quando falamos do marketing dos clubes europeus. A par dessas observações iniciais, pergunta-se: qual a relação que se observa entre o Sport Club do Recife e seu torcedor durante os quatro anos que envolveram esta tese? Talvez possamos responder essa pergunta nos reportando às notícias do quadro acima.

As informações do **Quadro 5.6** nos fizeram refletir sobre um fenômeno singular que envolve o Sport. Temos motivos para crer que se estende ao futebol local algo que descrevemos assim: a força da relação clube-torcida ainda é, por demais, circunscrita ao espaço do jogo, chegando a constituir, por assim expressar, o maior elo que identifica o torcedor com seu clube. Há uma espécie de representação social construída ao longo da história do futebol local que parece reconhecer como torcedor “genuíno” aquele que vai aos jogos e que lota os estádios. Essa foi uma das percepções extraídas por este trabalho, seja pelos jornais, seja pelo discurso dos dirigentes entrevistados e dos próprios atletas (**ver notícias mais abaixo**). Durante nossa estada no clube, consultando as notícias dos jornais e mantendo contato com os dirigentes e gente da burocracia, tornou-se habitual ouvirmos o seguinte refrão com relação ao Sport: “O verdadeiro rubro-negro é aquele que vai a campo e que incentiva o time” [*Nota do dia 24 de janeiro de 2014*]. A verdade dessa relação é tal que sua ratificação está numa chamada do caderno esportivo do Diário de Pernambuco, de 8 de maio de 2009, que estampa: **“pra lotar a ilha do retiro”**. Prosseguindo, a reportagem traz como reforço a seguinte fala do dirigente endereçada à torcida: “Faça algo para não deixar nenhum espaço vazio na arquibancada”. Mas há outros referenciais dessa relação, conforme se pode ver.

Diário de Pernambuco – 1-9-2012

#### **Torcida convocada**

##### **Moacir quer casa cheia para duelo de amanhã**

Os jogadores do Sport e o presidente Gustavo Dubeux acreditam que a Ilha do Retiro lotada será um ponto-chave contra o Santos de Neymar. No desembarque de ontem, boa parte das entrevistas foram em tom de convocação. Um dos porta-vozes do grupo, Moacir, ressaltou a importância

do torcedor: “É difícil jogar sempre sob pressão, mas esse é o preço da nossa péssima campanha no primeiro turno. Precisamos de casa cheia no domingo”

Diário de Pernambuco – 8-9-2012

### **Promoção**

Buscando manter o apoio integral da torcida nessa reta final da Série A, a diretoria do Sport resolveu fazer mais uma promoção no preço dos ingressos, agora para o jogo diante do Coritiba, às 18h30 do próximo domingo, na Ilha do Retiro. Os ingressos para arquibancada serão vendidos a partir de R\$ 30 (inteira) e R\$ 15 (meia). Os bilhetes começam a ser vendidos hoje, e a promoção seguirá até às 12h do domingo.

Como fala Damo (2005, p. 51), “no campo do esporte dirigido para o espetáculo, do qual o futebol é, em escala brasileira e mundial, o mais prestigiado em termos de interesse de espectadores”, é no mínimo compreensível que os clubes se perguntem quem são esses indivíduos e como tecem relações com a figuração esportiva. Nós sabemos, por intermédio de Toledo (2000), Leoncini (2001) e outros, que se trata de indivíduos de diferentes naturezas, que se ligam ao clube de futebol por motivos diversos, e não apenas pela forma mais “tradicional” de ir aos estádios. Sendo assim, talvez importe pensar quais seriam os interesses que motivam torcedores das mais diferentes classes a se agruparem “[...] para dar conta da especificidade da adesão dos torcedores aos clubes, mola propulsora do futebol do espetáculo.” (DAMO, 2005, p. 61).

Com a pesquisa, ficamos com a impressão de que uma parte desse vínculo, dessa ligação, permanece oculta, mas pode ser descortinada. Suspeitamos que, da mesma forma que há indivíduos que se identificam com o clube por uma paixão que se materializa nas arquibancadas, há também pessoas, não poucas, que estabelecem esses elos por outras vias e espaços sociais. Talvez haja nesse meio uns que desejem apenas adquirir suas camisas, outros, quem sabe, que buscam desfrutar os espaços e serviços que um clube possa oferecer como forma de sociabilidade, distração e, ainda, aqueles que optam por viver a vida do clube e fazem do Sport, como muitos rubro-negros, “uma razão para viver”.

Não questionamos a importância do torcedor que vai aos estádios, até porque, no capítulo quatro, a Folha de São Paulo aponta o segmento bilheteria como aquele que contribui com 10% da receita do clube. Porém, chamamos a atenção - com a ajuda do **Quadro 5.7** mais abaixo - para um fenômeno curioso: o Sport mobiliza uma multidão para “lotar” o estádio, mas não consegue numa mesma medida angariar sócios para si. Há, nessa observação, uma situação acerca da qual cabe refletir, porque, ao mesmo tempo em que há uma movimentação da torcida rubro-negra para ir ao estádio e torcer por seu time em dias de jogo, essa disposição

não aparece na mesma proporção naqueles que são contabilizados como sócios do clube. Mas por que isso acontece? As respostas não são simples, mas algumas são passíveis de nos manifestarmos.

Pensando no que diz Toledo (2000), que existem variadas formas de expressão de torcedores, perguntamos até que ponto o clube considera as diferentes características dos grupos humanos ao implementar suas diretrizes de trabalho? Ou imaginam que os “verdadeiros” rubro-negros que lotam o estádio em dias de jogo são os mesmos, na sua totalidade, que se associam ao clube? Se nós reunirmos as informações do **Quadro 5.7** e considerarmos a quantidade de torcedor que vai ao estádio e a pesquisa realizada pelo Ibope, em parceria com o jornal o Lance, em 2014, que apontam o Sport Club do Recife, como time de maior torcida em Pernambuco, cerca de 2,4 milhões de torcedores, nos convencemos pelo número de sócios apresentados que esse clube não se inclui naquele grupo contemplado com os 12% das receitas de mensalidades de sócios e esporte amador, como destaca a Folha de São Paulo, conforme dito no capítulo quatro.

Voltando à torcida de dia de jogo, o que constatamos com a pesquisa é que o Sport normalmente consegue apresentar uma média significativa quando comparada a outros centros do Brasil<sup>63</sup>. Esse fenômeno, porém, é como “uma faca de dois gumes”, que pode mascarar lacunas que o clube possa ter com relação à torcida e reforçar uma ideia, dentro da figuração, de que “a diretoria do Sport, enfim, ‘aprendeu’ a matemática correta para encher os cofres sem perder a força do caldeirão da Ilha do Retiro” (**Diário de Pernambuco de 7 de abril de 2009**). E pode trazer a lume a conclusão de que estádio “cheio” pode ser sinônimo da grandeza do clube e da sua economia. Mas, no âmbito do espetáculo, contar com um número significativo de indivíduos participando e contribuindo financeiramente como sócios do clube, como tem acontecido, repetimos, em clubes como Flamengo, Grêmio, Internacional e Palmeiras, é coisa que engrandece e dá suporte a qualquer agremiação esportiva.

Mas, nessa relação que temos debatido, o que faz o Marketing rubro-negro? Conforme se noticia, “[...] criou a Galeria da Torcida” e, às vezes, encampa campanhas de vendas de camisas “estilizadas”. Há hoje, também, o programa sócio torcedor<sup>64</sup> e outras coisas que vão sendo implantadas, mas se isso é suficiente para atrair associados para o clube é uma resposta que só o tempo dará. Por ora, os **Quadros 5.6** e **5.7** dão sinais de que da equação que

<sup>63</sup> Uma das explicações até 2014 reside no Programa do Governo do Estado de Pernambuco: “Todos com a Nota” no qual o torcedor adquire ingresso para o jogo em troca de recolher notas fiscais de compra.

<sup>64</sup> Essa é uma iniciativa da SPORTV, da Rede Globo de Televisão, que desenvolve com os outros clubes brasileiros, e não uma ação que nasce particularmente no clube.

relaciona clube e torcida somente uma parte dela tem sido resolvida, a que, como dissemos, se limita aos dias de jogo.

**Quadro 5.7 – O Futebol Pernambucano e a Relação Clube e Torcedor Associado**

Clube	2011	2012	2013	2014
Santa Cruz	1.000	8.000	20.512	20.524
Sport	13.500	13.000	21.515	15.169
Náutico	4.000	5.800	2.991	3.364

Fonte: Diário de Pernambuco - 20/12/2014 – Reportagem: Questão de sobrevivência.

A reportagem citada acima, por exemplo, fala que, em 2014, o Sport Club do Recife, em Pernambuco, foi o clube que mais perdeu torcedores associados, um montante de mais de seis mil. Para constatar o fato, é só voltar ao capítulo quatro, onde se encontram dados da Pluri Consultoria relativos a 2012, em que o número de sócios era de 22.190. Os motivos desse fenômeno são vários. Um que citamos e reafirmamos reside no fato de que o apelo maior dos dirigentes ainda se limita ao que se investe no time de futebol profissional. Embora isso seja importante pelas próprias características do clube, não menos importante é lembrar que essa instituição é marcada na sua essência estatutária por ser um clube socioesportivo, havendo na comunidade indivíduos que provavelmente buscam isso ou coisas novas na agremiação.

Grosso modo, essa é a fração do retrato que se encontra projetado nas notícias dos jornais relativas ao Sport Club do Recife e que dá conta, em parte, da gestão dos dirigentes no período de 2009 a 2012. As informações apresentadas revelam algo do caminho seguido pelo clube nessas duas gestões, que, como vimos, fala de um terreno marcado por ambiguidades que caracterizam os próprios dirigentes. Na produção do retrato do clube, chegamos aos documentos de atas, para sermos mais precisos, as vozes dos dirigentes do Sport.

### 5.3 A Figuração do Sport Club do Recife na Voz do seu Conselho Deliberativo

**Figura 5.6 – Trecho extraído do Estatuto do Sport Club do Recife.**

#### **Seção II – Conselho Deliberativo**

**Art. 75.** O Conselho Deliberativo, que se constitui na representação permanente do corpo social do Clube é, ao mesmo tempo, seu órgão legislativo.

§ 1º. O Conselho Deliberativo é composto por 150 (cento e cinquenta) membros Titulares, já computados os Conselheiros Natos, e será eleito de dois em dois anos, na forma do art. 71 deste estatuto.

§ 2º. Todos os Ex-Presidentes Executivos e Ex-Presidentes do Conselho Deliberativo do clube são Conselheiros Natos, integrantes obrigatórios e permanentes da composição de 150 membros Titulares fixada no *caput* deste artigo.

Fonte: Estatuto do Sport Club do Recife.

O trecho acima, extraído do estatuto do Sport, refere-se a um apêndice denominado Conselho Deliberativo, que, como se pode ler, é o órgão legislativo do clube. Em linhas gerais, consideramos a importância que tem o conselho dentro de um clube como o rubro-negro do Recife, uma vez que sua atuação repercute na administração do clube.

Nesse contexto, sem esquecer a interface que há desse espaço com a política do clube e a própria formação organizacional que ele revela, descobrimos no conselho o parceiro em potencial para nos fornecer boa parte das informações necessárias para a pesquisa de campo. Desde então, os principais alvos passaram a ser as atas daquele órgão, por se tratar de documentos valiosos para a execução do nosso trabalho. E chegamos a elas, mas não como pretendíamos no início, mesmo assim achamos que aquilo de que dispúnhamos era interessante destacar, pois

[...] Em todas as grandes redes humanas há alguns setores mais importantes do que outros. As funções desses setores fundamentais, como, por exemplo, as funções coordenadoras mais altas, impõem um autocontrole mais regular e estrito não só por causa de sua posição central e do grande número de cadeias de ações que convergem para eles, mas porque, devido ao grande número de ações que dependem de seus responsáveis, revestem-se de grande poder social (ELIAS, 1995, p. 209).

Nós imaginávamos que algumas figurações sociais tinham como parte de suas tradições guardar algum tipo de “segredo” somente compartilhado entre seus membros, e que havia coisas delas a que apenas um grupo seletivo de pessoas da comunidade tinha acesso. Esse pensamento, num dado sentido, tomou forma quando tentamos acessar os documentos de atas do Conselho Deliberativo do Sport Club do Recife. A impressão que tivemos é que esses documentos não são expostos nem disponibilizados para qualquer um, certamente, “para preservar o que julgam de alto valor; eles cerravam fileiras contra os recém-chegados, com isso protegendo sua identidade grupal” (ELIAS, 2000, p. 25). Notamos uma desconfiança dos membros da comunidade com quem mantivemos contatos no período – dirigentes e gente da burocracia –, possivelmente por sermos um forasteiro, um *outsider*. Lembramos, inclusive, de uma proposta de um dirigente: a de nos associarmos ao clube para tê-las em mãos. Diante dessa experiência e de outras que tivemos como profissional que já atuou no futebol e no próprio Sport, assumimos a ideia de que essas instituições sociais, no Brasil, ainda são muito fechadas para a pesquisa.

De fato, só acessamos partes dessas atas – conforme explicamos na metodologia – no dia 10 de julho de 2014, depois de muitas conversas e explicações e de contar com a ajuda de

pessoas ligadas ao clube. É sobre essas partes do documento que nos deteremos aqui tentando fazer contrapontos com as notícias dos jornais e outras informações, pois nas atas se encontram as vozes dos dirigentes debatendo e se movendo no curso de ambas as gestões investigadas.

Quando nos reportamos mais acima à interface política do clube, a formação que caracteriza esse órgão, acrescentando-a ao próprio *ethos* que o institui, estamos falando das relações humanas e dos indivíduos que protagonizam esse espaço restrito. Voltando ao trecho acima do estatuto – numa parte específica –, encontramos alguma relação entre o conselho e uma ideia de corte, “[...] entendida aqui em seu sentido de figuração social específica, distinta do resto da sociedade” (ELIAS, 2001, p. 20). O conselho deliberativo, em nossa compreensão, é distinto em sua substância do resto da figuração do rubro-negro pernambucano – apesar de um dos entrevistados ter dito ser a Assembleia Geral de Sócios o órgão superior do clube –, principalmente no seu arranjo que tem assento garantido: **“todos os ex-presidentes executivos e ex-presidentes do Conselho Deliberativo do clube são conselheiros natos, integrantes obrigatórios e permanentes da composição”**. A nosso ver, essa constituição descortina, inclusive, a ideia dos grandes nichos que estão presentes no conselho, pois exibem ou nos permitem pensar sobre as facções políticas, modalidades de partidos que aí transitam, porque é desse órgão, na quase totalidade dos casos, que surgem os nomes que ocupam os cargos mais altos dentro do clube. O conselho, num sentido geral, se apresenta como uma forma de parlamento, similar ao que ocorre em nossa sociedade.

Concluída esta “introdução”, passamos às vozes dos dirigentes e examinamos, sobretudo, as atas - os resumos das quarenta e oito. Ao realizar esta tarefa, pudemos observar coisas referentes a um grupo social que tocam os anseios do coletivo e as perspectivas individuais que atravessam a figuração e a representação do poder instituído. As vozes dão conta de um retrato concreto, real, que revela o cotidiano, mas também o desejado e intencionado por membros dessa corte.

Na primeira reunião do CD, realizada em janeiro, foram homologados os nomes dos vice-presidentes da Diretoria Executiva, assim como os valores da contribuição anual do Conselho. O presidente eleito do CD, José Moura, se surpreendeu com a forma de arrecadação e cobrança, que eram as mesmas do tempo em que esteve à frente do Conselho Deliberativo, nos anos 80. Isso o fez convidar os responsáveis pela parte financeira e do marketing do Clube para os esclarecimentos necessários ao Conselho. Foi informado que o Presidente Gustavo Dubeux determinou que efetuassem os pagamentos dos sócios e do CD em cartões de crédito, parceria essa formada com a empresa Futebol Card. Alguns conselheiros, na oratória, falaram que se sentiam privilegiados de estar fazendo parte desta gestão e enfatizaram a importância

de se estudar o Regimento Interno do CD (**Trecho de ata de janeiro de 2011**).

Percebemos, em nosso manuseio, uma mescla de mundos que revela alternâncias entre o que é o clube na prática e as pretensões postas. Elias propõe outra maneira de pensar, que considera igualmente reais, “evidentemente invisíveis, que associam essas existências individuais, determinando assim a natureza da formação social em que se inscrevem” (ELIAS, 2001, p. 14). Diante da possibilidade acima destacada, passamos a considerar que o sistema de pertenças é quem projeta, por assim dizer, uma definição do conselho como um órgão que caracteriza amplos interesses políticos dentro do clube. E, assim, seu papel é sustentar, recorrendo a Elias (2001, p. 7), não a figura “[...] de um rei em particular, mas a função do rei; não a ação de um príncipe, mas a rede de pressões na qual ela está inscrita”. E, a depender do cenário, esse soberano também passa a pressionar o sistema. Nesse sentido, o conselho do Sport Club do Recife revela o interior de uma teia que, com raridade, se fia em meio à harmonia. Na maior parte das vezes, ela representa um terreno de costuras hábeis por parte de quem preside o clube, pois são comuns divergências e conflitos. Afinal de contas, assim é a realidade de uma sociedade feita de indivíduos ligados nessa teia complexa passível de ser contemplada em perspectiva na entrevista abaixo.

[...] no futebol, você deve a explicação diária para o conselho, que é o órgão maior do clube. Então, o conselho é completamente formado de uma forma mista, às vezes sem nenhum, assim, direcionamento do presidente do clube ou da capacidade do norte que o presidente quer colocar. Ele, o conselho, tem uma visão às vezes até contrária, então você vai ter que lidar com sua capacidade de persuasão e às vezes com sua capacidade de impor suas ideias, porque o regime é presidencialista, mas você tem um conselho ali pra lhe policiar o tempo todo e com paixão, porque a confusão é que o cara tá fazendo uma gestão perfeita, transformando o clube numa empresa e, se perder o jogo, o conselho vai querer tirar o cara, a torcida vai querer tirar o cara, e o cara fazendo tudo certo. **Entrevistado 7** (Dirigente nas gestões de 2009 a 2010 e 2011 e 2012 - entrevista em 23/3/2014).

Na substância, a teia clubística que investigamos é algo de proporção ampla e envolve muitos indivíduos, elementos, comportamentos e questões. Passemos, portanto, a alguns de seus detalhes e tramas. São muitos os exemplos em ambas as gestões estudadas, em que a presidência executiva se encontra numa situação de ter que contemporizar insatisfações, questionamentos do conselho e prestar-lhe explicações sobre a vida do clube, algo até certo ponto natural da função investida por esse órgão. O presidente do clube, fazendo uma associação com o que diz Elias (2001), é submetido a coerções da interdependência humana,

já que seu poder é a expressão e consequência disso. Uma imagem tanto da contemporização quanto das explicações, ou seja, dessa rede de pressões a que é submetido o presidente do clube, aparece em dois trechos de atas das duas gestões estudadas.

No primeiro caso, destacamos a tarefa do “soberano” de contemporizar com a “corte”: “Atendendo solicitação dos conselheiros, recebemos toda a equipe do Departamento Médico do Clube na reunião ordinária de abril/2010, com o objetivo de esclarecer as frequentes lesões verificadas nos atletas da equipe de futebol profissional” (**Trecho de ata de abril de 2010**). Algo que, como tivemos chance de observar, apesar de não ser uma constância aparece noutras atas, principalmente se o time em campo não vai bem.

No segundo caso, apontamos dois momentos de deliberações que talvez melhor caracterizem o dever imputado ao presidente de explicar sobre sua plataforma de governo, seus rumos, perante a “assembleia”:

A primeira deliberação relata um ocorrido numa reunião de fevereiro de 2010.

Também neste mês, os conselheiros solicitaram – como forma de interagir com o Conselho Deliberativo sobre as metas para este ano de 2010 – as presenças dos Srs. Presidente do Executivo, Dr. Sílvio Alexandre Guimarães; do Vice-Presidente Social, Sr. Sílvio Amorim; do Vice-Presidente de Futebol Profissional, Sr. Francisco Guerra, e do Diretor das Categorias de Base, Sr. Eucrésio Tadeu de Oliveira Lemos. (**Trecho de ata de fevereiro de 2010**).

A outra deliberação é de dezembro de 2011 e apresenta o seguinte relato:

Em dezembro, a pauta principal foi a presença do Presidente do Executivo, Gustavo Dubeux, que fez uma detalhada explanação sobre as principais ações desenvolvidas no clube, a fim de sanar os problemas jurídicos referentes a bloqueios judiciais; patrimonial; social; marketing; financeiro; esportes amadores e de futebol, no seu primeiro ano de gestão. O mesmo foi parabenizado e, durante a parte destinada aos oradores, questões referentes aos assuntos explanados foram debatidas. (**Trecho de ata de dezembro de 2011**).

Esses comportamentos também aparecem em outras atas, e por isso julgamos se tratar de algo comum nas reuniões do órgão. Conforme dito antes, o conselho é caracterizado por ser diferente dentro da figuração. E se, na corte, essa distinção era marcada pela dependência da qual “[...] o rei não escapa a essa lógica [...] o rei se vê, ele próprio, prisioneiro, ligado à mecânica [...] que assegura o poder” (ELIAS, 2001, p. 21). Engana-se quem imagina que entre o presidente do Sport Club do Recife e o seu Conselho Deliberativo as relações humanas

sejam totalmente diferentes do que se via no ambiente cortesão. Visitando Elias e as atas do clube, vimos muitas semelhanças.

Como estamos falando de uma figuração notabilizada por vínculos humanos, é comum depararmos com aquilo que mostra a notícia de jornal a seguir. O ambiente é costurado por uma relação de interdependência de diferentes ordens e indivíduos, seja para o governo de um indivíduo ou de um grupo ter êxito em seus pleitos ao parlamento, seja para se manter um domínio político num espaço marcado por disputas e conflitos.

Diário de Pernambuco – 8-2-2011

A Plurisports é responsável pelo projeto da nova arena do Palmeiras. O investimento previsto para as obras da Nova Ilha é de R\$ 400 milhões. Além disso, outra quantia será destinada ao Sport. Alguns rubro-negros, no entanto, já ameaçam entrar na Justiça para impedir a concretização do negócio. Um grupo liderado pelo advogado e conselheiro Sílvio Neves Batista tem se mostrado contrário à ideia. **Vale lembrar, no entanto, que para ser validada a proposta precisará passar pelo conselho.**

A figuração, como temos reiterado, é complexa e não se esgota nas caracterizações até aqui delineadas, envolve sempre um pouco mais. Por isso, retornando com Elias, convém considerar reais as relações invisíveis, pois o Conselho Deliberativo se apresenta como espaço de manobras políticas delicadas e nem sempre manifestas aos de fora. Um caso típico que apresentamos envolve a reformulação do estatuto do clube, o que diretamente atinge a estrutura do Conselho Deliberativo. O processo de mudanças é de uma delicadeza tal porque esse movimento tem desdobramentos para a figuração em si, numa dimensão bem maior do que se imagina. Talvez uma entrevista feita com um dirigente possa nos ajudar a enxergar um processo, para nós e para muitos, de pouco acesso:

Veja bem, até essa última eleição o conselho era eleito em último estatuto, o conselho era eleito com 600 nomes. Desses 600 nomes, apenas 50, 30, eram participativos, tá certo. Foi reduzido pra 200 para tentar trazer o conselheiro para uma maior assiduidade ao clube. Então, desses 200 logicamente que houve. Ao você ceifar 400 conselheiros, você tirou algumas pessoas que têm serviços prestados ao clube. Agora o conselho normalmente é feito de quê? Pessoas que são ex-dirigentes, ou... começa sempre pelo conselho; quando era 600 era mais fácil, que é participativo no clube mesmo sem cargo ajudando. Filhos de ex-dirigentes do clube, que mantém uma história dentro do clube então se você pegar uma chapa de conselho seria inadmissível você deixar um filho de um Luciano Bivar de fora, de um Milton Bivar de fora, de um Wanderson Lacerda, um filho de... ou... eles como ex-presidentes têm um poder garantido e daqueles conselheiros que são assim, não têm cargo mas que são atuantes e é importante, e eu confesso sou conselheiro que não

tenho, eu só vou pras reuniões quando é de muita exigência da presença, porque determina história pra onde o clube vai, como, por exemplo, se decidir se vai tirar o clube do campeonato; se vai decidir que fulano vai dar um título de *persona non grata* a um presidente da federação; se vai decidir se vai fazer uma ampliação no estádio, qualquer mudança que gere muita polêmica tem que ser discutida amplamente. Então, o conselho vota pra tomar essas decisões. **Entrevistado 8** (Dirigente na gestão de 2011 a 2012 - entrevista em 24/3/2014).

Essa mudança na composição do Conselho Deliberativo, em nossa compreensão, fala mais do que reduzir números, muda-se em certos aspectos uma esfera de sustentação política do clube, e é só pensar, porque ela gerou bastante polêmica dentro da figuração rubro-negra. Como alguns sabem, a mudança estatutária, entre outras coisas, instituiu uma alteração no quantitativo dos membros do conselho, fato ocorrido na época de uma das gestões por nós estudadas - 2011/2012. Até a reforma do Estatuto do Clube, em 23-10-2012, o conselho do Sport Club do Recife era formado por 600 conselheiros. Segundo um dos dirigentes entrevistados, atualmente esse número passou para 200, mas o que consta no estatuto é um número de 150 conselheiros compondo esse órgão. Até onde pudemos alcançar, isso ainda reverbera no interior do clube, e existem duas posições mais claras sobre tais transformações, uma que é oriunda em grande parte da atual situação política do clube, e outra que envolve a oposição. Considerando as posições, nós enxergamos uma disputa política com desdobramentos diversos. E, só para salientar, vale dizer que todas essas figurações têm embates de *ethos*, que para uns tem importância peculiar.

Tentando traçar um possível raciocínio de sustentação das posições, imaginamos que com relação à primeira – tomando como ponto de partida a entrevista acima – um dos motivos da redução do Conselho Deliberativo se justifica pelo fato de ser mínima a participação dos membros desse órgão no dia a dia do clube, pois “apenas 50, 30, eram participativos”. Nesse sentido, enxugar o número de conselheiros teria a intenção de fazer o clube funcionar melhor e de forma mais eficiente. Além disso, serve o argumento de que uma diminuição na composição dessa esfera poderia minimizar alguns problemas característicos de um parlamento com um número tão grande de membros, muitos dos quais ausentes da vida do Sport.

Por fim, sem a intenção de tomar partido de um ou de outro lado, indagamos - a partir das referências conturbadas do Parlamento do Estado brasileiro – como é possível debater e deliberar num espaço com tantos indivíduos reunidos, com diferentes interesses políticos, para se chegar a um consenso ou próximo dele? Sem deixar de enxergar o fato de existirem diversos interesses na diminuição do Conselho do Sport, é provável que, num ambiente desses

vez por outra apareçam tumultos, como está posto a seguir na notícia de jornal abaixo. E essas querelas talvez signifiquem algo que tenha encabeçado a ideia de reduzir o trânsito de gente nesse espaço, ainda que, como falou o entrevistado acima, se deixe fora pessoas com serviços prestados ao clube.

#### Diário de Pernambuco – 16-12- 2010

Quarta-feira, 16 de dezembro. Hoje se realiza a tão esperada eleição no Sport Club do Recife. Candidato único: Gustavo Dubeux. Simples, certo? Não é bem assim. Todos os atropelos até agora poderiam se resolver ao final do processo eleitoral, às 18h. Mas, por outro lado, tem tudo para aumentar o trauma. E isso por pura irresponsabilidade da oposição, que insiste em manter uma chapa para o Conselho Deliberativo sem o nome do presidente do deliberativo. Ou seja, os sócios vão votar às escuras. A chapa Transparência Sport, se for vencedora no pleito, terá até 5 de dezembro - data marcada para a posse do novo conselho - para oficializar a sua mesa diretora: presidente, vice e secretários. Para mim, uma verdadeira palhaçada. Se querem concorrer ao conselho - e eles têm todo o direito - que definam os nomes. Joguem limpo. É impressionante como os rubro-negros gostam de confusão. Já se tem um nome de consenso: Gustavo Dubeux. Então, trabalhem a união no conselho. Mas não, os caras gostam de tumulto. Vamos dizer que a oposição vença o pleito, ok? Dubeux já disse que não vai ser o candidato da oposição ao Executivo. E aí? A confusão está feita. Não estou aqui tomando partido de nenhum lado, mas pensando friamente no futebol do Sport. O melhor era que a situação vencesse logo o pleito e colocasse uma pedra em certas lideranças do clube. Quer fazer oposição? Faça durante os dois anos de mandato e não chegue apenas no processo sucessório. O Sport já perdeu tempo demais com isso. Está na hora de pensar no futebol.

Do outro lado, a oposição fala de manobra, de favorecimento a um grupo político e a determinados interesses, conforme se pode constatar na notícia abaixo. São coisas, porém, sobre as quais não temos como opinar.

#### Diário de Pernambuco – 18-2-2011

Uma das lideranças mais indignadas ao deixar o auditório onde se realizou a reunião foi Homero Lacerda. 'Gustavo Dubeux feriu algo tradicional do clube. Ele retirou figuras ilustres do Conselho para colocar pessoas que votam nele. Se Gustavo Dubeux disser que quer explodir a Ilha, esse grupo aprova, porque foi escolhido a dedo por ele. Tem gente aí que nunca foi sócio e agora é do Conselho', atacou.

Do ponto de vista sociológico, nós arriscamos apontar o seguinte: o formato que o conselho toma quando da reformulação do estatuto decorre de um deslocamento figuracional dentro do clube, o qual por ser lento parece imóvel. Embora não saibamos o fim certo desse

movimento, não nos eximimos de novamente arriscar dizer que o curso desse processo é marcado por uma disputa de poder, com uma inclinação da balança, ao menos momentaneamente, para um dos lados. É que

[...] Nesse jogo, o rei tem mais peso, uma vez que ao modificar as posições [...] pode não apenas jogar com o equilíbrio de tensões favorável à sua dominação, mas também determinar a posição social efetiva – isto é, percebida e recebida – de cada cortesão. A disputa pelos signos do prestígio é assim, ao mesmo tempo, uma luta pelos atributos e vantagens do poder social (ELIAS, 2001, p. 21).

Pensamos ainda que

[...] Em cada formação, as interdependências existentes entre os sujeitos ou os grupos se distribuem em séries de antagonismos, instáveis, móveis, equilibrados, que são a própria condição de sua possível reprodução. Segundo Elias, existe aí uma propriedade universal, estrutural, de todas as formações sociais – mesmo que, é claro, o equilíbrio das tensões tenha um desenho totalmente específico em cada uma delas: “No centro das figurações móveis, ou seja, no centro do processo de figuração, se estabelece um equilíbrio flutuante das tensões, um movimento pendular de equilíbrio das forças, que oscila ora para um lado, ora para o outro. Esses equilíbrios de forças flutuantes incluem-se entre as particularidades estruturais de qualquer figuração” (ELIAS, 2001, p. 14).

Em nossa tarefa de traçar um panorama do órgão do Conselho Deliberativo, guiados pelos documentos de atas, além de outras informações, ficou evidente para nós que o referido espaço institucional não comporta definição única nem tampouco é fácil de sintetizá-lo numa parte de um capítulo de tese. Nas atas, vimos e pontuamos que, se o conselho constitui um núcleo mais restrito de associados que fundam a base de sustentação política do clube, é importante dizer que ele não se resume a isso. Os próprios documentos que acessamos se incumbiram de nos mostrar pormenores que merecem ser ressaltados. Uma coisa é termos a ciência de que na raiz a função precípua desse órgão é cuidar da administração política do clube ou da manutenção da ordem social, mas não se pode ignorar que as ações que caracterizam esse grupo não se limitam à vida burocrática, até porque uma figuração como essa abarca desde os elementos mais sérios do esporte até aqueles mais leves que despertam diversas emoções e que dão conta, conforme Silva (2013, p. 52), dos “[...] diferentes sentidos, das diferentes figurações identificadas” nesse espaço.

Se, no conselho do Sport, está encravada a dimensão da vida burocrática, esta não é menor nem menos preocupada que aquele, no caso, a parte marcada por consumo, festas,

homenagens, títulos, presentes e honrarias concedidas aos seus e também para os seus “rivais”. Algo parecido com a diversão que se podia ver na corte eliasiana acontece, também, quando o conselho rubro-negro se reúne.

Recebemos, no mês de outubro de 2009, a Diretoria da equipe tricampeã<sup>65</sup> de Futebol Feminino, que se fez acompanhada do técnico do time, que explicou com detalhes, na ocasião, como ocorreu a conquista do campeonato, apesar das dificuldades enfrentadas, principalmente pelas atletas. Na ocasião, os conselheiros que atuam no grupo intitulado Sport Monumental aproveitaram o ensejo para fazer uma singela, mais valiosa, homenagem aos presentes, cujo preito era extensivo ao total da equipe vencedora (**Trecho de ata do mês de outubro de 2009**).

Chegando ao mês de setembro/2010, foi aprovado, por unanimidade, um convite ao Sr. Fábio Koff, Presidente do Clube dos Treze, para receber uma homenagem, devido ao grande apoio que a entidade prestou ao Sport (**Trecho de ata de setembro de 2010**). Também, [...] foi aprovada, à unanimidade, a decisão de que a última reunião ordinária do Conselho Deliberativo, na gestão 2009/2010, fosse de caráter festivo (**Trecho de ata de novembro de 2010**).

O conselho é um espaço como qualquer outro da vida social, em que se misturam assuntos sérios com outros triviais, e nesse sentido “[...] comemoram-se datas, homenageiam ex-jogadores e dirigentes, fazem publicar livros ditos de história, criam museus, patrulham-se as opiniões de cronistas esportivos e assim por diante” (DAMO, 2005, p. 224).

Vale, por fim, sopesar que estamos num espaço em que quase tudo remete à ideia de jogo, e os clubes, talvez num lance estratégico e conservador, como escreve Damo (2005, p. 228), “[...] promoveram uma acomodação dos direitos e deveres dos associados, separando entre eles um grupo seletivo com mais direitos que os demais”, possivelmente para manter nessa esfera o domínio da gestão do clube. Eis um retrato, mesmo que parcial, do conselho, que em função também do citado sistema de pertenças revela certas inclinações político-administrativas ligadas a um tipo de *ethos*. Aqui, como ressalta Elias (2001, p.15), “a tarefa do sociólogo é, portanto, antes de tudo, identificar e compreender as diferentes formações sociais” e, acrescentamos, os indivíduos que, por suas diferentes ações, as projetam, inclusive por meio das vozes de certos homens.

#### 5.4 Quando um “Príncipe” se Levanta: uma carta que ainda ressoa

---

<sup>65</sup> Do campeonato Pernambucano.

**Figura 5.7 - Carta de Milton Bivar, na íntegra, publicada em 12 de junho de 2012**

Aos Rubro-Negros,  
 Não obstante ter opinião diferenciada de parte de meu grupo hoje formado por ex-diretores, colaboradores e amigos, que me ajudaram quando da passagem pela presidência do Sport Club do Recife, no biênio 2007/2008, venho através desta, me dirigir a público, principalmente para nosso quadro de associados, para afirmar que sou contra a forma pela qual está desenhada a concessão de uso do solo de toda a nossa área, e que hoje abriga, de fato, o maior patrimônio dos clubes esportivos do Nordeste e, ressalte-se, ainda, com uma posição destacada em todo o cenário nacional.

Diga-se de passagem, patrimônio este construído ao longo dos 106 anos, e que quase na sua totalidade foi erguido pelos antigos dirigentes (ex-presidentes, conselheiros, diretores, ex-presidentes da comissão pró sede, sócios, torcedores etc.), os quais com capacidade e competência conseguiram nos deixar tão grande legado, e que agora, sob o pretexto de nos modernizar, teremos que colocar abaixo - demolir, para que possamos arrendar-alugar..., Nessa perspectiva, perdemos por mais de trinta anos a nossa soberania, porquanto por força contratual não mandaremos mais em nada, inclusive no nosso estádio, já agora denominado "Arena".

O investidor é que dará as ordens no calendário, preço de ingressos, horários, contratações de eventos etc. Até para treinar no nosso campo teremos que pedir autorização para dispor daquilo que é nosso desde o nascedouro. Diante deste contexto, é correto dizer: temos que esperar trinta anos após a conclusão da obra que, registre-se, levará mais uns três anos após a conclusão da obra, sendo correto ainda afirmar, que grande parte de nós, hoje sequer estaremos vivos, inclusive, eu. Tudo isto para receber de volta nosso patrimônio em condições que não podemos prever, e até mesmo de quem? Na medida em que boa parte da diretoria da empresa investidora, de igual modo, sequer vai estar viva.

Não estamos à beira da morte, com a corda no pescoço, pelo contrário, somos privilegiados, pois poucos são os clubes no Brasil que possuem estádio particular. Não precisamos nos render ao capital que hoje abunda no Brasil, através de bancos detentores de recursos públicos a exemplo de o BNDES, e que só para poucos é oportunizado o seu levantamento.

Por tais razões, não podemos nos rebaixar, nem tampouco, menosprezar nossa capacidade de discernimento, poder de criação, coragem, e altivez, assim como os antigos o fizeram, pois todo o parque esportivo e social que hoje está edificado em nosso solo (Estádio, Sede, Parque Aquático, Ginásios, Parque de Tênis, Concentração, Futebol Society, Loja de Material Esportivo, Garagem de Remo, Sala de Sinuca, Tênis de Mesa e tantas outras benfeitorias) não foi por acaso. Os predicados do passado ainda estão presentes nos dias de hoje, tanto que continuamos ampliando nosso patrimônio, com a realização de tão grande e mais recente sonho, que é o nosso CENTRO DE TREINAMENTO, cuja aquisição se deu em 2008.

Atualmente, encontra-se num estádio avançado na sua parte física, com a construção dos Hotéis, Restaurante, Departamento Médico, Sala de Jogos, Academia, Portaria etc... E que em breve poderemos nos orgulhar de termos um dos melhores CT do Brasil, tudo isso fruto do exemplo deixado pelos antigos. Digo isso porque nosso clube não por objetivo o Lucro.

O que nos enriquece são nossas conquistas, nossas vitórias, as quais devem andar em paralelo com o nosso crescimento patrimonial.

Tudo isso que vos falo não tem objetivo político, pois todos sabem que não faço política no clube que aprendi a amar. Todavia, pressionado por muitos a me posicionar a respeito desse assunto, por sinal iniciado por mim em meados de 2007, quando na presidência, iniciei tratativas diversas no intuito de arranjar parcerias para reformar ou, até mesmo a construção de um novo estádio, sem que com isso fosse necessária a inclusão de toda nossa área e conseqüente demolição de nosso patrimônio.

Sou totalmente contra essa empreitada, pelo menos nos moldes que foi apresentada. Nem mesmo o estudo de viabilidade comercial nós temos conhecimento, capaz de concluirmos se estamos diante de um bom ou mau negócio. Como democrata que sou, acatarei toda decisão tomada pela maioria dos rubro-negros, através de nova assembleia geral-Conselheiros e Sócios, em respeito ao Estatuto Social do Clube, por conseguinte, com a máxima transparência possível.

Entendo que, tal como os antigos fizeram, superando desafios, também poderemos realizar mais um sonho, qual seja, colocar a disposição do nosso quadro associativo um estádio mais confortável, encarando o desafio de ampliarmos com mais camarotes, cadeiras, estacionamentos, bares, banheiros etc. Enfim, tudo que se faça necessário para darmos as melhores condições de uso. Tudo isso com a ajuda de todos e também na busca de parceiros, desta feita sem que percamos por um dia sequer nossa autonomia.

Nós podemos, nós também podemos, não devemos nos subestimar, não devemos nos entregar e sim seguirmos firme, pois confio no nosso futuro, no propósito de deixarmos para nossos filhos um legado

*tal qual nos foi deixado e que hoje como herdeiros que somos temos que tentar preservar ao máximo. Posso até ser chamado de saudosista por alguns, o que em parte até será verdade, mas meu intuito é que façamos o melhor para o nosso clube não só pensando no presente, como também no nosso futuro.*

Fonte: Diário de Pernambuco. (Milton Caldas Bivar, ex-presidente do Sport Club do Recife, em 2007-2008, é lembrado até hoje por ter dirigido o clube durante a conquista da Copa do Brasil de 2008, título esse que, ao lado do Brasileiro de 1987, são dos mais importantes da história do clube). (Grifos nossos).

O documento apresentado acima é uma cópia reproduzida de uma carta escrita por um ex-presidente do Sport Club do Recife, que circulou pela imprensa e mídia pernambucana e foi encontrada durante a construção dos dados num portal apontado em nossas referências. A carta, inicialmente, revela a posição de um membro ilustre da comunidade rubro-negra com relação ao debate que se desenvolve nesse contexto sobre a construção de uma arena no espaço atual do clube, mas o assunto, por sua polêmica, vai envolvendo outros temas. Engana-se quem pensa que a carta simboliza uma voz isolada. Pela origem de tal pronunciamento – aquele que a escreve faz parte de uma elite dos associados, um “príncipe da corte”, um membro permanente do conselho –, há motivos para crer que nesse documento esteja presente o sentimento de um contingente bastante significativo de dirigentes do Sport Club do Recife que pensam de modo similar. A declaração é a voz personificada de um, mas não somente deste, são muitos dos que fazem o clube na atualidade que o “incitam” a fazê-la, e assim o acompanham, além de outras personas recrutados, que vieram antes, que “criaram” o clube e que vivem na memória da comunidade – os antigos ou antepassados.

De pronto, nós ponderamos sobre algo que é real e que o interlocutor tenta disfarçar e negar, porém o documento é expresso de que o manifesto já é uma posição política. Posição essa que caracteriza disputas que situam grupos e que soam entre os convocados - os associados e os que colaboraram em sua gestão e outros que ajudaram a construir o clube ao longo da história –, e nesse manifesto específico faz vir à tona e deixa escapar ao público alguns aspectos velados dessa figuração, às vezes expressos por gente que viveu e ainda vive esse ambiente, por exemplo, o caso do entrevistado abaixo, que parece ratificar nossas suspeitas.

Não tenha dúvida, o clube é um ambiente político como os outros, o futebol é o mais difícil de ser feito por uma coisa, eu digo jocosamente, em tom de brincadeira, cê troca de mulher, você troca de partido, mas você não troca de clube. Então por isso... e o Sport cresce porque no Sport existe sempre uma oposição, sempre uma luta pelo poder, então quem está no poder tem que tá trabalhando, porque está sendo bombardeado de manhã, de tarde e de noite. **Entrevistado 8** (Dirigente na gestão de 2011 a 2012 - entrevista em 24/3/2014).

Embora no documento publicado o dirigente se pronuncie expressamente dizendo “*tudo isso que vos falo não tem objetivo político, pois todos sabem que não faço política no clube que aprendi a amar*”, nós acreditamos que na vida em sociedade não precisa haver contradição em amar uma instituição e fazer política dentro dela. Ainda mais, sendo ela uma instituição complexa como é um clube de futebol profissional. E, no caso específico por nós analisado, não se pode ignorar a entrevista acima, que fala de uma figuração social de traços delicados, cujas relações humanas declinam do que é a sociedade em que vivemos, na qual as disputas são uma constante. E, considerando o que diz Elias (2001, p160), que “*toda forma de dominação é resultado de uma luta social, é a consolidação do modo de distribuição do poder que resulta dessa luta*”, o que nós imaginamos é que nessa contenda os grupos, ainda que neguem os interesses políticos, eles não de aparecer, pois são partes da história do Sport Club do Recife e de qualquer figuração.

Assim, o mecanismo que liga o príncipe à rede de pressões, ou seja, sua condição de dependência é o mesmo que leva o dirigente do Sport a se posicionar sobre o assunto, pois é preciso dar resposta a muitos, sejam eles príncipes ou súditos, talvez porque, como ele mesmo diz, foi um processo “[...] *iniciado por mim em meados de 2007*”.

A carta demonstra uma riqueza de expressões, posições e sentimentos que acompanham os sujeitos que figuram no espaço clubístico, e diante da manifestação plural nela encontrada uma certeza nos alcança: não temos como esgotar aqui sua análise. Seja como for, esse é, talvez, um dos documentos mais emblemáticos trazidos no corpo deste trabalho por motivos singulares, por exemplo: expressa traços marcantes da figuração rubro-negra, sendo um dos mais recorrentes o dilema envolvendo tradição e modernização, um assunto que transcorre a carta. Em nossa compreensão, um fenômeno que inquieta, porque, além de real, se trata de uma relação nem sempre possível de se conduzir sem estabelecer conflitos.

Se não estivermos equivocados em nossa análise, embora a carta não descarte o interesse na modernização do clube, ao menos está posto um impasse, segundo o relator, devido à formatação que o fenômeno toma no Sport – a partir da construção da arena. O cenário retrata desconfortos, divisões e descontentamentos dos mais diversos em gente que tem peso dentro da figuração. Surgem dúvidas e temores, porque conforme expressa o relator o que está em jogo é um patrimônio que tende a cair e cair no esquecimento. Como em todo jogo, parece que é chegada a hora de decidir sobre coisas que para alguns implicam perdas que estão associadas à luta de muitos, à tradição, à história do clube, à memória dos antigos, à preservação de uma herança e à perpetuação de um legado que deve ser deixado à geração

vindoura. Esta que tem, segundo o mentor do manifesto, o dever de continuar essa história. Uma história que, como fala a carta, é também marcada por sonhos de quem sabe construir “*um estádio mais confortável*”.

Com base no teor do documento, nós levantamos o argumento de que há uma luta ou lutas dentro da figuração rubro-negra, especificamente na corte, que mobilizam seus príncipes, que se revezam, pelo menos, em duas linhas de frente, envolvendo a construção ou não da arena, e cada um dos lados com suas razões e explicações. Uma linha que se coaduna com o teor da carta - dirigentes e conselheiros - se levanta e tece seu apelo à grandeza do clube, ao amor ao solo que lhes pertence, a fim de manter a autonomia que lhes conduziram até aqui. É uma voz que invoca até mesmo os antepassados, para fazer lembrar que o que importa de verdade são os títulos, as conquistas, as vitórias, claro, sem esquecer o crescimento patrimonial. A propagação dessa posição é representativa de “um grupo de poder capaz de atingir, com suas decisões, atos e representações, uma *figuração social*” (GODIO, 2010, p. 18). (*grifos nossos*).

De igual modo, do outro lado da luta há também indivíduos que protagonizam um movimento dentro do Sport Club do Recife, que vem ganhando espaço, fundando seus argumentos na questão da modernização “encarnada”, principalmente pela ideia da arena, justificando-a, assim como o outro lado, como forma de crescimento do patrimônio do clube. Esse grupo entende que esse é o caminho natural dos clubes de futebol profissional e que por isso não há como o Sport Club do Recife escapar da realidade. É assim que se posiciona um dos dirigentes por nós entrevistados:

**F.** Da década de 1990 para cá, há uma discussão que impera no ambiente do futebol envolvendo tradição e modernização, como essa aparece no Sport Club do Recife?

**E.** É uma coisa que eu pensei algo sobre isso no seguinte sentido: tem uma tradição, toda uma quantidade de torcedores do Sport que frequenta o Sport e vê o Sport como aquele patrimônio social também. Você vê isso agora na... tem essa discussão sobre a arena, porque o futuro, o Sport, a Ilha do Retiro você não vê reforma economicamente viável que transforme a Ilha do Retiro, sem derrubar toda, numa arena. E daqui acho que a um ano você só pode jogar Campeonato Brasileiro em arenas. Você não pode mais jogar em estádios feito a Ilha do Retiro. O Sport precisaria se adequar a esse novo momento do futebol, e isso aí você vê a discussão que foi e que está sendo ainda a dificuldade para poder fazer transformar a arena que é uma ideia, que essa ideia a meu ver é uma ideia bastante positiva, porque você vai ter a sua arena, uma arena bem melhor que a Ilha do Retiro, e ainda vai criar equipamentos paralelos pra poder gerar renda a mais para o Sport, que o Sport não tem. O Sport só tem a renda do estádio, da arrecadação dos jogos e teria, além da arrecadação dos jogos, outras rendas paralelas que viriam dos aluguéis dos prédios e dos shoppings e tal, aquelas coisas todinhas. Mas isso

aí, voltando à sua pergunta, isso aqui a meu ver parece um coisa vantajosíssima pro Sport, porque o risco disso aí seria do investidor. O Sport ficaria com a sua arena, que é o que vale, e com seus equipamentos, quadra de tênis, televisão ou quadra de tênis, piscina essas coisas todinhas, teria a mesma quantidade de quadras de tênis a mesma quantidade de piscinas, entendeu? Vai ter a mesma coisa, as cadeiras, as pessoas teriam as mesmas cadeiras, os mesmos lugares, seria uma série de exigências que foram feitas para fazer a arena. Mas mesmo assim existia um movimento contrário, até porque queriam um pedaço do concreto da Ilha do Retiro. Porque a Ilha do Retiro faz parte da vida das pessoas, isso acontece muito, isso aí nesse caso concreto. **Entrevistado 7** (Dirigente nas gestões de 2009 a 2010 e 2011 a 2012 – entrevista em 23/3/2014).

Diante desse cenário, nós pensamos em três situações dignas de reflexões: primeiro, naquilo que fala o **entrevistado 8**, que “o Sport é um clube muito complicado politicamente”. Não questionamos essa afirmação, até concordamos, porém, diante do que temos ouvido e estudado sobre o futebol, tal condição não é privilégio somente do Sport Club do Recife. As informações mostram quão comuns são os embates que travam entre si homens de uma mesma bandeira por seus ideais de clube. Por fim, o jogo que os dirigentes rubro-negros vêm “formulando” não precisa ser raciocinado pela ótica mais comum do embate que põe, de um lado, a tradição e, de outro, a modernização, como se necessariamente fossem coisas opostas. Não estamos negando aqui os movimentos políticos e de gestão encontrados dentro do clube, mas, da forma como teorizamos, o fenômeno nos faz pensar que aquilo que se vê em movimento aponta para a constituição de *ethos* diferentes, que são partes de uma mesma figuração.

A carta aqui analisada constitui um dos muitos fios de uma teia que vai além da visão de um indivíduo, pois fala de uma relação entre passado e presente, que une e move gerações. A voz de um “príncipe”, em nossa acepção, parece ser o clamor da multidão de testemunhas que o rodeia. As informações mostram, também, uma mistura de sentimentos e de formas de ver e conduzir o clube e que tem suas definições e acomodações. Para Helal (1997), o “tradicional” e o “moderno” no futebol brasileiro vivem lado a lado de forma mais intrincada do que como ‘habitam’ na vida cotidiana. Por seu turno, Proni diz que “o ‘ideal modernizante’ vai sendo redefinido, com o passar do tempo, do mesmo modo que a tradição pode ser recorrentemente reinventada” (PRONI, 2000, p. 169).

O teor da carta corrobora em muitos pontos a visão estampada nas notícias dos jornais, que discutimos mais atrás, porque mostra traços dos dilemas que vive o clube, num contexto marcado por profundas mudanças sociais e por um momento em que se busca instituir uma nova gestão no clube, caracterizada por ambiguidades. A discussão da Arena Sport passa por

esse conflito, pois, de um lado, está o passado, com o tema do território, e nesse ponto vem a imagem de que o passado será perdido e, de outro lado, o argumento de que é preciso avançar para não ser deixado para trás.

As posições que assumem nessa relação os tipificam numa imagem que pode assumir formas e perspectivas similares, conforme se pode ver abaixo.

jornal do commercio - 6/4/2011

**Arena Sport: as três dimensões de um absurdo**

Ações de modernização são bem-vindas, mas existem limites por considerar. O moderno de forma deletéria, que agride os valores da identidade cultural, ou mesmo, quando se sobrepõe aos fundamentos econômicos e ao senso de cidadania, merece questionamentos. O assunto da arena do Sport se enquadra nesse diagnóstico. Apenas reflete e ratifica como a vontade de grupos de interesses se sobrepõe aos valores da cidadania. No Recife, fomos acostumados a isso, pois a confusão entre o entendimento do futuro e a modernidade especulativa, tem sido uma práxis. Afinal, fomos capazes de calar diante daquele absurdo dos anos 70, quando a história do bairro de São José foi maculada com a demolição de casas antigas e a secular Igreja dos Martírios. Uma ação em nome da modernidade, ditada pelo traçado de uma avenida que hoje liga o nada a coisa alguma. [...] Assim, numa análise técnica rigorosa, esse projeto de Arena possui três dimensões problemáticas: a cultural, a socioeconômica e a urbana. No aspecto cultural, o projeto poderá significar mais um exemplo de perda de "identidade". A ilha e seu complexo de 14 hectares têm uma referência histórica na cidade. A sede social, num traçado arquitetônico arrojado para a sua época, exprime uma beleza associada a essa história. Um patrimônio que foi resultado do esforço de todos os rubro-negros. O valor simbólico disso é incalculável e não pode ser apagado. Para mim, é um orgulho ouvir muita gente definir nossa cancha como "La Bombonera" brasileira. Tudo isso são simbolismos culturais que clamam pela preservação patrimonial. O aspecto socioeconômico salta aos olhos por duas vias. Na primeira, pelo questionamento que hoje se faz a essa "política de construção de arenas", que tem contaminado o futebol. Contra esse modismo, sugiro a leitura do livro "Soccernomics", escrito na Inglaterra, pois assim se poderá ter noção do que está por trás dessa "indústria de interesses", alimentada por consultores de plantão e construtoras acostumadas à especulação. Numa segunda via, lembrem-se da outra arena já iniciada na região metropolitana, concebida pelo modelo de PPP, com vistas à Copa. Assim, será que hoje haveria retorno econômico para dois investimentos semelhantes numa mesma zona urbana? **Artigo escrito por Alfredo Bertini.**

Nesse primeiro caso, o posicionamento aponta para um sujeito que se ocupa da defesa de uma tradição, das raízes que fundaram a comunidade, sem necessariamente se colocar como oposição à modernização. Logo abaixo, mostraremos outro discurso, que liga ambos os indivíduos. A argumentação é “defensora” de um projeto, como evidenciamos mais atrás, de

um afinamento com a modernização, que beira neste exato momento o ambiente do futebol-espetáculo, sem também desprezar a história, pois é dito o seguinte:

jornal do commercio - 7/4/2011

**Três dimensões de um futuro próspero**

Tenho visto nos últimos dias muitos movimentos prós e contra a arena do Sport. Como torcedor, sócio e conselheiro do Sport Club do Recife, me senti na obrigação de deixar uma prova de que fui um dos que defenderam esse projeto. [...] Sabemos que nosso patrimônio hoje tem um alto valor econômico e histórico. Ótimo! Somos um dos maiores clubes do País. E daí? Como isso pode nos beneficiar? Acho que isso já está nos beneficiando, pois existem investidores fortes querendo construir uma arena de primeiro mundo em nosso terreno. [...] Precisamos nos alinhar com o que há de mais moderno. Se ficarmos estagnados, seremos engolidos pelos que estão se modernizando. E não são poucos. [...] O Sport, a partir desse projeto, não será mais o mesmo. Mas tenho certeza de que não perderemos nossa identidade por não termos mais escadarias de um metro de altura, banheiros imundos, acessos absurdos, gramado horrível, desconforto, etc. Nem tampouco por ter que jogar os esportes amadores em quadras novas, modernas e com infraestrutura de primeiro mundo. Então, para sermos os mesmos de sempre, teremos que ficar como sempre estivemos? Talvez sim. Talvez, também, os mesmos de sempre não terão mais espaço nesse novo mundo esportivo que estamos vivendo. Não é novidade para ninguém que nosso Estado cresce mais que os nossos vizinhos e que, pelas expectativas dos grandes economistas, continuaremos crescendo. [...] Não cabe a nós, cidadãos comuns, aprovar ou reprovar o projeto imobiliário. Especialistas têm esse direito. Não confundam o momento futebolístico que o nosso time passa com o futuro de um clube centenário. Seria irresponsabilidade. Não esqueçamos que os jogadores, a diretoria e o tempo passam... o SPORT fica!

**Artigo escrito por Alberto Cavendish, que é empresário, sócio patrimonial e conselheiro do Sport Club do Recife.**

Essas duas narrativas apresentam opiniões extensas, e abarcá-las na sua totalidade não seria tarefa para se efetuar no fim de um capítulo. Porém o que nos interessa aqui é pontuar sobre alguns detalhes que elas revelam. Em ambos os discursos a relação entre tradição e modernização se situa para além do clube, e nesse sentido talvez apenas dizer que estamos diante de um debate polêmico e complexo, porque é histórico, se encontra enraizado naquilo que constitui a própria sociedade recifense e pernambucana, portanto, o Sport é um espelho dessa sociedade. Em seguida, pensar que se o debate revela olhares até certo ponto polarizados – em defesa de uma causa - também mostra ligação por meio de uma cadeia de interdependência que desemboca no clube que é a maior causa em questão.

Uma coisa não há como negar: pelos rumos que o mundo esportivo toma na atualidade, os grandes espetáculos, em pouco tempo, possivelmente não serão mais exibidos em palcos como a Ilha do Retiro, quer se concorde ou não com o processo. E o que pensa o

Sport Club do Recife sobre isso? Do que podemos extrair, especificamente, da carta, essa questão pode esperar um pouco, por diversos fatores, um dos quais porque o clube vive um momento diferenciado no futebol local. Mas paira uma dúvida: o que pode acontecer se as mudanças só avançarem, e o clube não acompanhá-las? Seja de qual lado forem os indivíduos todas as questões, razões e explicações. em nossa opinião, devem ser pensadas e pesadas.

Ao observarmos a carta, é explícito o temor dos dirigentes de perderem o “solo” rubro-negro, essa é uma realidade. Contudo, o temor pode ignorar o que acontece no mundo e implicar outras perdas, por exemplo, de espaço nos jogos de alto nível, pois, essa é uma probabilidade. Na atualidade, um dos pré-requisitos passou a ser o ambiente em que se recebem times, torcida, imprensa, parceiros, investidores, que são os que movem o espetáculo. Desse conflito, o clube, ao menos neste momento, não pode fugir, e a pergunta a se fazer talvez seja sobre o nível das perdas em função das decisões. Recrutando Elias (1997), lembramos que aquilo que o Sport Club do Recife é hoje não é fruto de ações tomadas apenas no presente: incorpora o passado, e, assim, as ações do presente hão de lançar fundamento para o que há de vir.

Uma carta como essa há de produzir no Sport Club do Recife efeitos diversos na figuração que sequer temos como imaginar. Diferentemente do que alguns pensam, os impactos não se limitam ao plano dos debates. Nós cremos que as vozes produzem efeitos de imediato, como é o caso da mobilização de grupos em defesa e contrários à arena. Mas há aqueles efeitos do eco que se propagam no tempo e no espaço, e seus efeitos só hão de ser observados num curso mais amplo da história do clube.

Ao cabo deste capítulo, a teia rubro-negra mostra, em nossa compreensão, um processo ambíguo na construção da nova gestão rubro-negra, talvez porque coabite nesse ambiente do clube, entre os homens de plateia *ethos* diferentes, quase sempre misturados, que influenciam a forma de gerir o clube num mesmo tempo e espaço, mostrando que não há formas puras de pensamento. Ao longo da pesquisa, observamos momentos em que os homens de plateia eram mais inclinados para um modo mais tradicional de pensar o clube, e noutro instante essa inclinação estava mais sintonizada com a ideia da modernização/empresarização. E ambas as inclinações dependentes das “figuras” que ocupavam o centro da balança de poder. Por fim, é pertinente dizer que os dirigentes entram aqui como parte do retrato, pois, no próximo capítulo, para o qual nos movemos visando abranger aquilo que toca a trajetória social desses indivíduos, eles aparecem com mais ênfase.

## 6 TRAJETÓRIA SOCIAL DOS DIRIGENTES DO SPORT CLUB DO RECIFE: elementos de constituição do *ethos*

Gostamos de pensar que os nossos conceitos são atemporais e universais, que representam categorias básicas do comportamento humano e da organização social. Mas um momento de reflexão mostra que todos os nossos conceitos são histórica e geograficamente situados e representam uma maneira de pensar ligada a tal lugar, tal país e tal época. Talvez nossos conceitos sejam ainda mais provincianos que isso e estejam amarrados também a determinada classe social, a tal grupo profissional, tal grupo de gênero (BECKER, 2007, p. 8).

Becker institui uma porta de entrada para a discussão que almejamos desenvolver neste capítulo, e é por esse viés que passamos a trilhar as pegadas do *ethos*, que, num dado sentido, envolve a maneira de ser e de se portar socialmente dos dirigentes do Sport Club do Recife, no período de tempo que pudemos investigar. Importa, contudo, destacar que o auxílio trazido pelo autor não implica deixarmos de lado o norte teórico encontrado em Elias.

Chegamos a um ponto da tese cujo alvo maior é responder sobre a constituição do *ethos*, que envolve os dirigentes do clube investigado<sup>66</sup>. Para compreender um pouco mais do conceito com o qual lidamos, buscamos em Damo (2005) a ideia de que se trata de uma modalidade de *ethos* que tem ligações com as matrizes consagradas no contexto social e simbólico e que é importante para um dado grupo social afirmar sua legitimidade no futebol. É nessa linha reflexiva que se localiza nossa discussão sobre o conceito, evidenciando uma particularidade espacial e temporal que abriga o dirigente do Sport Club do Recife e, ao mesmo tempo, os descreve como sujeitos da figuração social citada.

Lembramos ao leitor que tanto o capítulo anterior quanto este são responsáveis por construir um retrato do que vem a ser a figuração do Sport Club do Recife, no período de 2009 a 2012, mas, que, possivelmente, tem ligações com o antes e o depois. Enquanto no capítulo anterior nos dedicamos, especificamente, a projetar uma imagem do clube com o dirigente aparecendo como pano de fundo, agora, o escopo são os dirigentes como figuras centrais do retrato. Os holofotes apontam para tais indivíduos em suas teias de relações e trajetórias sociais que os identificam no clube, e ambos os referenciais vão sendo destacados por meio das falas dos interlocutores contatados dentro do Sport Club do Recife. Só para reforçarmos, trabalhamos, principalmente, com as narrativas dos dirigentes, mas também

---

<sup>66</sup> Aqui, a ênfase não é uma discussão teórica do que é *ethos*, mas estabelecer um retrato do que é o *ethos* a partir dos dados, sobretudo as entrevistas dos dirigentes construídas no campo. Essencialmente, a construção aborda elementos como: o que eles dizem; quem eles são; as posturas que eles tomam, enfim.

agregamos outras informações que ajudaram a compor um “perfil” desses homens de *platea*, como diz Godio (2010)<sup>67</sup>.

De algum modo, pomos em evidência uma forma de representação, e a base de sua construção são as memórias dos indivíduos que projetam a figuração. Como temos dito, nosso foco são os dirigentes do Sport Club do Recife, o que não gerou impedimento de estendermos nossas análises para além das fronteiras desse clube e assim considerar que estamos a contemplar um retrato de dimensão, cujo início e fim é difícil precisar, pois o Sport e os seus dirigentes são partes de um contexto social mais amplo. Nessa empreitada, existe um percurso que nos guiou e nele destacamos as heranças e trajetórias sociais dos indivíduos, concepção construída da figura do dirigente, modo como são formados no Sport Club do Recife, identidade social revelada do clube, relação existente entre tradição e modernização e a ideia de *ethos* que marca o grupo social.

Na produção do retrato, passamos, então, aos fios que ligam falas, ações, histórias, e pensamentos que dão forma às obras humanas e aquilo que são os dirigentes do Sport Club do Recife em sua trajetória social. Vale ressaltar a compreensão de que isso não esgota aquilo que se pode dizer a respeito desses indivíduos em ação e da figuração Sport Club do Recife. As vozes, nesta parte do trabalho, são a matriz singular com a qual forjamos uma imagem de determinadas figuras, porque tomamos cada discurso, de acordo com Damo (2005, p. 209), “[...] como condição à compreensão do que se passa no cotidiano das configurações concretas” do mundo do futebol.

Antes, porém, das falas dos dirigentes, nos fixamos em delinear uma imagem do retrato que aponta para as escolhas dos indivíduos, as quais resultam não de uma aleatoriedade, mas de um processo sucessivo de indicação. Nessa parte, damos destaque a certos aspectos que podem ser vistos pelo leitor, se assim desejar, como as bordas da fotografia e que dizem respeito à origem social dos atores entrevistados – quem são esses sujeitos - mostrados em perspectiva nos quadros a seguir. Olhando os quadros, número por número, pode ser que eles nos digam inicialmente pouca coisa. Mas, tomando-os por referência, vinculados à ideia de cadeia de interdependência, talvez surja a possibilidade de

---

<sup>67</sup> Godio diz que a plateia constitui uma espécie de portal de acesso a um espaço diferenciado do contexto do futebol para as pessoas dos dirigentes. A plateia os inicia num universo marcado por inúmeros dramas preexistentes e inquisidores. E que se faz acompanhar por relações amorosas e infantis que são partes de uma herança social do clube como espaço de vida. Os homens de *platea* são, portanto, vistos “[...] como interlocutores - muitos deles atuais dirigentes -, que são, ainda, herdeiros de formas de sociabilidade, reconhecimento e diferenciação que se produzem na sequência que vai desde antes, durante e depois do evento espetacular” (GODIO, 2010, p. 289).

refletirmos, por exemplo, “[...] como ao longo do tempo as figurações vão criando “nós” que se autonomizam na realidade social, mas sempre de forma interdependente, mantendo os fios que os conformam como tecido social” (SILVA, 2013, p. 59).

## 6.1 Trajetória e Heranças: situando os dirigentes do Sport Club do Recife

**Quadro 6.1 – Profissão dos Dirigentes do Sport Club do Recife**

PROFISSÃO	TOTAL**	%
Profissionais Liberais***	3	50
Empresários	2	33,33
Político	1	16,67
Total	6	100

Fonte: Godio (2010) - adaptado pelo autor.

\*\* Tomando os cargos: Presidência, Vice-Presidência e Diretores do Futebol Profissional.

\*\*\* Médicos, Engenheiros, Administradores de Empresas.

Uma reflexão possível de emprendermos aqui, sob o prisma das ligações - retomando o olhar especificamente para os dirigentes e para os casos do **Quadro 6.1**, em que 50% deles aparecem como profissionais liberais, 33,33%, como empresários do ramo da construção civil e 16,67%, como detentores de cargos no Estado como políticos –, revela, numa alusão a Godio (2010), quão temeroso é dizer que existe uma rede social solidificada de pensamento entre os dirigentes do Sport. A figuração clubística por si só constitui uma esfera de disputas, e as diferenças de histórias que esses homens trazem lhes fornecem certas visões e posições políticas e sentimentos de pertencas que lhes identificam e que movem suas ações. Mais abaixo, falaremos de um grupo que, de modo intencional ou não, vem assim se organizando dentro do clube. O fato é que, também por essas coisas, percebemos que existem determinadas fragmentações dentro do clube, o que se pode ler nas entrelinhas do quadro acima e ainda na entrevista abaixo, quando, ao falar de gestão, um dirigente comenta:

Milton fez uma gestão de muita agregação, tá certo, era um espaço político pequeno que nós tínhamos dentro do clube. O Sport é um clube muito complicado politicamente, mas Milton com aquele grupo pequeno aglutinou, e todo mundo remou pra um lado só, e nós conseguimos a conquista e conseguimos eleger um sucessor. Então, eu fiquei lá até 2009, até passarmos à Libertadores. Eu saí na décima-quinta rodada do Brasileiro, porque houve divergências entre..., isso é normal entre presidente e vice-presidente de futebol. Às vezes, no futebol, as pessoas têm o erro de transferir a responsabilidade, e ser dirigente de futebol é assumir as responsabilidades, certo? **Entrevistado 8** (Dirigente na gestão de 2011 a 2012 - entrevista em 24/3/2014).

Olhando a teia que se forma a partir dos dados e do relato, acreditamos, tal qual afirma Godio (2010), que existe uma relação tênue entre o extrato social e a profissão de cada um dos indivíduos, o que, por sua vez, permite compreender a maneira como se configuram os grupos de pertencimento dentro de uma organização como essa que, além de esportiva, é também social e política. E, pontuando especificamente com relação às profissões dos dirigentes do Sport Club do Recife, há, como mostram os **Quadros 6.1 e 6.2**, uma heterogeneidade nesse aspecto, porque “[...] os dirigentes são sujeitos que detêm diversas trajetórias sociais e compõem um mosaico relativamente amplo de carreiras e trajetórias profissionais e societárias” (GODIO, 2010, p. 22). E acreditamos que esse retrato repercute no modo como o clube é e vem sendo pensado, administrado de tempos em tempos - ao longo de sua história -, sobretudo na sua forma organizacional.

Recuperamos mais uma vez a relação tênue - entre extrato social, profissões e como os grupos de interesses se organizam dentro do clube a partir disso -, para mencionar que, assim como enxergamos o fenômeno da heterogeneidade, também notamos que existe uma coligação que predomina há algum tempo no ambiente do Sport envolvendo um grupo de pessoas com uma dada formação, que vem conduzindo a gestão desse clube nos últimos anos. Basta dizer que entre 2007 e 2014 - período de quatro gestões - a Presidência do clube foi ocupada por dois engenheiros, e, nas outras, muita gente dessa confraria ocupou importantes cargos diretivos, a exemplo da Vice-Presidência Executiva e da presidência do Conselho Deliberativo. Mas o que queremos mostrar com isso? É que a influência destacada de um grupo - mesmo que de forma não intencional, como fala Elias - ocupando posições estratégicas na instituição nos últimos anos possivelmente incide numa intenção de clube ou numa configuração. Dito de outra forma, no Sport Club do Recife somos levados a acreditar que, sob tais comandos, existem algumas prioridades administrativas que a própria formação dos dirigentes parece influenciar, e uma delas aponta para mudanças na estrutura física do clube vinculadas a uma ideia de modernização.

De um modo geral, conforme pudemos averiguar com a pesquisa, esse grupo que na atualidade domina o cenário político do clube - de vínculos fortes com a gestão de 2011 e 2012, mas, considerando a longa duração, não se resume a esta - tem um interesse pontual de marcar sua passagem projetando uma imagem distinta do Sport no cenário social. Assim, as narrativas e notícias mostram que essa coligação vem dando conta de organizar as bases financeiras, sanando e negociando dívidas, mas, principalmente, promovendo e formulando diversas obras físicas que apontam transformações de ordem estrutural. É só olhar algumas

notícias abaixo. Nós suspeitamos que haja, nesse projeto, uma concepção de modernização, que é parte de um sentimento que está presente no discurso dos dirigentes, assunto a ser abordado mais à frente.

jornal do commercio - Esportes – 1-1-2010

#### **GRAMADO**

A diretoria do Sport vem promovendo uma pequena reforma no palco que o time leonino usará durante a temporada 2010. Entretanto, a reestruturação foi feita em apenas 15% do campo (1.200 metros quadrados, de um total de 8 mil). O investimento total foi de R\$ 30 mil.[...] Um bom gramado é, inclusive, uma exigência do técnico Givanildo Oliveira. Ele também pediu que fossem feitas melhorias no campo auxiliar da Ilha do Retiro e no CT de Paratibe.

**jornal do commercio - 15-4-2010**

Lideranças voltam a se reunir por nova arena

#### **Diário de Pernambuco – 17-01-2012**

Na última sexta-feira, o discurso do presidente Gustavo Dubeux era de cautela. “Pelo bem do patrimônio, para reabrirnos em perfeitas condições, decidimos preservar um pouco mais.” Ontem, uma nova postura. “Fizemos uma vistoria e vimos que o gramado já está em perfeitas condições. E vai ficar ainda melhor no dia do jogo. Se não for o melhor, vai ser um dos melhores campos do estado”, avaliou.

**Figura 6.1 – Sport Club Recife em reforma, 17/01/2012**



**O novo gramado e a nova pintura da Ilha do Retiro serão apresentados aos torcedores depois de amanhã. Imagem: SPORT CLUB DO RECIFE/DIVULGAÇÃO**

**FONTE:** Imagem extraída do Diário de Pernambuco – 17-1-2012. No Sport, constatamos a existência de uma atmosfera movida por desenvolver mudanças físicas tanto no estádio quanto noutras partes

estruturais do clube. Esse sentimento é inclusive manifestado num dos documentos - a carta de um dirigente - que apresentamos no capítulo cinco

Além das informações já mencionadas, que fazem parte dos contornos da figura desses homens, é possível acrescentar outras, sobretudo olhando o **Quadro 6.2**, por exemplo, onde consta que no Sport Club do Recife os dirigentes são indivíduos que pertencem ou vieram das classes média e alta da sociedade<sup>68</sup>, e a maioria deles chegou ao clube por suas pertenças familiares ou por uma história de longa trajetória. O clube não é diferente do modelo que está presente em nossa sociedade, para a qual a tradição familiar ainda é, senão o principal, um dos principais cartões de visita. Conforme nos confidenciou um dos entrevistados, um ou outro pode chegar a ser dirigente sem portar o pré-requisito da herança familiar, entretanto, além da trajetória ser mais longa, há outras condições para que possam ser aceitos. Entre estas, a de que hajam alcançado alguma notabilidade no clube ou na sociedade pernambucana, por serviços prestados a ambos e, com isso, passaram a ser vistos como um estabelecido. Vale lembrar, porém, que devem ser rubro-negros e sócios do clube.

Mas, no geral, ao tecermos uma caricatura desses homens é necessário não desconsiderar um detalhe precioso do desenho: é quase essencial eles terem um passado, contar com uma história que credencie o indivíduo dentro do clube, coisas que conferem distinção social. Assim acreditamos, pelo que revela o **Quadro 6.2** e pelo que diz o entrevistado abaixo:

Rapaz, é um processo, você vai naturalmente porque as gerações vão mudando, né? Por exemplo, meu pai foi diretor médico do Sport, do instituto médico, ele viveu no Sport, eu vivi ali no Sport e conheci alguns dirigentes da época. Já meu pai era porque era amigo de alguém, tal e tal, então acontece isso, e papai é médico, e eu convivi muito com os dirigentes do Sport dessa época. Logo depois, fui crescendo, e as pessoas que foram crescendo comigo foram também cada um ficando no Sport e, por exemplo, Gustavo, que é meu amigo de infância, Gustavo Dubeux, meu amigo de infância eu do colégio dele. Quando Gustavo começou a frequentar o Sport, que ele também já era de uma família que o avô era do Sport, tal e tal, ele já recebeu também isso. Isso é uma coisa natural que você vai conhecendo seus amigos, seus amigos tão precisando de uma ajuda você vai lá dar uma ajuda. A sua paixão pelo clube é que norteia isso tudo, porque você está lá e, quando você vê, você tá participando de alguma atividade. Eu lembro que o irmão do atual presidente, que é meu amigo também de infância, nós entramos na engenharia lá do Sport, andamos por aqueles telhados lá tudinho na época. Então, você queria mesmo fazer aquela doação de tempo pro Sport, você se sente nessa obrigação quando você é, eu era estudante de engenharia e ele também. Nós achamos que devíamos reservar um tempo de

<sup>68</sup> Apesar de não termos conseguido nenhuma informação sobre a renda dos dirigentes do Sport Club do Recife, fazemos tal associação – de sua condição socioeconômico - baseados nas formações profissionais, empresas que comandam, residências e bairros em que moram.

nossa vida pra o Sport, e depois você vai conhecendo, depois você vai vendo que. **Entrevistado 7** (Dirigente nas gestões de 2009 a 2010 e de 2011 a 2012 – entrevista em 23/3/2014).

Como se pode ver, há um significado em se fazer parte dessa rede que traduz um sistema de pertenças, de sentimentos, o qual revela *status*, abre espaço e gera credenciais importantes para as pessoas transitarem nesse ambiente e noutros espaços da vida social. A maioria dos dirigentes que aparecem no **Quadro 6.2** de alguma forma possuem raízes dentro do clube. Trata-se de pessoas que foram atletas, filhos de atletas, filhos de dirigentes e ex-dirigentes ou gente que saiu da condição de torcedor, passou a ser conselheiro e “virou” dirigente, pessoas quase sempre trazidas por algum estabelecido dessa figuração. No caso dos que são dirigentes mais “antigos”, seus pais possuíam vínculos com o Sport de longa duração, de modo que foram desde cedo sociabilizados com a vida do clube.

Outro fato que de certa forma chamou nossa atenção durante a investigação é quão raro se encontra gente com menos de 40 anos participando da direção do clube – deve haver exceções, porém, entre nossos entrevistados, não localizamos ninguém, o mais novo na época de seu exercício tinha exatos 40 anos. Também, ainda com relação à função, notamos que se cargo diretivo diz respeito à Presidência do clube, aí, então, é que o critério idade parece se constitui um crivo de peso maior ainda dentro dessa figuração social. Nesse espaço reservado, a experiência de vida ganha uma dimensão tal que, só para termos ideia desse fato, os últimos quatro presidentes do Sport Club do Recife – entre 2007 e 2014 – tinham, respectivamente, 56, 63, 53 e 59 anos.

**Quadro 6.2 - Mapa da Herança Sócio-Histórica dos Dirigentes do Sport Club do Recife, de 2009 - 2012**

Dirigente	Formação / profissão	Idade	Herança social
Retrato 1	Médico	63 anos	Filho de jornalista e ex-atleta do clube. Sua ligação com o clube vem desde criança, pois foi atleta de voleibol, conselheiro, exerceu as funções de médico e diretor-médico no Sport. Foi vice-presidente da Federação Pernambucana de Futebol entre 1985 e 1995.
Retrato 2	Empresário	58 anos	Natural do Rio de Janeiro, no Sport, além de ser presidente do Executivo, também já foi presidente do Conselho Deliberativo e vice de Futebol. Sua relação com o clube vem de longe, desde o tempo em que foi atleta de remo e esteve durante muito tempo ligado às grandes figuras políticas do clube até se estabelecer como oposição.
Retrato 3	Advogado / Político	42 anos	Natural de Natal-RN, veio para o Recife com 2 anos, foi morar em Casa Forte, onde reside até hoje. Tem dois filhos é formado em direito, estudou no Colégio Marista e na Universidade Católica de PE. Foi vice-presidente de futebol em 2009. Sua relação com o clube é de torcedor que cresceu frequentando as arquibancadas.
Retrato 4	Empresário	54 anos	Fundador, com seus dois irmãos, da empresa Moura Dubeux Engenharia S.A. há mais de 30 anos. Foi vice-presidente de futebol do Sport, presidente do clube e vice-presidente do Conselho. Sua ligação com a agremiação vem desde seu avó, que chegou a ser vice-presidente do dirigente José de Andrade Neto, que foi quem comprou a Ilha do Retiro.
Retrato 5	Administrador de Empresas e Engenheiro Civil	55 anos	Em 2010, foi nomeado diretor de futebol do Sport Club do Recife e, em janeiro de 2011, assessor da presidência. Sua ligação com o clube vem de seu pai, que fez parte do departamento médico do clube.
Retrato 6	Engenheiro Civil	57 anos	Foi vice-presidente de futebol em 2009. Sua ligação com o Sport se dá desde os 8 anos de idade, quando começou a frequentar os jogos, levado por um irmão de 20 anos de idade. Somado a isso, começou a participar politicamente da vida do clube em 1979, com a eleição de um presidente, e em 2000 participou um pouco mais de perto da gestão, embora ainda não tivesse cargo. Só em 2005 passou, de fato, a ser dirigente, mas já era conselheiro, e ainda o é.
Retrato 7	Engenheiro civil	56 anos	Natural do Recife, foi presidente do clube, além de ocupar outros cargos e ser conselheiro benemérito. Sua ligação com o Sport é a seguinte: seu pai foi presidente em 1952, e um dos seus irmãos foi jogador na década de 1950. Em 1989, seu irmão mais velho foi atleta de tênis do clube, presidente do executivo diversas vezes, além de ter ocupado outros cargos e ser conselheiro benemérito <sup>69</sup> . A sua família, na verdade, tem mais de 50 anos de história no Sport*.

Fonte: Francisco Xavier dos Santos (2015)

\*Fonte de consulta: assinatura online do jornal do commercio e do Diário de Pernambuco, livros do acervo do clube e entrevistas.

<sup>69</sup> Uma categoria distinta, que poucos indivíduos alcançam, alguém que “tem cadeira cativa”, expressão usada por um dos dirigentes numas das entrevistas.

Embora os dois quadros anteriores, e mais este, sejam a princípio constituídos por dados, no conjunto eles são mais que isso, porque na essência falam de indivíduos em relação e esboçam uma ideia da figuração denominada Sport Club do Recife. Os quadros foram uma maneira inicial que encontramos para familiarizar o leitor, que, sendo ou não envolvido com o mundo do futebol, esse universo pode por vezes causar estranheza, a depender do que dele se explore. Talvez seja o caso dos dirigentes de futebol profissional, que, para muitos, mesmo para quem os investiga, como foi o nosso caso, aparecem como sujeitos próximos e, ao mesmo tempo, distantes e desconhecidos. Mas, por ora, fiquemos com a imagem de que esses indivíduos são parte de uma figuração que envolve suas formações profissionais, trajetórias e heranças sociais. Homens que não podem ser compreendidos como pessoas desvinculadas do seu passado familiar, cultural, educacional, profissional e coisas do tipo.

Dito isso, nos direcionamos às falas de cada um dos sujeitos dessa formação social particular e, aproveitando a oportunidade, ressaltamos que em nossa compreensão não são as falas que são o *ethos*, mas o que elas revelam e articulam.

## **6.2 Retóricas Sobre a Figura do Dirigente: ouvindo os mandatários rubro-negros**

Apesar de havermos trabalhado com o futebol na condição de Preparador Físico, tanto no Sport Club do Recife - onde exercemos a função por quase seis anos - quanto noutros dois clubes<sup>70</sup>, e neles convivido com alguns dirigentes de futebol, a figura desses indivíduos, de algum tempo para cá, passou a se revestir de uma curiosidade particular para nós.

Então, mesmo tendo alguma noção sobre o dirigente, desejávamos ir além nessa compreensão. E um de nossos interesses residia em saber qual a percepção que os próprios homens de plateia tinham de um dirigente de clube de futebol profissional. No caso da nossa convivência no Sport Club do Recife, algumas coisas a respeito desses sujeitos eram de fácil compreensão. Por exemplo, com relação especificamente ao futebol, são essas pessoas que respondem sobre contratações e demissões tanto de jogadores quanto de treinadores; são incumbidos de conceder entrevistas na mídia em geral; e são encarregados de realizar reuniões com jogadores e comissão técnica. Nos diz Damo (2005, p.227) que suas ações são “[...] para gerir o departamento de futebol e, particularmente, a equipe principal, incluindo-se atletas e membros da comissão técnica, na qual está empenhada boa parte da estrutura administrativa” do clube. No Sport, fomos então em busca de algumas competências de

---

<sup>70</sup> Também trabalhamos no Clube Náutico Capibaribe, no Recife, e no Centro de Treinamento de Futebol do Paraná, em Londrina.

ordem administrativa que identificam “nossos” homens, valendo-nos para isso de partes do estatuto do clube, mais precisamente no capítulo VI e no art.90, que de algum modo caracterizam esses sujeitos como alguém responsável por

**Figura 6.2 - Trecho Extraído do Estatuto do Sport Club do Recife.**

**VI** – Despachar o expediente,  
**VIII** – Contratar, demitir, suspender e licenciar funcionários e empregados do Club e fixar os seus salários, respeitando as disposições legais vigentes;  
**IX** - Designar os Vice-Presidentes e nomear os Diretores indicados por eles;  
**X** – Autorizar o empenho de despesas e assinar cheques,  
**XI** – Até o dia 15 de março de cada ano, apresentar, ao Conselho Deliberativo, o relatório das atividades da Diretoria Executiva, acompanhado do balanço financeiro anual, do parecer do Conselho Fiscal e de auditoria externa. A mencionada auditoria obrigatoriamente deverá ser contratada com empresa especializada, de grande porte, de reconhecida competência e de comprovada atuação internacional.  
**XII** – Assinar carteiras sociais de identidade, cartões de frequência, convites e outros títulos de igual natureza;

Fonte: Estatuto do Sport Club do Recife

Essa é, portanto, uma imagem projetada pela entidade de como devem proceder tais pessoas quando investidas do cargo. Nessa caracterização dos homens de plateia do rubro-negro pernambucano, também está posto no mesmo capítulo e no art. 92 que eles podem ser observados e reconhecidos socialmente por exercerem, ainda, funções ligadas à:

**Figura 6.3 - Trecho Extraído do Estatuto do Sport Club do Recife**

**II** – Conservação dos bens integrantes do patrimônio do Sport que estiverem sob a guarda da respectiva Vice-Presidência;  
**IV** – Proposta ao Presidente Executivo sobre nomeação, suspensão e licenciamento dos funcionários da Vice-Presidência, fixação de salário e o seu regimento de trabalho;  
**V**- Cumprimento desse estatuto, dos regimentos, regulamentos, resoluções e determinações do Presidente Executivo, do Conselho Deliberativo e do Conselho Fiscal;  
**VI** – Proposta de exclusão de sócio;  
**VII** – Nomeação de comissões que se fizerem necessárias;  
**VIII** – Autorização do arrendamento ou locação de dependências do Club e concessões de qualquer natureza;  
**IX** – Prática de atos delegadas pelo Presidente Executivo;  
**X** – Participação, com outros Vice-Presidentes, de reuniões de planejamento ou administrativas, quando convocado pelo Presidente Executivo;  
**XI** – Execução da sanção de impedimento;  
**XII** – Proposta ao Presidente Executivo sobre criação, elaboração, instituição ou efetivação de:  
**a)** Tabelas de contribuições e taxas sociais, submetendo-as à aprovação do Conselho Deliberativo;  
**b)** Orçamento anual do Sport, com estimativa da receita e fixação da despesa e encaminhá-lo com parecer do Conselho Fiscal, ao Conselho Deliberativo, até o dia 15 de outubro de cada exercício;  
**c)** Prêmios nos eventos esportivos promovidos pelo Club ou terceiros;  
**d)** Filiação do Sport Club do Recife a entidades esportivas;

Fonte: Estatuto do Sport Club do Recife

Em nossa compreensão, o que o documento acima, entre outras coisas, mostra são aqueles aspectos que remetem às características do plano legal e do dever, do que é ser um

dirigente dentro do Sport Club do Recife, o que não deixa de fazer parte da identidade social desse ator. Porém, também entendemos que esse indivíduo incorpora, em torno de si, aspectos dinâmicos da figuração que não estão determinados, nem se esgotam na letra do estatuto. Talvez porque na constituição do dirigente de clube haja uma compreensão humana e social, que vai além da visão estatutária e que remete à experiência do indivíduo no singular e dos indivíduos no plural. Essa vivência não se pode capturar pelo que apresenta o estatuto, pois é algo que se faz e refaz continuamente. Nesse sentido, não se pode ignorar a representação que possuem os dirigentes do Sport sobre os homens de plateia, porque suspeitamos que suas percepções revelem um lado não intencional da figuração que, talvez, poucos conheçam. Assim é que as entrevistas ganham relevo na tese, pois, além de outras questões, descortinam uma compreensão que os dirigentes têm de si mesmo, visão essa que deixamos aos nossos entrevistados no Sport Club do Recife desenhar.

No curso da investigação, nos pomos a considerar a pretensão de muitos de se tornarem dirigentes de clubes de futebol profissional, mesmo que seja algo velado. Há uma busca de diferentes indivíduos que frequentam o Sport Club do Recife<sup>71</sup> por se tornar homens do mundo do futebol, seja isso intencional ou não, e essa é uma ideia que consideramos para o surgimento desses homens ao longo da história do clube. Portanto, uma vez constituídos, nos sobrevém a intenção de melhor compreender a visão que os dirigentes rubro-negros tecem de si, e assim suscitamos as seguintes indagações: como se compreendem? Como se percebem? Como se representam?

Essas e outras questões problematizam esta parte do texto, perguntas que fizemos às pessoas que entrevistamos no Sport e que, dentro do processo investigativo, nos fazem pensar, por exemplo, que,

Independentemente de certa heterogeneidade [...] nas trajetórias profissionais e nos pertencimentos de classe e status que particularizam cada dirigente de futebol, suas experiências, formando parte de grupos de direção e administração dos clubes, revelam detalhes sobre os exercícios do poder compartilhados e sobre a forma como esses exercícios concreto são política e socialmente produzidos ao longo do tempo por eles (GODIO, 2010, p. 23).

Os detalhes de que fala o autor acima são coisas que vão aparecendo por intermédio das narrativas que obtivemos no Sport durante a pesquisa de campo, e elas – além dos outros dados - nos ajudaram a construir um entendimento da atmosfera que envolve o dirigente de

---

<sup>71</sup> Acreditamos, com as devidas proporções, que assim também ocorra noutros clubes pernambucanos de futebol profissional e do Brasil.

clube de futebol profissional. As visões vão se somando em meio às diferenças e convergências das falas e pensamentos das pessoas, e essa mescla no fim produz um mosaico que mostra a figura de um indivíduo investido de uma função social nada fácil de definir ou tipificar num único arremate, pois é fruto de uma complexidade, como mostram alguns dirigentes, a exemplo do entrevistado abaixo:

Pois é, Francisco, dirigente de futebol é o maior desafio que eu já conheci na minha vida, como empresário, como engenheiro civil. E quando eu tive a oportunidade de assumir a direção do futebol que eu comecei a analisar a coisa, o primeiro grande desafio começa que o dirigente de futebol é um amador dirigindo profissionais, e aí? Aí complica! Muitas vezes você vê, não é que isso descredencia a pessoa, um técnico, um assalariado, um funcionário público, dirigindo um técnico que ganha duzentos mil reais por mês, os jogadores, um elenco de futebol que ganha em média, cem, cento e cinquenta mil reais por mês, isso já é um obstáculo, queira ou não queira, porque o cara é um amador, um dirigente profissional. Então, o que é que exige disso, disso não exige, qualquer pessoa pode ser dirigente de futebol, mas precisa o que para superar essa primeira dificuldade: ter liderança, o cara tem que ser um líder, porque uma coisa é ser diretor de uma empresa que tá com a chibata na mão, bota pra fora bota pra dentro, determina um salário, aumenta o cargo da pessoa aí fica fácil, mas como dirigente de futebol não, ninguém mexe num técnico que ganha, ninguém mexe num jogador que ganha, como é que você vai dirigir? Como é que você vai comandar? Como é que você vai fazer com que ele se adapte a uma gestão no trabalho? Sendo líder! Ou a pessoa tem esse espírito de liderança nato, ou não vai conseguir... a não ser que seja mais um dirigente, aí vem um apito caminhando, a maior parte dos dirigentes que eu conheci por aí, eles não merecem nem esse termo, eles recebem esse cargo, contratam um técnico, junto com um vice-presidente de futebol, com um presidente do clube, contratam o técnico e entregam a chave do clube ao técnico, e o técnico vai pegar um fardo pesadíssimo, porque ele vai ter que ser tudo, ele vai ter que ser o disciplinador, vai ter que fazer a gestão, vai ter que enquadrar, né, para ter, em busca de um determinado objetivo, quando você sai dessa mesmice de o dirigente ser um entregador de chave de clube ao técnico de futebol, que no maior lugar, fora os grandes clubes como Santos, São Paulo, aí não! Lá o técnico se enquadra, tá certo? Começa logo o seguinte: você contrata o técnico, muitas vezes você contrata por telefone, eu vou contratar, eu vou contratar uma secretária, um funcionário meu, eu não contrato por telefone, como é que eu vou contratar um técnico de futebol por telefone, se tem que sentar, discutir, ver qual é o plano da pessoa e ver se ele se enquadra no seu plano de gestão. Isso é que é realmente um dirigente de futebol.  
**Entrevistado 2** (Dirigente do Clube nos anos 80 – entrevista em 13/3/2014).

A entrevista reforça um fato que também aparece nos **Quadros 6.2 e 6.3**, de que o dirigente do Sport Club do Recife é um sujeito detentor de uma profissão. Mas o que isso tem de especial? É que o dirigente do Sport é alguém com uma formação acadêmica dirigida para o mundo do trabalho, fazendo disso sua ocupação cotidiana, e não um sujeito “especialista”

em esporte. Portanto, são prioritariamente engenheiros, empresários, políticos, médicos, advogados que, paralelamente a isso, assumem a função de dirigente como “uma segunda pele” que tem uma essência. Possivelmente aí se localize o maior desafio destacado na narrativa, porque, como diz o próprio entrevistado, trata-se de um amador dirigindo profissionais. Desse modo, está posto, ao menos para nós, que ser dirigente no Sport não é a ocupação principal desse indivíduo. Ser amador é algo que na ótica do dirigente acima revela certos entraves e/ou dilemas, pois, afinal, o futebol que ele e outros dirigem é, há bastante tempo, em nossa sociedade, uma atividade profissional. Uma posição unânime entre os indivíduos que entrevistamos é que não há nenhum especialista em esporte entre aqueles que ocupam cargos diretivos dentro do clube, todos são amadores. Logo, não pode passar despercebida essa característica singular do que é ser dirigente de clube de futebol no Sport. Aliás, uma realidade que nós arriscamos afirmar que envolve a figuração pernambucana como um todo, e não apenas o clube em questão, pois os demais clubes parecem revelar a mesma condição social, assim como a figuração brasileira.

No capítulo anterior, nós falamos que o padrão de clube existente no futebol local é dependente de um modelo maior que aquele que está presente na figuração social brasileira, o qual confere aos clubes por meio de seus estatutos a identidade de associações esportivas ou desportivas, e assim constitui-se a maioria deles no Brasil. Essa formatação social se inscreve na longa história de duração dos clubes brasileiros – ver o terceiro capítulo – e, possivelmente, atinge os dirigentes em sua maneira de se comportar. Se nós pensarmos que o clube é também algo de natureza recreativa, é natural que, como associação desportiva, esta revele um caráter social que em parte determina uma visão e constituição dos sujeitos que a compõem. Dentro desse raciocínio, talvez se possa explicar por que, no Sport, seus dirigentes - que historicamente vêm de uma tradição justificada pela ideia de amor, dedicação, paixão, abnegação e outras coisas desse naipe – constituam um grupo de amadores dentro do futebol. Na essência, segundo o estatuto, isso é o clube, uma entidade sem fins lucrativos.

Diferente, pois, do modelo europeu – que nós apontamos no capítulo três -, em que muitos clubes se transformaram em empresas de capital aberto, e, por via de consequência, muitos dirigentes passaram a portar credenciais de gestores esportivos profissionalizados, ou profissionalizaram os clubes. No caso brasileiro e do próprio Sport Club do Recife, em decorrência da figuração a que pertence, a proposta é outra, e talvez por isso o dirigente não se veja nem seja impelido a buscar uma formação especializada para o exercício da função, mesmo que no futebol globalizado essa seja uma questão recorrente. A diferença, porém, que

notamos do Sport e de seus dirigentes para um clube de mesma matriz, por exemplo, o São Paulo Futebol Clube, como apontam Fumagal e Louzada (2009), está essencialmente na possibilidade de se ter lucros.

Uma questão ainda apontada na narrativa acima e que consideramos digna de analisar, pois tem a ver com a ideia de dirigente, é que no Sport, conforme ressalta o entrevistado, não se precisa de muita coisa para ser dirigente, em tese “qualquer um pode ser”. Acontece que esse “qualquer um”, em nosso entendimento, é muito mais uma força de expressão, pois, na realidade, na história do clube nem todos que buscam chegam a tal condição. Subjetivamente ou de forma oculta, está posta uma limitação: a do dom<sup>72</sup>. E, assim, somente alguém, por assim dizer, vocacionado ou, como fala nosso entrevistado, que tem o carisma da liderança pode ser um “verdadeiro” dirigente, algo que intencionalmente ou não elimina muitos.

De certo modo, não se pode ignorar que há uma representação construída socialmente, pois, ainda que se diga que ser dirigente é para todos, a própria teia – composta por estabelecido e *outsider* - revela que não é para qualquer um. A tradição e o arranjo político limitam o acesso dos indivíduos e, talvez, isto explique algo do domínio constante e inquestionável mais amplo na vida social de uns poucos sobre muitos<sup>73</sup>.

Mas a definição e enquadramento do que é um dirigente de clube não para na explicação até aqui apontada, pois outros membros da diretoria do Sport são recrutados a falar sobre o assunto. Embora a primeira entrevista apresente uma versão, um discurso diferente, quando comparada à segunda entrevista que vem abaixo, ainda assim observamos que elas não se anulam nem deixam de revelar associações e pontos de ligações, como é mostrado a seguir:

Ser dirigente de clube é mais do que ser apenas torcedor, não é? Você tem responsabilidades inerentes à função, do cargo, não é? Tem que agir com mais frieza do que um torcedor, tem que agir com a razão, muitas vezes o torcedor age somente com a emoção. Agora, neste mundo mais moderno, está se vendo muito a figura do diretor executivo, não é? Geralmente são pessoas que vêm de fora, pra poder também desvincular, ajudar a desvincular essa questão da emoção com a razão, não é, pois é importante que o dirigente tenha frieza para agir desde dentro do vestiário, na administração do clube, no dia a dia, as responsabilidades de gerir um clube, que são as mesmas responsabilidades, hoje, que tem um gestor público. A questão de deixar dívidas para as gestões futuras, de você honrar com os compromissos fiscais, com os compromissos de ordem social também, não é? Então, tudo isso leva em conta, até porque o dirigente pode ser

<sup>72</sup> Damo (2005), em uma de suas definições, o situa como um elemento da dádiva, ou seja, “[...] uma predisposição que, além de inata, é herdada”.

<sup>73</sup> Suspeitamos que assim, também, o processo se mostre na sociedade pernambucana e na brasileira, com grupos e pessoas que se mantêm sem prazo de vencimento no poder.

responsabilizado no futuro, não é? Se, por exemplo, tiver com as obrigações providenciais do clube em dia, não é? Isso é questionado, eu conheço dirigente que até hoje responde na justiça, não é? Então, é importante que a gente tenha a diferença do torcedor, a diferença do dirigente, não é? O dirigente tem que ser uma pessoa mais fria, tem que ser uma pessoa que saiba exatamente diferenciar, não é? A razão da emoção. **Entrevistado 3** (Dirigente em 2009-2010 – entrevista em 13/4/2014).

A maneira como o entrevistado acima articula a sua reflexão é característica de uma geração de novos atores, que nos últimos tempos têm ingressado na direção do Sport Club do Recife. Arriscamos dizer que até certo ponto eles – o grupo - ensaiam um processo de transição de pensamento dentro do clube, do qual, efetivamente, não sabemos dizer seu início e fim. A retórica parece constituir com maior ênfase um esforço de aproximação com o mundo atual do futebol profissional de espetáculo, não deixando também de ressaltar uma ideia que o clube revela ter da modernidade dentro do futebol.

Em alguns pontos da entrevista, o dirigente se refere a temas como razão, emoção, frieza e diferenciação entre torcedor e dirigente. Segundo pontuam Costa e Marinho (2000, p. 6), “a *racionalização* trata do uso da razão instrumental na ação humana. Significa tomar atitudes e decisões descartando os elementos de natureza pessoal, afetiva e emocional”. Não sabemos ao certo dizer se a perspectiva do dirigente acima vai tão a fundo, mas, pelo sim, pelo não, ponderamos que tal reflexão envolve uma perspectiva mais racional de compreender o futebol, o clube e o sujeito que dirige tais espaços, sobretudo quando a fala ressalta que o dirigente é mais do que um torcedor; que é alguém com responsabilidades próprias da função e que tem que agir desvinculado da emoção.

De outra sorte, também entendemos que a narrativa acima indica, como diz Godio (2010, p. 284), “[...] uma série de “preferências” que guiam a identificação de uma ou várias relações subjetivas - e possíveis - entre características e função do ser dirigencial e a paixão, a razão e a memória; em suma, os outros”. Percebemos, por essas preferências mencionadas, que em muitas partes a fotografia desses homens esboça uma trajetória de imensos conflitos que eles travam consigo mesmos.

Considerando a ideia de interdependência que marca as figurações sociais e que é singular dentro desse cenário específico, então, em alguns momentos, temos para nós que dirigente e torcedor parecem ser iguais nos sentimentos, porém diferentes na forma como gerem esses sentimentos, e nesse sentido recorreremos mais uma vez a Godio (2010, p.288), ao dizer que “a paixão futebolística, que estaria na origem dessa operação de distinção, se constrói como narrativa de um objeto de conhecimento a partir de uma axiomática dupla”. No

fundo, estamos convencidos de que o formato legal do clube coloca um paradoxo entre eles, pois, recuperando o estatuto do clube, nele está determinado que somente podem vir a ser presidente e dirigente do Sport Club do Recife aqueles sujeitos que são sócios do clube, portanto indivíduos que são, antes de qualquer coisa, torcedores do Sport. Nesse sentido, é difícil dizer se haverá um momento em que o clube totalize a transição entre ser amador e ser profissional.

Em nosso entendimento, a narrativa desse dirigente revela uma perspectiva dual da imagem que tem de si mesmo. Ele se refere, em algumas passagens da entrevista, à relação torcedor-dirigente, dirigente-torcedor, então o que se vê no fundo é que o dirigente rubro-negro vive imerso no dilema que envolve razão e emoção, sensatez e paixão que é peculiar ao ambiente em que eles se movimentam. Parece, então, que voltamos à visão do primeiro entrevistado, qual seja, de que o dirigente, nesse clube, é um ator amador que atua numa esfera profissional. Uma perspectiva que, se não revela a totalidade da figura, ao menos constitui um detalhe a considerar do retrato desses homens dentro do Sport Club do Recife.

Como dissemos, estamos diante de um mosaico cujas representações humanas suscitam diferentes pontos de vista que membros de uma comunidade específica revelam ter de seus pares e que, em alguma medida, fala de sua própria imagem. Às vezes, essas visões advindas das narrativas dos dirigentes aparecem tão sobrepostas – assim tivemos a oportunidade de observar e ouvir no ambiente do Sport Club do Recife - que produzem um amálgama que liga indivíduo e sociedade ou dirigente e clube, como se ambos fossem uma coisa só. Decerto não são separados, como revela Elias, e a fala logo abaixo nos aproxima dessa composição:

Dirigente é simplesmente uma pessoa que está gerindo ali um departamento do clube, que pode ser ou administrativo ou futebol e que é... você pode ser amador ou pode ser profissional, né? Então, existem clubes que têm essas duas formas. O próprio Sport tem, eu acho que inclusive isso tá cada vez mais se profissionalizando. E existe também aquele amador, que é meu caso, é o caso de tantos outros que você colocou aí que colaboram, que está ali, mais por uma questão de amor ao clube e de dar sua colaboração dentro de sua disponibilidade de tempo, né? E que, aí, até ajuda aquele profissional que está ali para atender o clube dentro de sua jornada de trabalho normal. Então, essa é a visão do que é ser dirigente, pois cada um tem a sua forma de trabalhar. **Entrevistado 4** (Dirigente na gestão de 2011 a 2012 – entrevista em 14/3/2014).

Como se pode ver, existe uma dificuldade de separar o que é o Sport Club do Recife do que são seus homens, e isso é compreensível. Afinal, a figuração, da forma como preconiza Elias, são, num dado sentido, os próprios indivíduos e só existem por causa deles.

A pessoa entrevistada invoca uma ideia de ser humano investido de um papel ou, se preferirem, de uma identidade social que porta características gerais e singulares da figuração, e nesse sentido ser dirigente é encarnar diferentes possibilidades de se apresentar. Nesse trecho da entrevista, enquanto o ex-diretor descreve os homens de plateia como aqueles indivíduos que assumem a condição de gestores e/ou colaboradores, concomitantemente opera uma visão de como é constituído o Sport Club do Recife. Sejam os homens de gestão do rubro-negro de Pernambuco, seja a instituição, ambos carregam sobre si - no seu corpo social - uma marca que diz algo a respeito do que são no meio social. A entrevista também projeta uma imagem que parece enquadrar um dilema vivido pelos dirigentes, que é o de responder o quanto se é amador ou se é profissional nesse clube e, quiçá, noutros dessa mesma cadeia. Em nosso entendimento, essa resposta mostra-se conflituosa, porque os dirigentes são portadores de dupla herança: têm vínculos emocionais e afetivos com uma comunidade imaginada a partir dos padrões típicos de um clube associativo e também - em virtude da migração do clube para o espaço do futebol profissional - perspectivada por uma ordem que vindica ampla *performance* profissional e, nesse caso, são pressionados a responder às demandas desse cenário.

Também é de destacar que não são poucos, entre os entrevistados, os que falam constantemente do amor como causa legítima, *sine qua non* para desempenho da função dentro do Sport. Nesse ponto, parafraseando algo que é dito por Souza (2010), convém lembrar que a maioria dos dirigentes amadores é composta de pessoas que trabalham sem receber salário em troca, e essa condição é essencial para a compreensão do *ethos* que está vinculado ao cargo.

Se uma parte do retrato foi produzida com as narrativas aqui apontadas e cada uma pontuando sobre o que dizem os homens do rubro-negro pernambucano da oportunidade de ser dirigente de clube, há mais o que tracejar da figura, e assim passamos ao desenho institucional que expõe como são formados os homens de plateia desse clube.

### **6.3 Não se Formam Dirigentes Especializados: aqui a produção é caseira**

Na sociedade brasileira, como já pontuamos, a maioria dos clubes de futebol apresenta um formato legal-institucional que, resguardadas as exceções<sup>74</sup>, confere aos clubes o *status* de

---

<sup>74</sup> Há no Brasil alguns clubes que apresentam o formato de clube-empresa, Damo (2005) cita o caso do RS FC de propriedade da Talento S/A. Em Pernambuco temos o exemplo do Clube Atlético do Porto de Caruaru.

associações desportivas. Esse contorno projeta uma forma de ser tanto da entidade quanto dos dirigentes que a administram. O Sport Club do Recife é um dos que fazem parte dessa figuração social mais ampla e, naturalmente, em sua conjuntura administrativa, busca adaptar-se, conformar-se ao modelo que preconizam tais associações e que é parte da história do esporte em nossa sociedade. Desse modelo organizacional, temos motivos para assim acreditar, deriva um tipo de dirigente de clube de futebol.

Segundo notamos, a maioria das associações desportivas de nosso país se especializou em desenvolver o futebol profissional como sua principal atividade. Isso fez com que tais entidades, objetivamente falando, se deslocassem para uma esfera na sociedade contemporânea marcada, sobretudo, pela lógica da competição e da profissionalização, e é aí que se instala o dilema entre ser amador e profissional. Os clubes, na atualidade, são parte de um ambiente que passa por profundas transformações sociais, tanto no seu formato quanto naquilo que se espera do dirigente. Talvez em função dessas mudanças é que, à semelhança de muitos clubes no Brasil, o Sport Club do Recife “viva” um regime de composição híbrida em sua gestão, com a figura de um dirigente remunerado dividindo um espaço na gestão do clube que até então era exercido, na sua totalidade, pelos “tradicionalistas” dirigentes provenientes da base política do clube e que na essência são todos amadores.

Nas gestões de 2011/12 e, mais recentemente, na de 2015/16, é recrutado para atuar no clube um diretor remunerado, um sujeito quase sempre vindo de fora - para a maioria dos membros da comunidade, um *outsider* -, com especialização em gestão esportiva, contratado pelo presidente executivo para, entre outras coisas, desenvolver ações gerenciais que se coadunem com as exigências postas pelo contexto do futebol- espetáculo.

Esse retrato caracteriza um setor que faz parte da estrutura dos clubes de futebol, e sobre ele Elias (2000, p.25) diz que “[...] os recém-chegados eram desconhecidos não apenas dos antigos residentes, mas também entre eles não tinham coesão e por isso não conseguiam cerrar fileiras”. Noutras palavras, esse indivíduo “de fora” não é uma figura que envolve consenso dentro do clube. Basta observar trechos de algumas entrevistas que virão mais abaixo e ver-se-ão em torno da figura do dirigente remunerado muitas divergências. No clube, ainda pesa, e muito, o fato de ter num cargo de direção aquelas pessoas que nascem nas fileiras da comunidade, que têm um vínculo afetivo e o compromisso de perpetuar a tradição de um grupo, algo por sinal bastante “cultuado” nesse e noutros grupos sociais. São coisas como essas – a identificação dirigencial - que ganham relevo dentro da figuração Sport Club

do Recife, as quais fizeram com que despertássemos o interesse de saber como são formados os homens de comando dentro desse clube.

Em nossa concepção, as respostas dadas por cada um dos entrevistados a esse respeito incorporam ao retrato do dirigente certos detalhes que normalmente escapam de muitos de nós. Por exemplo, há aspectos dessa formatação que nos levaram a estabelecer uma analogia com o tempo prolongado a que são submetidos os atletas de futebol em seu processo de formação de que fala Damo (2005), afirmando que a formação dos dirigentes abrange um tempo longo. Para comprovar, é só observar com atenção o que diz o dirigente abaixo e noutras entrevistas que seguem, quando nós perguntamos:

**F:** Como se “forma” um dirigente num clube como o Sport?

**B:** O dirigente começa com uma paixão clubística, ele começa a frequentar o clube como torcedor, tá certo? E vai se engajando dentro do clube. Logicamente não é todo torcedor que se engaja, que conhece as raízes políticas do clube, e ele começa por ser conselheiro do clube, começa a ser participativo junto a algumas pessoas da direção do clube, aconselhando, debatendo, estando presente. Então o dirigente, o caminho do dirigente do clube inicialmente é esse, certo? Não tem outra maneira. O dirigente do clube vem da arquibancada e vem das cadeiras ou das sociais, esse é o primeiro ponto. Hoje existe a figura dos profissionais do futebol. É totalmente diferente, não tem o que se comparar. É a mesma coisa que comparar um treinador com um jogador que muda de camisa, enfim. Eu comecei a frequentar o esporte aos 8 anos de idade, tá certo? Eu tinha um irmão mais velho que eu, 12 anos, que, então, quando ele tinha 20 eu tinha 8. Então eu comecei a frequentar e assistir aos jogos do Sport aos 8 anos de idade; assisti e tenho uma memória muito privilegiada. Em 2000, participei ativamente, politicamente, do clube. Em 1979, 1980, com eleição do clube de Zé Moura contra Arsênio Meira, comecei a participar, a ter amizade mais efetivamente. Mas estar dentro de um grupo que tava dirigindo o clube, mesmo sem cargo, foi a partir de 2000, tá certo? Então participava de conversas debatia, não tive cargo. Até que, em 2005, Gustavo Dubeux, reconhecendo o meu serviço prestado ao clube, sem cargo - eu não precisava de cargo -, me convidou para ser diretor de futebol na gestão do presidente Luciano Bivar, depois do Campeonato Pernambucano, iniciando o Campeonato Brasileiro. E aí nós fizemos de 2005, e em 2006 eu permaneci, aí já com Gustavo como vice- presidente do futebol. O departamento de futebol compunha eu, Milton, Homero Lacerda, e nós fomos campeões pernambucanos e conseguimos acesso para a série A. Eu tou passando a trajetória de resultados, porque é necessário passar. [...] O dirigente não é nada mais nada a menos que um gestor do grupo, agora ele precisa ter uma percepção. O sucesso do dirigente é a percepção do grupo. **Entrevistado 8** (Dirigente na gestão de 2011 a 2012 - entrevista em 24/3/2014).

Tomando como referência a fala destacada acima, o processo de formação, como diria Elias, envolve uma longa duração, se arrasta por décadas da vida do sujeito. Para muitos desses indivíduos, a formação/produção começa bastante cedo, em seus primeiros momentos de interação dentro da sociedade dos dirigentes. Acreditamos que esses sujeitos, hoje instituídos dirigentes do Sport, sequer imaginavam que essa longa caminhada vivida por eles constituísse o seu “estágio” de formação para dirigente do clube. Assim sendo, estamos diante de um processo não intencionado pelo indivíduo, ainda que possa ter sido vislumbrado por aqueles que o iniciaram em sua sociabilidade clubística – um irmão, um pai, um amigo, todos torcedores -, e que nós também duvidamos que estes tivessem total clareza de um projeto de longa duração como esse.

Também suspeitamos, pelo que está exposto na entrevista acima, que o modo de iniciação das pessoas dentro do clube - embora, insistimos que os indivíduos em si não tenham a noção exata disso - é um fator que promove a diferença entre os torcedores comuns e aqueles que ao longo da trajetória social se “constituem” um dirigente da figuração. Afinal, como diz nosso entrevistado acima, “não é todo torcedor que se engaja, que conhece as raízes políticas do clube”. A impressão é que um segredo dessa formação, ao menos conforme vimos dentro do Sport, se encontra no modo diferenciado de se fazer o trajeto, de desenvolver os passos dentro da figuração, porque, vale lembrar, “todos” que estão ali fazem parte da mesma comunidade, porém apenas alguns chegam, num sentido metaforizado, ao exercício da Polis e a se constituírem homens de plateia.

Segundo Godio, nesse trajeto,

A importância atribuída ao gosto pelo futebol e o apaixonamento pelo próprio emblema-clube a que pertence cada dirigente [...] se apresentam como elementos centrais na construção de um *currículum* que subjetiva publicamente a identificação dirigencial; são entendidos como “marca” que permite a passagem da cegueira para a claridade na ação futura ou presente. Entre os elementos que devem estar presentes, de forma indispensável, na condição potencial de um dirigente com projeção e envergadura, está, quase sempre, o *currículum futbolero* de um passado que o identifica como estando presente nas arquibancadas durante as partidas dos seus respectivos times. Em contrapartida ao passado “popular” de arquibancada, que é o que garante a compreensão pelos assuntos do emblema, está a exigência que associa visibilidade e constância como sócio (GODIO, 2010, p. 289).

O caminho desses homens é marcado por aspectos singulares. Ainda que não importe se se vem das arquibancadas, das cadeiras ou das sociais, como afirma o **entrevistado 8**, ainda assim não se pode prescindir dos elementos simbólicos clubísticos, como paixão,

presença e participação, porque, segundo a fala do respectivo sujeito, esse é um bilhete de passagem.

Para o interesse deste trabalho, talvez valha aqui considerar aquilo que diz Elias (2001, p. 8) de que “[...] autopercepção e reconhecimento, pertencimento e exclusão são elementos dessa dimensão da vida social”. E estes, em nossa ótica, são decisivos para que os sujeitos possam se engajar, bem como entender a política do clube e participar, por meio de debates e inserções, fomentando, no caso, um tipo singular de enraizamento que parece importante para que os indivíduos estabelecidos chancelem, reconheçam e considerem esse sujeito apto, em condições de atuar como um dirigente do Sport. Em linhas gerais, assim afiguram-se o caminho e um ponto de partida a considerar na trajetória da formação de um dirigente dentro do Sport.

Como vimos anteriormente, os clubes brasileiros se encontram atrelados a um modelo de instituição social. Essa composição, segundo nós alcançamos, implica uma perspectiva de dirigentes que são produzidos nesse espaço. O Sport Club do Recife - fundado em 13 de maio de 1905 -, como a maioria dessas associações, é um clube longevo, com 110 anos de existência. Esse tempo de vida traz à tona não somente um acúmulo de anos, mas também uma história que chancela sua identidade social, assim como assinala uma referência de sujeitos que pertencem à comunidade que carregam uma tradição. Esse é, portanto, um ponto da figuração a ser considerado no processo de formação dos homens, porque estamos diante de “[...] um território de ação simbólica e prática para uma fabricação ideológica das identidades em termos das ideias do poder, as estratégias de apresentação pública e os estilos de decisão” (GODIO, 2010, p. 286). Está posto, portanto, para nós que o passado e a tradição exercem uma representatividade nesse ambiente.

Acontece que segundo Santos (2013, p. 34), “[...] em nosso mundo globalizado, os cenários nas diversas esferas da vida têm-se alterado com extrema rapidez; as exigências também”. Por via de consequência, o futebol sofreu injunções que estão presentes nessa conjuntura e que resultam, além de outras exigências, numa atualização dos dirigentes. Porém, ainda que seja certo afirmar que dentro da longa história do Sport Club do Recife houve mudanças em diversos aspectos da figuração, inclusive, na perspectiva de enxergar a formação do dirigente, também é correto dizer que essas transformações são às vezes mais lentas quando comparadas com o que ocorre noutros espaços sociais. Imaginamos, especificamente, com relação à formação de dirigentes, que “[...] os atores – as substâncias, os micro-organismos, os elementos, os instrumentos, etc. - eram os protagonistas

simbolicamente dotados de valores em uma *construção e fabricação* cultural que os excedia” (Latour, apud 2001 Godio, 2010, p.285).

A narrativa abaixo, com vistas à formação dos dirigentes, dá conta de que há uma permanência do *modus operandi*, que liga o presente com o passado dessas associações e que fomentam a produção dos indivíduos por uma via não-formal. Se voltarmos ao capítulo quatro da tese, veremos na história dos clubes algo que ainda hoje prevalece: a essência amadora do aprendizado, pautado no acúmulo das experiências práticas e no exercício do improviso. Era assim que se constituíam os dirigentes desde Charles Miller. Prevalece uma forma intuitiva, como aponta o interlocutor abaixo quando expressa “fazemos ou não”. Vale ressaltar que o próprio entrevistado 2 põe em xeque se existe uma formação no sentido lato do termo, já que no fim é cada um por si, aprendendo a seu modo, verdadeiros autodidatas. Em resumo, cogitamos que a maneira mais comum desse processo parte de uma tradição, que é característica desses espaços, “[...] um território de ação simbólica e prática para uma fabricação ideológica das identidades em termos das ideias do poder, das estratégias de apresentação pública e dos estilos de decisão” (GODIO, 2010, p. 286).

Eu acho que não tem escola, sabe, acho que não se forma, somos todos autodidatas, ou não, fazemos ou não. Eu, que me perdoem todos os companheiros, entendeu, a maior parte não exerce realmente um comando do futebol, porque a palavra diretor tá intrínseca dentro dessa palavra que você tá comandando. É como uma empresa, você tem que ter um plano de gestão, você tem que comandar o processo todo. Aí vem aquela dificuldade do amador dirigindo profissional. Você tem que se impor como líder, através de várias estratégias, valorizando cada profissional, dando absoluta autonomia a ele, mas sob a égide de um plano de gestão, comandado, liderado, talvez a palavra é essa. Então, na verdade, na verdade, eu vejo uma carência estúpida. É por isso que hoje está se falando muito em dirigente, em diretor de futebol remunerado, e... eu também não sei, até hoje eu não conheci um, deve existir, seria um preconceito contra a classe. Até hoje eu não conheci nenhum diretor remunerado que realmente merecesse assumir uma diretoria remunerada, me perdoe! **Entrevistado 2** (Dirigente do Clube nos anos 80 – entrevista em 13/3/2014).

Nessa empreitada investigativa, também não descuidamos de observar que as transformações, mesmo que possam parecer demoradas e pouco visíveis, sobretudo para os que estão fora do ambiente do clube, têm ocorrido dentro do Sport Club do Recife. É que, na maioria das vezes, os discursos que as externam parecem um tanto embaralhados. Deparamos, ao longo das entrevistas, com outras perspectivas dentro do clube que denotam uma compreensão diferenciada da formação do dirigente, e se elas não expressam uma totalidade

das visões não deixam de apontar uma linha da teia que está presente nesse cenário. Um exemplo aparece na fala que citamos a seguir:

Não tem uma receita, ele, ele, você forma um dirigente nessa vivência no dia a dia. Lógico que aquilo que a gente tá tratando nessa discussão nessa entrevista é que você pode ter hoje um dirigente com um conceito de formação de futebol mais amplo, não se resumindo apenas ao conhecimento tácito do futebol, mas sim de normas de gestão, de profissionalização. Você pode formar um dirigente com conhecimento específico, hoje, e não ficar apenas na abrangência do conhecimento tácito e do conhecimento empírico.  
**Entrevistado 3** (Dirigente em 2009-2010 – entrevista em 13/4/2014).

Nesse relato, há algo característico das figurações: a dinâmica do movimento social. A pessoa, ao ser indagada sobre o modo de formar dirigentes, não desvincula por completo a fala do modelo predominante da figuração que valoriza essencialmente o contato, a experiência cotidiana, a tradição, etc. Essa mesma voz amplia a visão de formação e aponta um deslocamento do pensamento dentro do clube. Embora a maneira de ver não represente a maior parte do retrato, o que importa em nossa análise é que ela não está fora do desenho do dirigente que aqui construímos.

As informações trazidas pelo entrevistado 3 não só ressaltam outras formas imaginadas de produzir seus pares, como ainda dão conta da existência de diferentes mecanismos de formação que ronda o ambiente do clube. Eis, portanto, mais uma das generalidades que se pode associar à imagem tecida do dirigente rubro-negro.

O modelo formador e a própria estrutura de nosso futebol deixam espaço ou mesmo contribuem para que o dirigente amplie seus horizontes formativos dentro do Sport Club do Recife? De modo geral, não se pode ignorar que o terreno, no contexto atual, parece mais inclinado às dimensões e mecanismos de formação/produção que reforçam o elemento tradicional, que invoca o passado e o ideal amador, pois em quase todas as vozes essa é uma posição clara. Mas, aliado a isso, não se pode negar certas predisposições e inquietações que complementam o espaço, talvez ainda incipientes, porém reais.

Em nossa compreensão, existe, porém, uma tendência que predomina neste instante, sobre a qual discorre o entrevistado abaixo. O sujeito dessa fala reforça mais uma vez os moldes de uma representação social clubística aqui engendrada numa produção caseira. A narrativa desse homem de plateia não esconde que o processo formador recruta, quase sempre, “torcedores” que nascem de uma paixão e que devotam a ela suas vidas.

Ele tem que, primeiro, ser torcedor; segundo, ele tem que conhecer o clube, ele tem que participar do clube e, o mais importante de ser dirigente, amar o clube e ser honesto. Amar e ser honesto, não se aproveitar. Eu nunca realizei uma festa no clube de meus parentes por ter uma cadeira no clube, nunca dei acesso a ninguém de minha família pra cadeira participativa ou pra tribuna de honra. Nunca usufrui do clube. Então, eu sou um dirigente que amei o clube e fui honesto no clube, jamais aconteceu no clube em nenhum momento. Então, se você não ama seu clube e você não participa da vida de seu clube, se você não tem conhecimento da vida administrativa do clube, vão lhe tirar. Dá fracasso, fracasso, entendeu? Se você não tem nenhum conhecimento não tá administrando razão, ali é emoção. Ali você lembra o poema de Augusto dos Anjos, que diz que a mão que afaga é a mesma que apedreja. Entendeu? **Entrevistado 1** (Dirigente na gestão de 2009 -2010 – entrevista em 7/6/2013).

Da discussão até aqui empreendida e daquilo que se possa dizer sobre como são forjados os dirigentes no interior do Sport Club do Recife, voltamos a destacar que a formação/produção dos homens de plateia do rubro-negro pernambucano se apresenta associada a um modelo que, em larga medida, valoriza: a experiência adquirida dentro do próprio clube, com grupo de seus iguais; longa sociabilização dentro do clube; a herança social; ter paixão clubística e devoção como quem segue uma “religião”. Em suma, o processo é, se assim podemos expressar, fundado numa perspectiva amadora em que os recém-iniciados se instruem com os mais antigos, não há um fundamento científico-especializado.

Em nossa imersão no clube, notamos que a concepção do dirigente rubro-negro é forjada com um ensinando ao outro dentro de sua própria comunidade. E é provável que assim aconteça, porque existe “[...] a constituição de um imaginário clubístico sem o qual não seria possível compreender uma das razões pelas quais os *rubro-negros* reivindicam uma produção caseira de *seus dirigentes*” (DAMO, 2005, p.227 – destaques nosso).

Durante esse período de convívio no clube, uma coisa foi ficando cada vez mais clara para nós. É que a construção que vimos empreendendo aqui,

Embora não possua um começo absoluto, não tem nenhuma outra substância, a não ser seres humanos [...] Quando falamos de figurações que os indivíduos formam uns com os outros, dispomos de uma imagem do ser humano e de um instrumento conceitual mais adequado à realidade e com cujo auxílio podemos evitar o tradicional dilema da sociologia: “aqui o indivíduo, ali a sociedade” (ELIAS, 2006, p. 26-27).

Essa interpenetração foi um mote que usamos para adentrar o debate sobre tradição e modernização e que não compreendemos necessariamente como coisas separadas no desenho dos dirigentes do Sport Club do Recife.

#### **6.4 Quando o Assunto É a Modernização do Clube, a Tradição não Fica de Fora**

Este trabalho, temos dito, tem empreendido uma discussão que anda pela matriz do futebol-espetáculo, a qual de algum modo é caracterizada pela divisão rigorosa e estreita dos papéis sociais. Damo (2005), em sua tese, fala de quatro grupos específicos, que envolvem torcida, atletas, especialistas e dirigentes de clube. Acerca destes últimos, temos dedicado boa parte do nosso tempo, para além de outras metas, a fim de compreender suas ações dentro da figuração social do Sport, que não deixa de evidenciar uma posição social.

Associados a essa realidade do espetáculo - na qual o futebol profissional e os clubes dessa matriz são reconhecidos e pensados como um negócio que movimenta bilhões e bilhões de dólares -, há um processo de mudanças singulares, que coloca em discussão a estrutura organizacional das entidades desportivas de nosso país, porque, como temos falado, nelas é enfatizada a prática profissionalizada do esporte.

É nesse universo profissionalizado que localizamos o Sport Club do Recife, sendo importante observar que

A transformação do futebol implicou uma verdadeira revolução na sua organização institucional. Foram introduzidos novos segmentos, novas atividades profissionais e novas formas de financiamento. Profissionais, dirigentes, torcedores, instituições administrativas, empresas, patrocinadores, investidores e mídia são os atores constitutivos da indústria do futebol (COSTA; MARINHO, 2000, p. 14).

Nesse “novo” espaço, os dirigentes de futebol no Brasil são levados a estabelecer um debate envolvendo a tradição e a modernização dos clubes. Nós, aqui, não as tomamos como coisas opostas, e sim - conforme já apontamos no capítulo anterior - como a manifestação de dois tipos de *ethos* diferentes.

Voltando à discussão sobre tradição e modernização, há diferentes fatores que colaboraram para seu desenvolvimento entre nós, e um dos protagonistas, segundo Gordon e Helal (2002), tem relação com o fato de os clubes na década de 1980 atravessarem uma crise e falência da forma como tradicionalmente se fazia futebol no Brasil. Desde então, essa discussão entre Proni (2000), Rodrigues (2003), Castelari (2010) e outros ganha *status* de

debate acadêmico, mostrando ser essa uma questão presente no cotidiano dos clubes brasileiros e nas agendas dos seus dirigentes. Também acreditamos que o debate ganha proporções, porque abrange um movimento de transformação da configuração global desse esporte. Enfim, em nossas convicções a discussão entre tradição e modernização ajuda a pensar sobre um dado cenário e seus indivíduos, pois, como dizem Gordon e Helal (2002, p.40), é necessário “destacar o modo pelo qual o futebol brasileiro foi e vem sendo construído”.

Tais reflexões são apontadas por motivo de as julgarmos importantes na compreensão - em meio às mudanças organizacionais que cercam o esporte brasileiro – da construção de uma instituição “antiga” como o Sport Club do Recife. Mais que isso, a meta nesta parte do retrato foi divulgar a posição apresentada pelos dirigentes do Sport quando o assunto é a tradição e a modernização do clube. O que revelam seus discursos? Inicialmente, o que contemplamos é que os posicionamentos são, de certa forma, tal qual a figuração rubro-negra: complexa.

Com o objetivo de mostrar uma imagem do dirigente do Sport, nos voltamos desde então para a discussão entre o tradicional e o moderno. E as falas, como uma parte da teia, vão delineando um retrato, como se pode notar na passagem a seguir.

Ah, nisso há uma dicotomia muito grande, tá certo? Porque a tradição existe; a tradição desde o aspecto clube torcedor, como das pessoas, tá certo? Uma pessoa que tem um sobrenome no Sport Club do Recife vai ter com certeza um caminho mais facilitado para um dia se quiser ser presidente, certo? E tem que ser dito também que é um trabalho reconhecido. Você vê a família Bivar, que foi a única família praticamente que continuou; os outros, que eram contemporâneos do pai de Luciano e Milton, os filhos não deram continuidade, tá certo, não foram dirigentes, então por quê? Eu conheço bem eles. Eles foram criados dentro dum ambiente que só se falava em Sport, em que o pai se doava pro Sport, é... Na força de expressão, tanto quanto se doava na família, que a mãe se doava ao Sport, que a mãe cuidava do jardim, porque naquela época existia o amadorismo, tá certo? Quando se foi fazer a planta daquele parque aquático e aquelas outras construções do Sport, o time passou 12 anos perdendo título e foi o que mais cresceu, em função dessa tradição familiar e carregada por vários, inclusive eu tou dando exemplo de Dr. Milton Bivar. Dr. Milton Lira Bivar foi o único que os descendentes que tiveram cargo durante, que deram continuidade ao trabalho do pai, muito bem por sinal. Então, são pessoas que amam o Sport, tá certo, e são pessoas que sempre ajudaram o Sport em qualquer circunstância. **Entrevistado 8** (Dirigente na gestão de 2011 a 2012 - entrevista em 24/3/2014).

Segundo Lefebvre (1969, p. 197), “há muito tempo que o ‘moderno’ se opõe ao ‘antigo’”. Essa é uma assertiva que traz uma verdade, porém em nossa compreensão ela não

significa afirmar que o “antigo” desapareceu em sua totalidade das relações humanas. O que o dirigente acima nos diz é que o antigo ou a tradição, como usamos aqui, não é uma coisa que se perdeu no passado, como muitos possam imaginar. Antes, é uma realidade perene dentro do clube. Ela – a tradição - parece ser algo sem início nem fim preciso, porque é parte da vida dos sujeitos que, por suas heranças sociais, também não se sabe onde eles começam e terminam. Assim é a tradição, que é parte dessa figuração que os indivíduos ajudaram a desenvolver, e nesse sentido a tradição no Sport se mistura com a história dos dirigentes e com o que eles são.

Como bem lembrou o entrevistado acima, os indivíduos têm um sobrenome. Mas qual é o significado disso na discussão entre tradição e modernização? O sobrenome é algo que se perpetua no tempo e no espaço, não morre, é a própria tradição dentro do clube, e isso diz muito mais coisas do que captamos dessa história. No clube, e também na sociedade, os nomes são importantes, mas arriscamos dizer: os sobrenomes, muito mais. Eis por que em determinados momentos ela – a tradição - aparece com tanta força. Assim, a modernização na atualidade da estrutura de um clube como o Sport parece ser algo importante; mas, e a tradição, o que dizer dela?

Mesmo que os dirigentes do Sport pensem sobre a modernização do clube e como já vimos, em linhas gerais, quando eles pensam a construção de um clube moderno não deixa de lado a tradição. Essa estrutura não é erguida removendo de uma vez por todas os marcos antigos, porque, como dissemos no estabelecimento da figuração rubro-negra – aquilo que ela é hoje, seus avanços –, há nomes e sobrenomes, uma história que antecede o que nos é visível hoje, e esta não pode ser esquecida. Mesmo que o clube avance na intenção de responder as necessidades das transformações sociais – a modernização<sup>75</sup> –, ele não tem como negar suas raízes, esquecer-se daqueles que marcaram a comunidade, que a tornaram possível. Nesses termos, se queremos, numa dada medida, entender as minúcias desse debate entre tradição e modernização e os caminhos que ele segue dentro do Sport, como diz Elias, não podemos nos limitar ao momento histórico. É preciso voltar no tempo a fim de localizar nas imagens as ligações de longo prazo que tornaram possível essa história.

Olhar o clube nessa perspectiva é constatar, como diz o entrevistado 8, que essa estrutura erguida por pessoas, “[...] a planta daquele parque aquático e aquelas outras construções”, retrata um passado ligado ao presente. Portanto, em sua fala está posto o modo

---

<sup>75</sup> Para Castelari (2010, p. 40), “um dos aspectos mais evidentes dessa utilização positiva do conceito, ou da compreensão da modernização nas sociedades contemporâneas, é que ele é utilizado nas mais diferentes esferas da sociedade como sinônimo de transformação”.

como se dá a continuidade da comunidade, que sem negar o moderno mostra que existem no Sport tradições familiares. A narrativa não enfatiza rupturas, mas um encadeamento do que é a figuração em que uma coisa só é por causa da outra.

Por sua vez, Mezzadri e Prestes enxergam que

A transformação do futebol brasileiro em direção a sua modernização pode ser definida como um processo social, segundo o conceito de Elias, pois apresenta evidentes traços que a definem como transformação ampla, contínua e de longa duração, considerando que, desde sua chegada ao país (fins do século XIX e início do século XX), a modalidade vivenciou focos de tensões entre direções opostas (passatempo elitizado x passatempo popular, amadorismo x profissionalismo, inclusão do negro x exclusão do negro e gestão amadora x gestão profissional), que levaram a modalidade a se transformar através dos tempos (MEZZADRI e PRESTES, 2008, p. 1).

Embora não discordemos por inteiro da visão dos autores acima, com efeito, pensamos que se possa estabelecer o debate fugindo dessa polaridade destacada pelos autores. É possível que os “antigos”, na longa duração da história do futebol brasileiro, sequer tenham tencionado o deslocamento figuracional dessa relação, necessariamente, para um palco de embate.

Se, o como mostram Mezzadri e Prestes, existe na história do esporte e do futebol um enredo que situa o conflito, e não queremos negá-lo; é preciso, porém, observar que nesse contexto, como um tecido que vai se complexificando pela contínua articulação de novas experiências, há posições e formas diferentes de ver a questão. Isso nós constatamos na entrevista abaixo.

Eu acho que essas coisas, diferentemente do que outras pessoas imaginam, não são conflitantes. Eu acho que você tem que manter a tradição, lógico que essa tradição cheira a história, porque é a vida do clube, ao que existe da vida das pessoas, das famílias do clube. E a modernização é obrigatória, ela tem que acontecer. Você, por exemplo, trabalha numa área de preparação física, que naquele tempo não tinha, não se dava tanta ênfase. Eu, todo o tempo que dirigi o futebol, aprendi isto: o Sport começou a ter mais resultado, pois a preparação física hoje é tudo, é importantíssima, fundamental. [...] Em 2006, por exemplo, a gente fez isso, a gente tinha um timezinho intermediário, não sei se você tá lembrado. Que tava na segunda divisão, o Santa Cruz na primeira divisão, com um timaço, o salário do Santa Cruz era o dobro do Sport, poucas vezes na história aconteceu isso. O Santa Cruz na primeira divisão, o Sport na segunda, o jogador por jogador bom a gente não tinha condição nenhuma, mas esse time entrou numa forma física por conta da preparação física científica, por conta da medicina ortomolecular, da nutrição, por conta da nutricionista que a gente tinha no Sport. Era uma coisa tratada com o maior carinho do mundo, isso se chama o quê? Modernidade. [...] então você tem que levar isso, modernidade, levar

isso para dentro do futebol. A tradição e a modernização se harmonizam, são duas coisas importantíssimas. Você não pode abrir mão da modernidade. Meu Deus, você vai ficar pra trás, nem pode abrir mão da tradição, da sua história. **Entrevistado 2** (Dirigente do Clube nos anos 1980 – entrevista em 13/3/2014).

Damo (2005, p. 223) diz que “os clubes estabelecem um nexos entre o passado e o presente”. A fala do dirigente acima nem ignora a existência do debate nem tampouco que existe quem veja essa discussão fundada numa relação de embate. Mas no seu caso percebemos que ele parece não ser contrário à modernização do clube, pois, como diz, “ela tem que acontecer”. Acrescente-se o fato de que não enxerga essas coisas – tradição e modernização - colocadas de lados opostos e, portanto, impossíveis de serem pensadas como aspectos de uma mesma composição que coopera para o desenvolvimento do clube. Na ótica desse dirigente, ambas as coisas são linhas de um mesmo tear – o tear rubro-negro –, cujos nós se encontram atados cooperando com a construção do todo.

Percebemos ainda, com relação à narrativa, uma longa reflexão que, se para alguns, parece constituir um discurso vago, desconectado e destituído de sentido, acerca da indagação que efetuamos no princípio, consideramos nela a existência de um nexos. Aqui nos são fornecidos elementos para pensar como, numa longa duração, a modernização vai assumindo suas formas e contornos dentro do Sport. Por exemplo, a partir de uma situação concreta específica - a preparação física - é mostrado que há um movimento dentro da figuração onde o processo de transformação é mais visível. Mas, ao mesmo tempo em que mostra pontos onde as relações humanas produzem com maior força sua dinâmica, também faz saber que nem a tradição nem a modernização são projetos totalizantes e que, por isso, devem ser pensadas a partir dos princípios norteadores de cada figuração. No caso do Sport, ressalta que ambas perspectivas - tradição e modernização - se harmonizam. Apesar de nós não enxergarmos essa harmonia, e sim uma convivência, concordamos com o dirigente quando diz que elas são importantíssimas, porquanto não se pode abdicar da modernização, sob o risco de ser ultrapassado, nem tampouco prescindir da tradição, que envolve a história do clube e, por conseguinte, de seus homens.

Ainda na perspectiva dessa discussão, outras visões e versões do debate entre tradição e modernização aparecem em cada conversa e contato estabelecido por nós dentro do Sport Club do Recife. Num conjunto, as percepções trazem falas que identificam os dirigentes em suas trajetórias administrativas ou, como diz Godio (2010, p. 232), “[...] revelam a emergência de “tipos ideais” de dirigentes associados com perfis de gestão mais ou menos

deliberativos, mais ou menos decisionistas, mais ou menos autoritários, etc.”, além de apontar o lugar do clube no cenário do futebol profissional de espetáculo, marcado por diversas transformações. Segundo Santos (2013, p. 66), “mediante essa figuração social, também os clubes de futebol no Brasil adotam medidas que os inserem nesse contexto de mudanças”, que parece ser o caminho escolhido pelo sujeito abaixo quando é chamado a expor sua posição sobre a relação entre tradição e modernização.

Eu vejo muito importante, né, eu vejo o Sport hoje é... Aqui de Pernambuco o clube que eu considero o mais moderno e inclusive com essas gestões que vêm ocorrendo, são gestões que pensam nisso, né. Então, é...é... Importante, da mesma forma que um Estado, que um Município, você tem gestores que têm a mesma forma de pensar, isso você tem uma continuidade. Já que um mandato tem dois anos, é pouco, então, você começa a implantar e precisa que seu sucessor continue com aquela forma de pensar e com aquele legado que um deixa, e o outro vai e continua. Então eu acho que o Sport tá no caminho certo, tá se modernizando inclusive é... Integrando toda a sua base ao...ao...ao futebol profissional e principalmente conseguindo realizar o nosso grande sonho, que é a arena, que aí vai dar um salto grande na sua modernização e também vai ter outras fontes de receitas, né. Hoje a principal receita do Sport é o futebol, então, na hora que ele tiver com todo aquele patrimônio ali erguido ele vai ter uma receita que hoje ele não tem.

**Entrevistado 4** (Dirigente na gestão de 2011 a 2012 – entrevista em 14/3/2014).

No processo investigativo, perseguimos as falas e os raciocínios de cada dirigente que fomos entrevistando. E ligamos as vozes, porque no fundo elas são peças de um jogo que envolve a posição ou posições marcadas dos “jogadores” de uma mesma figuração e que tratam da modernização do clube. Juntamos as palavras como se unem linhas numa mesma costura e, dessa forma, quando nos reportamos ao entrevistado 2 dizendo que a modernização em sua narrativa vai assumindo formas distintas, não nos enganamos, no Sport o cenário aponta para tal constituição.

Mas, além dessas maneiras que incorpora, notamos também que a modernização se amplia dentro do clube. Por exemplo, o entrevistado 2, em sua narrativa, mostra-nos que, num dado período da história do clube, a base dessa modernização tinha como foco o ambiente do time profissional. Para sermos mais específicos, a medicina esportiva e a preparação física, enfim esses são os espaços em que ela se manifesta numa dada época. Quando passamos a observar o que diz o entrevistado 4, notamos duas possibilidades que não se excluem. Na primeira, a referência e o legado deixado pelos seus antecedentes não são desprezados, o processo de modernização se amplia, “sai” do ambiente do time e passa à dimensão da estrutura física, marcado, principalmente, pelo debate sobre a arena. A segunda probabilidade

é muito mais uma conjectura, e nesse sentido nós julgamos que cada passo da modernização segue um curso histórico, um momento social para o qual cada figuração deve responder com maior ênfase a determinadas demandas. E, assim, talvez se explique por que de um deslocamento maior para a estrutura física, pois, na atualidade, é muito forte o debate da modernização desses espaços dos clubes de futebol profissionais.

Ficamos ainda com um pensamento de que, se for verdade que nem a modernização nem a tradição se constituam projetos absolutos dentro do clube, então é provável que no Sport Club do Recife, e noutras figurações similares, o processo de modernização se desloque de um ambiente para outro, da mesma forma que as coisas se propagam numa cadeia deixando ali suas marcas, mas não uma forma absoluta.

Até aqui, as falas trazidas dos homens do Sport Club do Recife ressaltam traços de um modo de pensar característico de um grupo social. Algumas dessas narrativas e propriedades são recuperadas no tópico a seguir, a fim de marcar, sobretudo no leitor, que são essas tais peculiaridades que geram uma ideia de *ethos* nos dirigentes.

### **6.5 O *Ethos* dos Dirigentes do Sport Club do Recife e a Metáfora dos Retalhos: algumas características**

Ao longo da tese e deste capítulo em particular, fomos juntando imagens – narrativas e outras informações -, compondo um retrato dos dirigentes do Sport que, conforme nos parece, é singularizado

[...] a partir do entrelaçamento de incontáveis interesses e intenções individuais – quer tendessem à mesma direção ou a direções divergentes e hostis -, surgiu algo que não foi planejado nem foi intenção de qualquer um desses indivíduos, mas emergiu a despeito de suas intenções e ações. E realmente aí se encontra todo o segredo das configurações sociais, sua dinâmica irresistível, suas regularidades estruturais, o caráter de seu processo e de seu desenvolvimento, e é esse o segredo da sociogênese e da dinâmica das relações (ELIAS, 1995, p. 140).

É dentro desse processo material e simbólico de recuperação das falas dos homens de plateia que apontamos uma ideia do que nós temos chamado de *ethos* dos dirigentes entre os anos de 2009 a 2012. Contemplamos, ao longo deste capítulo, diversas características de sua composição mediante os pensamentos, ações e condutas desses indivíduos no interior da instituição que eles formam e cuja projeção se estende para além dela. É, pois, no conjunto de coisas tais como essas que se estabelece um modo de ser e de se comportar de um grupo em sociedade.

Embora não se realize aqui uma extensiva exibição dos discursos dos dirigentes rubro-negros por motivos já apontados, é preciso dizer que as vozes aqui trazidas, com suas diferentes posições e ligações sociais, políticas, culturais, enfim, dentro do clube, constituem visões legítimas para expor sobre a natureza da figuração e caracterização do *ethos* que identificam tais atores, pois todas as falas pertencem a indivíduos que exerceram e ainda exercem funções diretivas no Sport.

Diante de tudo aquilo visto ao longo deste capítulo, o retrato dos dirigentes do Sport, em nossa compreensão, se amolda fiado por muitos retalhos cuja complexidade de cores e detalhes tornam impossível sua exibição como um produto de forma única. A figura, como dissemos desde o início, é uma perspectiva. Há outras, mas, mesmo que seja uma amostra, ela sugere uma imagem desses indivíduos e de sua sociedade. Assim é que as falas anteriores e as que agora são destacadas somam-se, misturam-se e reverberam numa direção que aponta para a caracterização de um *ethos* singular. E, para a lapidação do objetivo proposto, nós recuperamos algumas conversas.

Só para recapitularmos, dentro dessa composição do retrato dos dirigentes, nós falamos de diferentes relações e comportamentos sociais que os localizam. Talvez seja o caso de relembrar, por exemplo, o estatuto do clube e o Conselho Deliberativo – uma espécie de corte -, sendo que este último confere a esses homens um papel dentro do Sport que os diferenciam de outros sujeitos. Porém, se há a característica da diferença, também há a da semelhança com esses outros, porque são eles todos originários de uma matriz única que os identifica como torcedores.

Portanto, compreendemos que, seja qual for o enquadramento em que se aloquem tais sujeitos, em sua constituição primária, o dirigente é um torcedor, apesar de gestor ou ainda que gestor. Quem sabe por isso vejam a si mesmos como sujeitos de uma matriz híbrida – amadores dirigindo profissionais.

Talvez, por isso seja comum observarmos traços de uma figuração social que, por um lado, revelam dilemas, crises e conflitos e, por outro lado, o peso imputado, em meio a tais dificuldades, de não se abrir mão de externar uma distinção marcada, por exemplo, por um modo de contratar, o que, em nosso entendimento, mostra uma essência do dirigente do Sport Club do Recife.

Conforme observamos ao longo da pesquisa, ao mesmo tempo em que o discurso dos dirigentes aponta um cenário complicado no qual o clube se encontra cercado por dívidas de diversas origens, também vislumbramos nas reportagens trazidas que as ações dentro desse

espaço quase sempre não condizem com o chamamento apontado por um dos entrevistados para certa “responsabilidade civil”. Nós suspeitamos, com base nas notícias do jornal do *commercio* de 3 de janeiro e de 4 de dezembro de 2011, que a tendência é de um provável continuísmo desse quadro complicado. Em ambas as gestões que investigamos, o sentimento é que nesse contexto pesa sobre os dirigentes o dever de “[...] criar sua própria trajetória como algo “razoável” ou “produtivo” para as “sociedades” que representam ou desejam representar. Como tal, devem tentar aproximar as expectativas do cargo que ocupam com a *performance* futebolística e com as demandas institucionais” (GODIO, 2010, p. 132).

Durante o período em que mantivemos diálogos com essa gente que vive dentro da estrutura do Sport Club do Recife, principalmente os dirigentes nos fizeram compreender quão delicado é o cenário de um clube de futebol profissional. Imersos nesse ambiente, fomos percebendo algumas nuances da figuração e de como se comportam em seus ofícios esses homens de plateia. Nesse aspecto, não raro aparecem em suas trajetórias sociais como atores de uma trama cujas cenas apontam contradições e dramas.

O clube é neste sentido, um espaço protagonizado por contraditas, por constantes mudanças de opiniões que envolvem o “personagem” dirigente, basta, para isso, o resultado em campo não vir. E nossa hipótese é que vivemos numa sociedade singularizada por enormes fragilidades e instabilidades, de modo que, dentro do futebol e do Sport Club do Recife, seus atores refletem o que é a sociedade, pois o que ocorre são meras reproduções de algo que está institucionalizado. Portanto, na essência, essa não é tônica nem tática encontradas apenas no cotidiano do rubro-negro pernambucano.

Pensando especificamente nos discursos dos dirigentes rubro-negros e que externam um comportamento social, nós encontramos uma possível justificativa para os tais. Essa conduta, concordando com Godio (2010, p. 132), “[...] do ponto de vista formal, significa produzir momentos de apresentação pública e social, a fim de conectar coerentemente a lógica institucional com a representada no cargo”. Uma típica representação, se concordarmos com Goffman (1975).

Em se tratando do cenário que envolve os dirigentes rubro-negros, em nossa análise as situações encontradas revelam, manifestam um retrato constituído por diferentes ângulos e dimensões que se alteram no tempo e no espaço dentro do clube. Com essa ideia, fomos enxergando o modo de constituição do *ethos* do dirigente do Sport Club do Recife entre 2009 e 2012, como é próprio de uma figuração, qual seja, a partir de um traçado com diferentes sinais e linhas que simbolizam o que é a teia. Nesse particular, uma linha que sobressai -

talvez pela força da discussão encontrada dentro do cenário do futebol-espetáculo e do próprio clube, antes, durante e depois de terminada a pesquisa – e que reavivamos para realçar traços constitutivos do *ethos* do dirigente remete à relação entre tradição e modernização, que para nós são faces de uma mesma figura ou dessas “figuras em ação” dentro do clube.

Parafrazeando Damo (2005, p. 223), “[...] do ponto de vista simbólico, essas categorias são fundamentais para se compreender” uma maneira de se comportar dos dirigentes de clube durante um tempo.

E, nesse sentido, se um por um momento alguns indivíduos representam o eco da tradição, outros “ensaíam” o apelo da modernização e isso não quer dizer que ambos se situem de forma irrevogável nos extremos desse contínuo que os ligam, pois durante a pesquisa não conhecemos nenhum dirigente que fosse só tradição nem só modernização. E, por esse raciocínio, pensamos sobre a caracterização de um *ethos* não como algo puro, mas que revela misturas, peculiaridades. É só olhar o retrato dos dirigentes do Sport Club do Recife, e veremos nos seus entornos uma composição similar a uma colcha de retalho<sup>76</sup> cujas partes uma vez atadas temos o todo.

Por fim, somos levados a pensar que, no âmago, os homens do Sport Club do Recife, que nós investigamos nas gestões de 2009/10 e 2011/12, são de tudo um pouco: profissionais, amadores, modernos e tradicionais, gestores, torcedores, líderes “carismáticos”, autodidatas, enfim... é a metáfora dos retalhos. Lembramos, é claro, que num ambiente tão complexo as características fazem e se refazem sem cessar.

Desde o início, porém, do capítulo, temos dito que a noção de *ethos* por nós considerado se encontra associada às falas dos dirigentes entrevistados durante a pesquisa<sup>77</sup>. Logo, as narrativas são aquilo que fornece os indícios que nos permitem identificar tal elemento no âmbito da figuração do Sport Club do Recife. O *ethos* dos dirigentes, em nossa ótica, se apresenta no ato das falas, naquilo que elas denunciam ou ocultam de concepção social do Sport e que se materializa nos códigos de condutas e de sensibilidades dos dirigentes e de tantas outras coisas que também não conseguimos enxergar na sua totalidade. Como já pontuamos, ele encarna muitas características e símbolos que as narrativas deixam entrever nas linhas e entrelinhas: seja de forma objetiva ou subjetiva.

---

<sup>76</sup> Uma espécie de lençol comum no Nordeste brasileiro e que é feito de pedaços de tecido que são costurados e, portanto, juntados um pedaço a outros até se constituir uma forma final, assim imaginamos o *ethos* dos dirigentes.

<sup>77</sup> Se bem que nesta última parte nós recrutamos outros dados – jornais e carta – para fins de cotejamento.

## 7 CONCLUSÕES

O futebol, tal qual conhecemos hoje, ultrapassou suas fronteiras originárias. E, ainda que a elas nos reportemos, isso remete a um modelo concreto de figuração, que é antes de tudo social, sobre o qual cabe teorizar.

Neste trabalho, entre outras coisas, fizemos um balanço do futebol-espetáculo, da mudança de gerenciamento dos clubes de futebol profissional e do *ethos* que caracteriza os dirigentes do Sport Club do Recife no período de 2009 a 2012. Traçamos um caminho desde a origem do futebol, do seu desenvolvimento, até chegarmos ao modo como pensam os dirigentes rubro-negros.

Nessa análise, nos deslocamos pelas linhas de uma figuração social, que fala do esporte de modo geral e mais especificamente do futebol-espetáculo e dos dirigentes de clube. Na construção da teia que envolve esses atores e o esporte mencionado, nós observamos a existência de um movimento dinâmico próprio da figuração a projetar transformações, entre outras coisas, sobre os códigos de condutas, as formas de sensibilidades e de comportamentos característicos dessa variante do futebol. Segundo Godio (2010), no conjunto, ela se apresenta e forma categorias a serem combinadas, que nós acreditamos se manifestar na caracterização de um *ethos* dos dirigentes de clube no universo que pesquisamos e por que não acreditar que se estende para outros clubes.

Ao pensarmos sobre certas mudanças que cercam o universo contemporâneo do futebol-espetáculo e suas instituições, impunha-nos que tomássemos Elias como ponto de referência, posto que nele se encontram as bases para a compreensão do desenvolvimento de um processo social mais amplo denominado de esportivização, que remete à “passagem” de divertimentos públicos naquilo que hoje se conhece por esporte moderno (ELIAS e DUNNING, 1992).

Em nossa tese, apontamos que a nova figuração do futebol vive um tempo social, um símbolo, como diria Elias (1998), que compreende um longo processo de aprendizagem. Essa acumulação de elementos e conhecimentos, também sociais, aparece na sociedade, impulsionando os indivíduos para adiante em termos de transformação da figuração, que se concretiza por meio de seus pensamentos, atitudes e convivência. Assim sendo, as mudanças que imperam no futebol podem e devem ser vistas como essenciais, necessárias e oportunas para que se alargue um patrimônio que é resultado do esforço de cada ser individual e coletivo e que alcança os grupos e as instituições sociais gerando novas possibilidades e alternativas de relacionamento nos diversos contextos, como sugere Damo (2005).

Não obstante a pesquisa ter tido como base um clube específico, no caso o Sport Club do Recife, é de se lembrar que tanto esse quanto os demais clubes locais e mesmo os nacionais e seus dirigentes sofrem diretamente e indiretamente os reflexos de uma figuração maior da realidade social que abriga o esporte-espetáculo.

A tese, como se sabe, empreende um debate envolvendo o *ethos* do dirigente do Sport e a figuração do futebol-espetáculo. Nesse enredo, as tramas reveladas são partes do entorno ou mesmo do centro que toca o problema principal.

Nesse clube do Recife, deparamos com conflitos latentes da parte dos indivíduos de se viver num tempo social real, marcado por mudanças pontuais na concepção do esporte profissional competitivo, e a essência dos valores que caracterizam a identidade dos dirigentes, que evoca sua herança social.

Um desses dilemas aqui recorrentes envolve o debate entre o tradicional e o moderno, que aparece no ambiente do clube caracterizado em diversas situações. Para alguns estudiosos do esporte e para muitos dos nossos entrevistados dentro do clube, trata-se de uma discussão que protagoniza um embate entre duas visões ou concepções administrativas, embora não se resume a isso. Nós, no entanto, o compreendemos como a manifestação de dois *ethos* distintos que estão alojados e ligados dentro da figuração rubro-negra. Seja como for, encontramos uma visão com maior apelo à manutenção de um ideal, a qual, sempre que oportuno, remete às origens da entidade esportiva retratando um vínculo significativo com o passado, que não pode ser esquecido porque é parte da história do clube. Por outro lado, também observamos uma perspectiva que, embora não rejeite essa ligação com o “antigo”, pensa que se tem de avançar modernizando, mesmo que isso signifique ter que remover certos fundamentos, em termos práticos a construção de um novo estádio - a Arena Sport - retrata bem esse dilema. A comunidade vive, portanto, um momento social que traduz uma tensão entre, por um lado, fazer predominar a tradição e, por outro, prevalecer a modernização. Nessas posições, também enxergamos uma clara disputa por poder semelhante ao que ocorre no meio social mais amplo.

Com relação à questão da modernização, em nossas entrevistas muitas das narrativas dos dirigentes expressam constantemente que o Sport é um dos grandes clubes do futebol nacional, que se desenvolve como nunca e que avança se modernizando. Sem negar parte desse processo, ocorre que quando olhamos para o universo do futebol atual é impossível não mirar os clubes europeus, e comparativamente pensamos num processo mais amplo de modernização. Nessa ordem, tecer uma relação é “desumana” e desigual. Mesmo quando

comparado aos grandes clubes brasileiros que compõem a figuração seleta desse esporte, concluímos que ainda assim o estágio em que se encontra o Sport é outro, diferente da modernização que nos grandes do Sul e Sudeste se pode avistar.

Mas por que é assim? Por que o Sport não apresenta o mesmo padrão de modernização? Por que aqui o processo é distinto? Com o devido cuidado de não apontar explicações monocausais ou trazer uma única variável para dar conta de um fenômeno tão complexo, puxamos uma linha da teia que deixamos como rastro para pensar que esse processo envolve mais que desejo, vontade. Remete, por exemplo, a um contexto sócio-histórico, ao modo como a sociedade - na qual está situado o clube - se apresenta. Há em torno dessa questão uma complexidade social que talvez só possa ser compreendida se a alocarmos dentro de uma análise processual de longa duração.

A questão é que, nessa configuração social tecida na contemporaneidade, a vida ganhou complexidade e dimensão tais ao ponto de, no mundo do futebol profissional, viver-se um drama do qual não se pode fugir entre ser um clube estabelecido ou um *outsider*, porque neste cenário, para muitos, as idas e vindas são muitas. E é, possivelmente, impactado por essa atmosfera, por essa busca, que ao longo deste trabalho e no decorrer da análise constatamos que o Sport Club do Recife tem envidado grande parte de suas energias e economias no componente contratação, pois, como se sabe, no modelo atual do futebol é com resultados em campo que um clube projeta certa visibilidade comum aos estabelecidos. Nesse quesito, o modo de administrar dos dirigentes locais, nas duas gestões estudadas, denota que a qualidade de determinadas contratações se move atrelada a esse “suposto” mecanismo de projeção e ganha um rumo habitual: investe-se num produto que singulariza somas consideráveis para o futebol local e, com as devidas ressalvas, próximas de algumas realidades nacionais. Há, porém, um adendo muito frequente: o prazo de validade do “produto” que se adquire aqui está em vias de vencer mais rapidamente do que o tempo e o valor que lhes fora atribuído. Muitos jogadores vêm encerrar suas carreiras aqui.

Conforme diria Elias, é preciso notar que os grupos sociais guardam desejos de se parecer com aqueles que ocupam uma posição de destaque. No mundo do futebol não é diferente, ou seja, há um pensamento incutido nas práticas do Sport de que o investimento num tipo ideal de contratação o faz se aproximar de algum modo dos estabelecidos ou de fato ser visto como tal, o que duvidamos que seja suficiente. O que se vê aqui é típico da busca por distinção social e sobrevivência no contexto do espetáculo que os sujeitos humanos e os

clubes empreendem em suas ações. Nesse sentido, é marcante o processo de imitação, talvez como busca de se parecer com os que estão mais acima.

Outra hipótese que denota esse processo seria o esforço do Sport Club do Recife para se aproximar do rol dos seletos e a necessidade de justificar constantemente, no âmbito local, que é distinto dos demais. Na luta pela hegemonia local, o clube mete-se numa “camisa de força” difícil de retirar, pois “precisa” responder socialmente por esse rótulo que carrega de ser o clube rico de Pernambuco.

Em nossa análise, quando tratamos de assuntos envolvendo as formas de contratação, formação e investimento na base, modernização de sua estrutura e outras coisas destacadas, ao longo da tese, estamos apontando para uma ideia de gestão, um paradigma.

A ideia de gestão tradicional e moderna, amadora e profissional e/ou empresarial revela uma base comum que pode estar associada à imagem que se forja de uma instituição social. A relação que se pode estabelecer entre elas, no Sport Club do Recife, é análoga à maneira como se processam muitas das ações promovidas pelos dirigentes desse clube no período de tempo por nós investigado, as quais retratam um modelo de gestão.

Embora nas entrevistas nossos informantes falem que o Sport vive ou vem desenvolvendo uma gestão profissional nos moldes empresariais, nós, ao conferimos o processo social que envolve o clube, o modo como às ações são implementadas, a política dos cardeais e o cotidiano do clube, não saberíamos dizer onde se inicia, na atualidade, essa perspectiva profissionalizada, mas não a negamos. Porém o que de mais concreto observamos é que a ideia de gestão profissional parece se encontrar mergulhada em muita confusão, e o processo em si é deveras fragmentado e híbrido, vez que possui traços de uma mescla e revela muitas ambiguidades. E os próprios dirigentes nos ajudam a pensar assim quando muitos, em suas narrativas, destacam que são amadores dirigindo profissionais; e o que dizer se a maior parte do comando do clube está em suas mãos? Sem contar que quando se ensaia algo diferente, a exemplo das contratações efetuadas de diretores de futebol profissional – especialistas -, no Sport e em outros clubes pernambucanos, o que se vê são muita desconfiança e discórdia a respeito. Efetivamente falando, há nesse e nos outros clubes locais e regionais pouco espaço para esse profissional, existindo, em muitos casos, choques de visão entre o dirigente da base política do clube e esse *outsider*.

Em termos de gestão propriamente dita no futebol, muitos dos grandes clubes no mundo têm adotado e consolidado condutas mais condizentes com aquilo que demanda o cenário competitivo do espetáculo. Há um “espírito” movido por acentuada

profissionalização, organização burocrática, competitividade, *performances*, espetáculo e uma economia que movimenta o cenário. Se essa direção é a melhor não sabemos, mas ela está posta e predomina no momento. Em torno disso tudo, observa-se uma necessidade do indivíduo de manter maior equilíbrio de suas ações frente às organizações que eles gerem dentro de uma atmosfera complexa. Citamos na tese, como exemplo, que na Inglaterra, Alemanha e Espanha o futebol é tratado como um negócio, mas no Brasil os dirigentes, em sua maioria, são pessoas muito apaixonadas pelos times. E, embora a Espanha se assemelhe ao Brasil no que diz respeito à organização jurídica do clube, como vimos ao longo da tese lá – Espanha - os caminhos administrativo/gerencial tomado são outros, priorizam a profissionalização. Os dados recolhidos apontam que no Brasil e em Pernambuco inúmeros clubes pensam pouco nisso como uma questão fundamental para se desenvolver, talvez por suas condições de associações.

Conforme vimos, muitas das mudanças que envolvem a gestão no Sport mostram um comportamento social de um grupo que parece pensar que a profissionalização de apenas alguns setores, por exemplo, contratar e demitir treinadores, como ocorreu no período pesquisado, seria suficiente para levar o clube a tal desenvolvimento e à modernização. Resoluções localizadas, mesmo que dignas de elogio dos de fora, como pontuou um dos dirigentes sobre o Sport Club do Recife, se encontram sempre à frente de certas discussões no cenário local e regional. Isso não quer dizer que tal instituição envereda pelo caminho da profissionalização nos moldes observados lá fora, porquanto o fenômeno em si é muito mais complexo e de uma abrangência relacional que implica ações que abarquem a figuração como um todo.

Quase sempre, uma visão confusa do processo produz distorções porque toma a parte como se fosse o todo. Nesse aspecto, a percepção construída sobre a figuração é similar à criticada por Elias e Dunning (1992) de que cometemos um erro quando os objetos são tomados como coisas separadas. Daí um dos motivos por que o clube vivem, em nossa compreensão, tantos dilemas entre 2009 e 2012, apesar de ter se “iniciado” um caminho para uma nova gestão, mas não se ter conseguido o êxito desejado numa linearidade preconizada por seus dirigentes.

Com a mudança de sensibilidade e de códigos que marcam o universo do futebol-espetáculo, muita coisa mudou, inclusive a concepção de dirigente. Mas esse sentimento ainda parece ser, em grande parte, colocado em segundo plano nas instituições de futebol no Brasil. Como aponta nosso estudo, a estrutura do futebol brasileiro revela um contexto em que o

dirigente de clube é um sujeito que descende da torcida, da base política do conselho, ou seja, o presidente é também um torcedor. Não temos nada contra isso, mas vale pensar que no contexto do futebol moderno têm surgido novas adequações e que requerem novas reflexões da parte dos dirigentes.

Em linhas gerais, observamos que há nos clubes de futebol profissional, a exemplo do Sport, uma essência política materializada nos dirigentes estatutários que predomina. Essa condição tem significativa relação com a leitura que os indivíduos fazem do mundo do futebol. Por isso, nos lançamos à tarefa de tecer um retrato que mostra quem são os sujeitos intérpretes da citada leitura e, aqui, esbarramos nos homens de plateia. Mas quem são os dirigentes do clube nessa nova ordem? No Sport Club do Recife, eles próprios se intitulam amadores, enquanto as outras figuras clube, como os jogadores e técnicos, são profissionais registrados, existindo desse modo um descompasso dentro de uma relação que constrói a figuração.

Dentro, pois, desse arcabouço até aqui delineado envolvendo o dirigente e o futebol-espetáculo, esta pesquisa perseguiu uma meta, no caso procuramos saber como se caracteriza o *ethos* que matiza num dado período o comportamento dos dirigentes do Sport na figuração do futebol-espetáculo e as consequências que derivam desse *ethos* na gestão do clube.

De modo geral, o *ethos* trata-se de algo que representa uma parte da natureza social dos indivíduos e aparece na tese expresso por meio de diversas características, sobretudo quando as pessoas são chamadas a se relacionar socialmente. Numa forma de retratá-lo, recorremos a Motta (2012), que diz que o *ethos* evoca hábito, costume, caráter e as características básicas que identificam as pessoas de um grupo. O *ethos*, na tese, é algo que se apresenta no plano da sociabilidade cotidiana dramatizado nas ações humanas dos dirigentes e que guarda em sua essência um forte laço com a sua longa trajetória social, sua formação, enfim se encontra ligado à herança social dessas pessoas.

A partir da investigação, constatamos que o *ethos* dos dirigentes guarda uma especificidade dos homens de plateia, que envolve desde o espírito *clânico* - presente em quase todas as falas dos dirigentes do Sport Club do Recife e no estatuto -, passando pelo emblema, torcida, estádio - elos singulares na vida dos dirigentes rubro-negros. Mas também ele pode ser visto e compreendido como algo mais amplo que caracteriza toda uma cultura dirigencial, por exemplo, como e onde esses dirigentes aparecem, festas, fotos, pertencimento a uma elite: dirigente e política governamental e que envolve, dentre outras coisas, um conjunto de qualidades e de traços que só pode ser aprendido dentro de um dado grupo social.

Diante de todas essas possibilidades constitutivas do *ethos* e das discussões que travamos nesta tese, uma coisa que para nós se encontra mais do que evidente é que o ambiente do esporte engendra nos indivíduos uma maneira de ser social que traduz valores singulares.

O modo de constituição do *ethos* do dirigente rubro-negro está vinculado ao sistema de pertenças, ao cotidiano do clube e se manifesta numa forma híbrida entre a visão tradicional e empresarial por meio da gestão. Porém, ambas, à sua maneira, compõem um processo de vida. Há aqui, implicitamente revelado, uma ideia de fragmentação das concepções, quando na verdade possuem suas interdependências. Entretanto, aquela perspectiva de maior peso – dependente da constituição da balança de poder no clube - tende a propagar suas visões e sentimentos com maior força no plano da sociabilidade cotidiana, fazendo sobressair determinadas características dentro da comunidade.

Assim, anunciamos que as formas como os dirigentes reagem durante esse período no Sport Club do Recife revelam traços complexos. Por vezes, a depender do momento e da gestão prevaleceram na figuração comportamentos matizados por diálogo, força, divisão e centralização de poder, estilo personalista, caráter associativo, amadorismo e profissionalismo, tradição e empresarização, e isso tudo revela uma imagem de como os dirigentes pensam e tomam decisões nesse clube.

A partir da ideia de que há uma relação entre mudança e figuração, entendemos que no Sport Club do Recife as mudanças produzidas nos seus códigos de sensibilidades e de condutas caracterizaram uma espécie de fio condutor que tem implicações na maneira como esse clube se apresenta no cenário esportivo. O que importa é pensar, em termos sociológicos, que a caracterização do *ethos* que se manifesta entre os homens dessa minissociedade ressalta a forma de ser de um grupo social e diz como essa realidade é possível.

Quaisquer que tenham sido os desdobramentos dessa figuração social, ela não tem como escapar da interferência do *ethos* dos dirigentes, que aponta para uma questão central: o estágio em que se encontra tal figuração clubística. Tendo como referência as ações implementadas pelos dirigentes que representam a linha de frente do clube, a relação que se pode estabelecer do *ethos* encontrado entre os dirigentes do Sport Club do Recife e os resultados que a instituição tem acumulado no cenário do futebol-espetáculo, ou seja, o seu lugar na figuração esportiva é a tradução de uma a imagem que assim descrevemos: por mais que eles falem em mudanças e avanços e sejam incisivos quanto à profissionalização, modernização e grandeza, essas coisas segundo nos parece não apresentam impactos, por

assim dizer, de ordem expressiva e de grande alcance no ambiente competitivo, para além do que se vê no âmbito local. Noutras palavras, os impactos não tem repercussão a nível nacional e mundial.

Finalmente, num cunho mais estreito, nos pomos a refletir que o conceito de *ethos*, conforme vimos pensando aqui, é algo que vem sendo gestado desde o início desta tese, pois, de algum modo, lançamos pistas sobre ele já no primeiro capítulo, mas, na realidade, ele se encontra num ponto mais distante que sequer conseguimos abarcar.

Para nós, o *ethos* dos dirigentes do Sport Club do Recife é um fenômeno de natureza complexa, porque incorpora diferentes características que dão forma ao agir, pensar e ser desses indivíduos, unindo passado e presente. Dito de outra forma, o *ethos* dos dirigentes dos Sport, de acordo com o que percebemos em nossa imersão na vida desses homens de plateia, resulta de um processo social de longa duração assimilado na trajetória social e nas relações cotidianas que os indivíduos tecem no interior do clube.

Por isso, o que vemos são homens cuja herança adquirida no grupo social fazem deles atores que externam um *ethos* singular de “verdadeiros rubro-negros”, fundidos numa dualidade que apresenta formas tradicionais e, ao mesmo tempo, reivindica a concepção de sujeitos da modernização e empresarização. Há períodos, conforme constatamos, em que a visão da empresarização aparece com maior peso dentro do clube. Referimo-nos ao período da gestão de 2011 e 2012. Entretanto, encontramos atrelada à gestão de 2009 e 2010, com maior predominância, uma forma tradicional de governo, porém, tanto numa quanto noutra, a maneira de pensar e agir não era marcada por uma forma exclusiva.

Na essência, como já observamos, o *ethos* manifesto no ambiente do Sport não é de natureza pura, porquanto envolve formas misturadas – tradição e empresarização. Acreditamos, porém, que há, no citado clube, uma inclinação desse *ethos*, uma predominância dos elementos e características que dão relevo a um tipo de sensibilidade que se encontra enraizada muito mais na dimensão da tradição. Isso nos faz pensar sobre a relação que há entre o *ethos* dos dirigentes e as figurações sociais centenárias, pois é importante lembrar que estamos mergulhados num clube longo, que comporta uma herança que não se pode negar, apesar de vivermos na atualidade a lógica da figuração do futebol-espetáculo.

Desse modo, o *ethos* do dirigente consiste de um conjunto de disposições e tradições estabelecidas. E isso pode vir a constituir um óbice para um adequado ajustamento de clubes de futebol profissional à nova realidade, principalmente para aqueles clubes longevos, centenários, que conduzem consigo a “força da tradição”.

Mais que um problema gerencial, parece ser também uma questão de *ethos* a dificuldade que a maioria dos clubes do futebol brasileiro tem em se ajustar a essa nova figuração do universo esportivo.

Esta pesquisa, como já dissemos, nasce de algumas inquietações que fomos tentando amadurecer dentro de nossa trajetória social e intelectual, as quais acreditamos não terminarem aqui. Na condição de pesquisador da área da sociologia, percebemos o amadurecimento das reflexões no campo das ciências sociais brasileiras sobre o universo esportivo, particularmente sobre o futebol. Basta ver a multiplicação dos pesquisadores e a qualidade dos trabalhos, como atesta Guedes (2003). Mesmo assim, constatamos que o tema envolvendo os dirigentes de futebol, no campo da pesquisa acadêmica no Brasil, é carente de profundas reflexões e debates; trata-se de uma questão que tem passado ao longe sem causar nenhum espanto. Para constatar tal afirmação, é só fazer uma pesquisa exploratória em torno do assunto e, com isso, verificar que, em termos de tese, apenas Azevedo (1999) e Godio (2010) dão-se a refletir sobre o tema.

No primeiro caso, o autor tem por objetivo, em seu estudo sobre os dirigentes de futebol, esboçar uma interpretação do poder e das suas resistências nos clubes, em face do impacto das relações futebol-empresa. Quanto ao segundo, conforme o autor, trata-se de estudo etnográfico-antropológico sobre dirigentes ligados ao futebol profissional argentino. É uma tese sobre suas práticas e representações e as formas culturais que, em suas peculiaridades, assumem os conceitos de poder e da política. Embora recorramos as tais pesquisas, abordamos o assunto dirigente de futebol por outro viés já apontado ao longo do texto.

Estamos num universo admirado por muitos, mas não explorado devidamente por aqueles que investigam a sociologia do futebol. Assim, achamos apropriado dizer que nossa tese se ocupou em alargar uma discussão que carece de trabalhos de maior fôlego na área da sociologia e da sociologia dos esportes. Sabemos, portanto, que com relação ao objeto não esgotamos todas as suas possibilidades de análise.

Esta tese, por sua característica teórico-metodológica tem naturalmente suas pretensões e delimitações e é natural que tenha deixado fora algumas possibilidades reflexivas no que diz respeito ao dirigente de clube. Mas essas expectativas podem vir a ser exploradas mais adiante, seja por nós, seja por outros pesquisadores. Está aberta, por exemplo, a ideia de se discutir sobre a formação apresentada por esses indivíduos ao longo do tempo (figuração e processo), assim como a possibilidade de se estudar como se constrói a elite dirigente do país

nas diversas fases do futebol (no amador e no profissional). Também se pode investigar a relação entre a formação dos dirigentes do campo esportivo e do campo político ou, quem sabe, o processo de formação, na atualidade, dos dirigentes de futebol no Brasil/Recife e o encontrado no futebol de Barcelona, na Espanha.

Finalmente, no caso mais particular, o do contexto de nossa pesquisa, vimos de tudo um pouco. Mas há três coisas que acabaram se tornando para nós um tanto singular: ter de alguma forma contribuído para minimizar uma lacuna na produção acadêmica que envolve a sociologia; ter de algum modo evidenciado o que é ser dirigente de futebol numa sociedade como a do Recife; e ter proporcionado àqueles que são parte da cadeia de interdependência, que liga futebol e sociedade e ainda futebol e sociologia e seus afins, uma perspectiva a mais para forjar uma compreensão entre figuração do futebol-espetáculo e o *ethos* dos dirigentes de clube de futebol profissional.

## REFERÊNCIAS

- ALCANTARA, Bruno César Santos de. **Discursos transformadores e possibilidades para um 'Novo Organizar' na política pública de esporte e lazer do Recife**. 2007. 196f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, UFPE, Recife, 2007.
- AZEVEDO, Aldo. **Dos velhos aos novos cartolas: uma interpretação do poder e das suas resistências nos clubes, face ao impacto das relações futebol-empresa**. 1999. 270 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- AZEVÊDO, Paulo Henrique; BARROS, Jônatas de França. A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. **Lecturas educación Física y Deportes**, Argentina, ano 10, n. 74, 2004.
- AZEVÊDO, Paulo Henrique; BARROS, Jônatas de França; SUAIDEN, Samir. Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do distrito federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. **R. da Educação Física/UEM**, Maringá, v. 15, n. 1, 2004, p. 33-42, 1. sem. 2004.
- AZAMBUJA, Celso Cândido de; AZEVEDO, Marco Antonio; ROHDEN, Luiz. **Filosofia do futebol: troca de passes**. Porto Alegre: Sulina, 2012.
- BAUMAN, Zygmunt; MAY, Tim. **Aprendendo a pensar com a sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**, Lisboa, Edições 70, 2009.
- BDO RCS Auditores Independentes. **Finanças dos Clubes Brasileiros**. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/especiais/2012/05/financasclubes>. Acesso em: 10 jan. de 2013.
- BECKER, Howard S. **Segredos e truques da pesquisa**. Zahar, 2007.
- BIVAR, Fernando C. **Coração rubro negro: Sport Club do Recife “a união faz o leão”: 100 anos**, Recife: FASA, 2005.
- BOENTE, Diego Rodrigue; DANTAS, Marke Geisy. da Silva. A Eficiência Financeira e Esportiva dos Maiores Clubes de Futebol Europeus Utilizando a Análise Envoltória de Dados. **Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 5 n. 13, 2011, p. 75-90 – USP.
- BOURDIEU, Pierre. Programa para Uma Sociologia do Esporte. In: COISAS ditas. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- BRASIL. **Lei n.º 8.672**, de 6 de julho de 1993 (Lei Zico). Brasília, 1993. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/sicon/>. Acesso em: 20 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 9.615**, de 24 de março de 1998 (Lei Pelé). Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/sicon/>. Acesso em: 20 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 10.672**, de 15 de maio de 2003 (Lei Gilmar Machado). Altera dispositivos da Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/>>. Acesso em: 20 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa de Torcedor e dá outras providências.** Presidência da República, Casa Civil, seção Legislação, Leis. Publicado no Diário Oficial da União em 26/05/2003. Disponível em: <[leia/http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/2003/L10.671.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/2003/L10.671.htm)>. Acesso em: 25 jul. 2013.

\_\_\_\_\_. **O Poder simbólico.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

CALDAS, Waldenyr. **O pontapé inicial.** Memória do futebol brasileiro (1894-1933), São Paulo, IBRASA, 1990.

CAPITAL, Carta. As empresas mais admiradas no Brasil. **Carta Capital Edição Especial**, 2012.

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

CARRAVETA, Elio. **O Jogador de futebol:** técnicas, treinamento e rendimento. Porto Alegre: Mercado Aberto, 2001.

\_\_\_\_\_. **Modernização da gestão do futebol brasileiro:** perspectiva para a qualificação do rendimento competitivo. Porto Alegre: AGE, 2006.

CASTELLARI, Ademir Ângelo. **O tradicional e o moderno no futebol brasileiro:** do moderno e de elite a uma moderna elitização. 2010. 126 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

CHARTIER, R. Formação social e Habitus: uma leitura de Norbert Elias. In: CHARTIER, R. **A História cultural entre práticas e representações.** Lisboa: Difel, 1990. P. 90-100.

CIDADES, I. B. G. E. Informações estatísticas 2013. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE).** Acesso em, v. 24, n. 02, 2014.

COHEN, A. **The politics of elite culture.** Los Angeles: University of California Press, 1981.

COIMBRA, A. A. Painel 2. In: UFRS. **Futebol, o desafio dos anos 90.** Porto Alegre: UFRS, 1991.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL – CBF. **Competições: ranking e calendário nos anos de 2009 -2012.** Disponível em:<[www.cbf.com.br](http://www.cbf.com.br)>. Acesso em: 10 jul. 2012.

CORCUFF, Philippe. **As novas sociologias:** construções da realidade social. EDUSC, São Paulo, 2001.

CRUZ, Antonio Holzmeister Oswaldo. **A nova economia do futebol**: uma análise do processo de modernização de alguns estádios brasileiros. 2005. 114 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia) – Museu Nacional/Programa de Pós-Graduação em Antropologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

CUBEIRO, Juan Carlos; GALLARDO, Leonor. **Los mosqueteros de Guardiola**: claves prácticas del mejor equipo de la historia y cómo incorporarlas e tu propio equipo profesional. Barcelona: Alienta, 2011.

DA COSTA, Frederico Lustosa; MARINHO, Elza. Fome de bola: desafios da gestão esportiva e o futebol no Brasil. [S.l.]: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

\_\_\_\_\_. Antropologia do óbvio: notas em torno do significado social do futebol brasileiro. In: **Revista USP**, São Paulo, n. 22, jun./ago., p. 10-17, 1994. (Dossiê Futebol).

\_\_\_\_\_. (Org.). **O universo do futebol**. Rio de Janeiro: Editora Pinakotheque, 1982.

DAMO, Arlei. **Do dom à profissão**: uma etnografia do futebol de espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil e na França. 2005. 435f. Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

DIÁRIO de Pernambuco. Disponível em: <<http://www.diariodepernambuco.com.br/>>.

DOMINGUES, José Maurício. **Teorias sociológicas no século XX**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

DUNNING, Eric. **El fenómeno deportivo**: estudios sociológicos em torno el deporte, la violencia y la civilización. Barcelona: Paidotribo, 2003.

DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ELIAS, Norbert; DUNNING, Eric. **A busca da excitação**. Lisboa: Difel, 1992. (Memória e Sociedade).

ELIAS, Norbert; SCOTSON, John. **Os estabelecidos e outsiders**: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2000.

ELIAS, Norbert. **A sociedade de corte**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

\_\_\_\_\_. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

\_\_\_\_\_. **O processo civilizador**: uma história dos costumes. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995. vol. I.

\_\_\_\_\_. **O processo civilizador**: formação do Estado e Civilização. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996. vol. II.

\_\_\_\_\_. Figuração. In: **ESCRITOS & Ensaio 1: Estado, processo, opinião pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, pp. 25-27, 2006.

\_\_\_\_\_. **Introdução à sociologia**. Lisboa, Edições 70, 1999.

\_\_\_\_\_. **Os alemães: a luta pelo poder e a evolução do habitus nos séculos XIX e XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

\_\_\_\_\_. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

FAVERO, P. M. O. **Os donos do campo e os donos da bola: alguns aspectos da globalização do futebol**. 2009. 118f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

FERNANDES, Florestan. **Sociedade de classes e subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

\_\_\_\_\_. **A sociologia no Brasil**. Contribuição para o estudo de sua formação e desenvolvimento. Petrópolis: Vozes, 1977.

\_\_\_\_\_. **A revolução burguesa no Brasil: ensaio de interpretação sociológica**. São Paulo: Globo, 2005.

FIGUEIREDO, Diego. **A profissionalização das organizações do futebol: um estudo de casos múltiplos sobre a estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros**. 2011. 264f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2011.

FUMAGAL, Rafael Foloni; LOUZADA, Roberto. O modelo de gestão do São Paulo Futebol Clube. **Razón y palabra**, n. 69, p. 17, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo, Artmed, 2009.

FRANCO JÚNIOR, Hilário. **A dança dos deuses: futebol, sociedade, cultura**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

FREYRE, Gilberto. Futebol brasileiro e dança. In: \_\_\_\_\_. **Seleção para jovens**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1971.

\_\_\_\_\_. **Sociologia**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1957.

FYNN, A.; GUEST, L. **For love or money: manchester United and England - The Business of winning?** London: Macmillan Publishers, 1999.

GARRIGOU, Alain. O “Grande jogo” da sociedade. In: GARRIGOU, Alain; LACROIX, Bernard. **Norbert Elias: a política e a história**. São Paulo: Perspectiva, 2001.

GEERTZ, Clifford. Negara. **O Estado teatro no século XIX**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1991.

\_\_\_\_\_. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GIGLIO, Sérgio Settani. **Futebol**: mitos, ídolos e heróis. 2007. 160f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade Estadual de Campinas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIULIANOTTI, Richard. **Sociologia do futebol**: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões. São Paulo: Nova Alexandria, 2002.

GODIO, Matias. “**Somos hombres de platea**”: a sociedade dos dirigentes e as formas experimentais do poder e da política no futebol profissional na Argentina. 2010. 365 f. Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Curso de Pós-graduação em Antropologia Social. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2010.

GODINHO, M. M. Inovação e Difusão da Inovação: conceitos e perspectivas fundamentais. In: GODINHO, M. M; ARMINDA, N; MARIA, J. R. **Para uma política de inovação em Portugal**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2003.

GOFFMAN, Eving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1975.

GOMES, Antônio Carlos. **Treinamento desportivo**: estruturação e periodização. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOMES, Antônio Carlos; SOUZA, Juvenilson de. **Futebol**: treinamento desportivo de alto rendimento. Porto Alegre: Artmed, 2008.

GUEDES, Simoni. L. **O Brasil no campo de futebol**. Estudos antropológicos sobre os significados do futebol brasileiro. Niterói: EDUFF, 1998.

\_\_\_\_\_. **O Futebol brasileiro**: Instituição Zero. 1997. 175 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – Museu Nacional, Universidade do rio de Janeiro, 1977.

\_\_\_\_\_. Lógicas da emoção. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 51, p. 179-183, 2003.

GUTERMAN, Marcos. **O futebol explica o Brasil**: uma história da maior expressão popular do país. São Paulo: Contexto, 2009.

HALBWACHS, M. **La mémoire collective**. Paris: PUF, 1968.

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

HELAL, R; GORDON JÚNIOR, C. Sociologia, história e romance na construção da identidade nacional através do futebol. In: **A INVENÇÃO do País do Futebol**: mídia, raça e idolatria. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

\_\_\_\_\_. A crise do futebol brasileiro: perspectivas para o século XXI. **ECO-PÓS**, v.5, n. 1, p. 37-55, 2002.

HOBBSAWN, E.; RANGER, T. **A invenção das tradições**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

JORNAL do Comércio. Disponível em: <http://jconline.ne10.uol.com.br/>

JORNAL Folha de São Paulo. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/paywall/login.shtml?http://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/185870-painel-fc.shtml>>.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUPER, S.; SZYMANSKI, S. **Soccernomics**. Nova Iorque, Estados Unidos: Nation Books, 2010.

LATOUR, Bruno. **La esperanza de pandora**: ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia. Barcelona: Gedisa, 2001.

LEFEBVRE, Henri. **Introdução à modernidade: prelúdios**. São Paulo: Paz e Terra, 1969.

LEONCINI, Márvio Pereira. **Entendendo o negócio do futebol**: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégico nos clubes de futebol. 2001. 175 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LEVER, J. **A loucura do futebol**. Rio de Janeiro: Record, 1983.

LEVINE, R. Esporte e sociedade: o caso do futebol brasileiro. In: WITTER, J. S. (Org.). **Futebol e cultura**. São Paulo: Convênio Imesp/Daesp, 1982.

LEITE LOPES, José S. Futebol Mestiço. **Ciência Hoje - Revista da SBPC**, v.24, n. 139, jun. 1998.

\_\_\_\_\_. A Vitória do Futebol que Incorporou a Pelada. **Revista USP**, n. 22, jun./ago. São Paulo: USP, 1994. (Dossiê Futebol)

LEONCINI, Marvio Pereira.; SILVA, Márcia Terra da. A gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20., 2000, São Paulo. **Anais...** Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000\\_E0066.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0066.PDF)>. Acesso em: 21 out. 2008.

MANHAES, Eduardo Dias. **A política de esportes no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2002.

MAGILL, R.A. **Motor learning**: Concepts and applications. 6. ed. New York: Mc Graw Hill, 2001.

MARX, Karl; ENGELS, Frederich; COGGIOLA, Osvaldo. **Manifesto comunista**. São Paulo: Boitempo Editorial, 1998.

MAZZONI, T. **História do futebol brasileiro**. São Paulo: Edições Leia, 1950.

MELUCCI, A, organizador. **Por uma sociologia reflexiva: pesquisa qualitativa e cultura**. Petrópolis: Editora Vozes; 2005.

MEZZADRI, Fernando Marinho; PRESTES, Saulo Esteves de Camargo. **Recortes sobre a modernização do futebol brasileiro no âmbito legislativo**. 2008.

MILLS, C. W. **A Imaginação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

\_\_\_\_\_. **Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOTTA, Roberto. **Existir e acontecer**: nota de aula ministrada no curso de doutorado em 2012.

MURAD, Maurício. **Dos pés à cabeça**: elementos básicos de sociologia do futebol. [S.l.]: Irradiação Cultural, 1996.

MURRAY, Bill. **Uma história do futebol**. São Paulo: Hedra, 2000.

PEREIRA, Leonardo. **Footballmania**: uma história social do futebol no Rio de Janeiro (1902-1938). Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

PRONI, Marcelo. **A metamorfose do futebol**. Campinas: FECAMP, 2000.

\_\_\_\_\_. Reflexões sobre o futebol empresa no Brasil. In: COSTA, Márcia R. da (Coord.). **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. p. 56-65.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade**. Anais da 45ª Sessão do Instituto de Assuntos Mundiais, ocorrida em 26-28 de março de 1967.

RIBEIRO, L. S. **Processo e figuração**: um estudo sobre a Sociologia de Norbert Elias. 2010. 281 f. Tese (Doutorado) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

ROCHER, Guy. **Sociologia Geral**: a organização social. Lisboa: Editorial Presença, 1989.

ROCCO JUNIOR, A. J. A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras: o caso do FC Barcelona. **Organicom**, São Paulo, ano. 10 n. 2, sem. 2013.

RODRIGUES, J. C. **Ensaio em antropologia do poder**. Rio de Janeiro: Terra Nossa, 1992.

RODRIGUES FILHO, Mário. **O negro no futebol brasileiro**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1964.

RODRIGUES, Francisco Xavier Freire. **A formação do jogador de futebol no Sport Club Internacional (1997-2002)**. (2003). 190 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

\_\_\_\_\_. Modernidade, disciplina e futebol: uma análise sociológica da produção social do jogador de futebol no Brasil. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 11, jan./jun. 2004, p. 260-299.

RODRIGUES, M. S.; SILVA, R. C da. A estrutura empresarial nos clubes de futebol. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 48, jan/mar. 2009. Disponível em: <[http://www.erevistas.csic.es/ficha\\_articulo.php?url=oai\\_revista454:63&oai\\_iden=oai\\_revista454](http://www.erevistas.csic.es/ficha_articulo.php?url=oai_revista454:63&oai_iden=oai_revista454)>. Acesso em: 12 jan. 2013.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Francisco Xavier dos. **O valor da educação na formação do jovem atleta de futebol profissional em Recife**. 2010. 200f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Pernambuco, 2010.

SANTOS, João Maria Marques Guedes dos. **A importância da inovação e Brand Equity no futebol estudo de caso: Sport Lisboa e Benfica**. 2013. 49 f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão da Ciência, Tecnologia e Inovação) - Instituto superior de Gestão e Economia, Universidade técnica de Lisboa, Lisboa, 2013.

SANTOS, Tânia Steren dos. Do artesanato intelectual ao contexto virtual: ferramentas metodológicas para a pesquisa social. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 11, n. 21, jan./jun. 2009, p. 120-156.

SANTOS NETO, José Moraes dos. **Visão do jogo**: primórdios do futebol no Brasil. São Paulo: Cosac & Naify, 2002.

SCOTT, John. Introdução. In: SCOTT, John (Org.). **50 Grandes sociólogos contemporâneos**. São Paulo: Contexto, 2009.

\_\_\_\_\_. **Sociologia**: conceitos-chave. In: SCOTT, John (Org.). Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

SILVA, Joanna Lessa Fontes. **ENTRE AMADORISMO E PROFISSIONALISMO—O EXEMPLO DO PROCESSO DE ESPORTIVIZAÇÃO BRASILEIRO A PARTIR DO FUTEBOL**. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

\_\_\_\_\_. **Sociologia processual de uma política pública de esporte e lazer**. 2013. 230f. Tese (Doutorado em Sociologia) -Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

SOMOGGI, A. The football business in Brazil, and the example of Atlético-PR. In: DESBORDES, M. (Ed). **Marketing & football**: an International Perspective. Oxford, Inglaterra: Elsevier, 2007. p. 293-337.

\_\_\_\_\_. **Representatividade em clubes de futebol.** Disponível em: [www.esportebizz.com.br](http://www.esportebizz.com.br)  
Acesso em: 16 de julho de 2005b.

\_\_\_\_\_. **Futebol espanhol um modelo mais próximo da realidade brasileira.** Disponível em: <http://www.futebolnarede.com.br/>. Acesso em: 05 maio 2005.

\_\_\_\_\_. Amir analisa a gestão esportiva dos clubes brasileiros.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol.** São Paulo: Larousse, 2010.

SOUZA, Marcos Alvito Pereira de. **Os Donos da Bola: Os dirigentes no processo de transformação do futebol brasileiro (1992-1998).** Universidade Federal Fluminense, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico - Programa de Iniciação Científica 2010.

\_\_\_\_\_. A parte que te cabe neste latifúndio: o futebol brasileiro e a globalização. **Análise Social (Lisboa)**, v. 41, p. 451-474, 2006.

SOUZA, Júlio César C. **A transformação do futebol brasileiro: avanços e recuos na sua modernização e repercussões nas categorias de base.** 2001; 176 f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SPESSOTO, Rubens Eduardo Nascimento. **Futebol profissional e administração profissional: da prática amadorista à gestão competitiva.** 2008; 141 f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SPORT. Estatuto do Sport Club do Recife. Disponível em:  
[http://www.pt.org.br/arquivos/ESTATUTO\\_SPORT\\_2012\\_-\\_VERSAO\\_FINAL.pdf](http://www.pt.org.br/arquivos/ESTATUTO_SPORT_2012_-_VERSAO_FINAL.pdf).  
Acesso em 10 ago. 2014.

SPORT. SITE OFICIAL DO CLUBE DO RECIFE. Disponível em:  
<http://www.sportrecife.com.br/> Acesso em 20 de maio de 2012.

STIGGER, Marco Paulo. **Educação física, esporte e diversidade.** Campina, SP: Autores Associados, 2005.

STUBBS, M; DELAMONT, S. (Org.). **Explorations in classroom observation.** London, John Wiley, 1976.

SUZUKI JR., M. O futebol brasileiro na era da globalização. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 9 de janeiro de 1997 Caderno Esporte p. 12.

SZYMANSKI, S.; KUYPERS, T. **Winners and Lorses – The business Strategy of Football.** England: Penguin Books Ltd, 1999.

TADEU, L. A Gestão dos Clubes de Futebol. In: Atas do II Congresso de Gestão do Desporto, 1997.

TOLEDO, L. Henrique. **Lógicas no futebol.** São Paulo: Hucitec/Fapesp, 2000.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2011.

TUBINO, Manoel José Gomes. Uma visão paradigmática das perspectivas do esporte para o início do século XXI. In: MOREIRA, W. W. (Org.). **Educação física & esportes: perspectivas para o século XXI**. Campinas: Papirus, 1992.

\_\_\_\_\_. **Dimensões sociais do esporte**. São Paulo: Cortez, 2001.

VENTURA, Jorge de Moraes & BARRETO, Túlio Velho. Norbert Elias, as Figurações e a Flexibilidade das Regras do Futebol. XIV CISO - ENCONTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS DO NORTE E NORDESTE, 2009, RECIFE. **ESPORTE E SOCIEDADE**. RECIFE: FUNDAJ, 2009.

VENTURA, Jorge de Moraes; BARRETO, Túlio. Velho; BRITO, Simone Magalhães. REGRAS DE JOGO *versus* REGRAS MORAIS: Para uma teoria sociológica do *fair play*. **Revista Brasileira de Ciências Sociais** – RBCS, v. 26, n. 75, fev. 2011.

VERONEZ, Luis F. Camargo. **Quando o Estado joga a favor do privado**: as políticas de esporte após a constituição de 1998. 2005. 386 f. Tese (Doutorado em Educação Física). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora UnB, 1991. v. 1.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo, Pioneira, 2005.

\_\_\_\_\_. **A política como vocação**. Brasília: Editora UNB, 2003.

WITTER, J. S. **O que é futebol**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ZAKHAROV, A. **Ciência do treinamento desportivo**. Rio de Janeiro: Grupo Palestra, 1992.

## APÊNDICE A - ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

### A 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRIGENTES DO SPORT CLUB DO RECIFE

Entrevistador:	Data:
Local:	Hora de Início: Hora do Término:

#### Identificação do entrevistado:

Nome:	Setor
Função:	Quanto tempo está nessa atividade:
Telefone para contato:	

1. Na sua visão o que é ser dirigente?
2. Como o senhor vê o mundo esportivo de hoje?
3. Tradição e modernização é algo que parece rondar os clubes de futebol no Brasil, e no Sport como isto aparece?
4. Como e quando o Senhor ingressou neste staff de dirigente executivo do clube?
5. Como se “forma” um dirigente num clube como o Sport?
6. Da sua experiência como é a gestão de um clube? E quem participa dela?
7. Em termos de modernização quais as dificuldades que um clube possui que uma empresa não possui?
8. No Sport muito se tem falado em modernização, como o Senhor vê essa discussão?
9. Quais são as dificuldades específicas de administrar um clube como o Sport?

### A 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS DO SPORT CLUB DO RECIFE

Entrevistador:	Data:
Local:	Hora de Início: Hora do Término:

#### Identificação do entrevistado:

Nome:	Setor:
Função:	Quanto tempo está nessa atividade:
Telefone para contato:	

1. O Sport é uma grande força do futebol local e regional, mas essa força a nível nacional e internacional parece está faltando algo para embalar de vez, o que seria este algo em sua opinião?
2. Em sua visão o momento administrativo que vive o Sport tem mais relação com a gestão do Dr. Silvio Guimarães ou do Dr. Gustavo Dubeux? Por quê?
3. Você diria que o Sport teria dado passos mais largos com vista à modernização do Clube com quais destes dois presidentes? Por quê?
4. Em sua compreensão o que caracteriza uma gestão tradicional e uma gestão moderna de um clube?
5. Na sua opinião como foram vividas pelos funcionários do clube as gestões dos presidentes Gustavo Dubeux e Silvio Guimarães?
6. Com o fim de reconstruir uma memória social do clube que fatos mais marcaram a gestão de Dr. Silvio Guimarães?
7. E, quais mais marcaram a gestão de Dr. Gustavo Dubeux?
8. Qual destas duas gestões em sua opinião contribuiu em maior proporção para um futuro mais estabilizado para o clube? Por quê?

## APÊNDICE-B - TRECHOS DO “DIÁRIO DE CAMPO”

Na tese, encontra-se registrado alguns trechos do caderno de campo, um dos instrumentos utilizados na coleta de dados. Aqui apresentamos algumas partes que se encontram neste instrumento e que servem para esclarecer aquilo que nele se encontra. Vale acrescentar que a forma como o destacamos não segue a uma ordem exata dos registros, pois, em nossa compreensão, proporcionaria uma ideia mais clara das observações.

A opção por destacar trechos do caderno, foi porque o principal já consta na tese e, portanto, não compromete a substância do estudo. Assim, o que abaixo segue, são trechos diversos selecionados que a nosso ver se constituiu num instrumento singular de nossa pesquisa; identificados como uma forma de apresentá-los por: R1 (registro 1); R2 (registro 2); e assim por diante.

R1. [anotação do dia 27 de agosto de 2013]

(Com relação algumas dificuldades encontradas, principalmente, a respeito dos encontros marcados com os dirigentes do Sport):

Nesta terça feira o acesso ao clube continuava “travado” na portaria e em alguns setores aonde chegávamos, pois, mesmo depois de mostrarmos a autorização assinada pelo gerente responsável pelo setor de pessoal do clube, percebíamos certos receios dos funcionários. Neste dia nós havíamos acertado uma entrevista com presidente do Conselho Deliberativo do Sport, mas, ao chegar lá antes de recebermos a notícia da própria secretária, ouvimos a mesma comentar com outro funcionário que o mesmo havia viajado a negócios.

Logo em seguida ela nos falou o seguinte: “Ele vai marcar uma nova data para recebê-lo e devo lhe avisar logo, logo”.

Essa nova data só ocorreu depois de alguma insistência e paciência em março de 2014.

R2. [anotação do dia 01 de outubro de 2013]

(Como é vivido no clube a questão das mudanças que envolvem o ambiente do futebol):

Até o momento apesar de só haveremos entrevistado um dirigente e um funcionário, durante o tempo de inserção no clube era comum cruzarmos com essas pessoas – a maioria dos dirigentes em dia de jogos. Mas, como circulávamos de um espaço para outro estávamos sempre em contato com funcionários e como é natural ouvíamos conversas e comentários sobre diversas coisas que envolvia a vida do Sport. Em meio a elas surgiam aqui e ali muitos comentários referentes à ideia de mudanças, transformações vividas pelo clube e elas quase que sem exceção em sua maioria apontavam para o universo do time profissional ou para os espaços físicos reservados ao futebol profissional. Há com relação aos dirigentes uma projeção de clube, como todo e qualquer indivíduo, os dirigentes possuem sonhos e o ambiente do clube é repleto destes sonhos individuais, mas que se desenha no geral em algo que ouvimos e registramos das palavras de um dirigente do rubro-negro pernambucano: “O Sport está mudando se transformando é claro que tem que começar pelo time principal”.

R3. [anotação do dia 22 de janeiro de 2014]

(O modo como os dirigentes representam a si mesmo):

Durante as nossas observações, este foi sem dúvida um aspecto que chamou a atenção. A maioria dos dirigentes do Sport clube do Recife deixam claro a sua condição de sujeitos “apaixonados”, “devotados”, “abnegados” à instituição que agem por amor a uma causa, “que dedicam suas vidas sem obter nada em troca” e neste sentido em muitos momentos a emoção prevalece neste espaço e numa palavra se assim for possível para resumir o que prevalece entre eles é ideia de que são amadores em meio de profissionais e de um ambiente igualmente profissional. Esta ao menos foi à

impressão deixada por um dirigente ao dizer: “Não conheço entre nós quem não seja amador inserido num futebol profissional”.

R4. [anotação do dia 03 de março de 2014]

(O que se viu com relação ao debate entre tradição e modernização do futebol):

O ambiente do Sport neste aspecto revela uma mistura de formas há um desejo explícito do clube e dos seus dirigentes em se apresentar como um clube distinto, um estabelecido que avança nas discussões que está à frente dos demais locais e que tem se modernizado, a palavra modernização é recorrente dentro do Sport. Neste ponto registramos uma conversa entre dois homens de plateia rubro-negros.

F1. “O Sport hoje é o clube que mais se moderniza em Pernambuco há uma vertente completamente diferente de modernização administrativa”.

F2. “Isso não resta dúvida, de fato estamos avançando, mais que qualquer clube”.

Mas, também, observamos durante nossa permanência no campo que esse processo é em muitos pontos confuso, ambíguo, pois, ouvimos um dirigente colocar que a modernização pode esperar, deixando-nos a impressão que por vezes o choque é inevitável e uma fala dessa mistura revela que “o Sport é um clube que é uma nação, então você tem que modernizar, mas sempre sem deixar de levar em consideração a sua tradição”.

R5. [anotação do dia 10 de abril setembro de 2014]

(Como o *ethos* do dirigente se manifesta neste contexto):

Ficou depreendido para nós, que no universo do clube investigado os dirigentes que é parte singular da figuração é sujeito de diferentes *performances* e se manifestam por meio de valores e de comportamentos que está associado a diferentes características que identificam os homens de plateia e que rebata na vida do clube.

E as falas dos próprios dirigentes nos deixaram essa impressão:

“Para dirigir um clube desta grandeza é preciso ser líder nato”;

“Todos nós somos de alguma forma, autodidatas, aprendemos fazendo”;

“pra ser um dirigente de clube amador como nós temos colocando, primeiro você tem que gostar do clube, não assim... ser torcedor”;

“não outro caminho para o Sport é preciso ser profissional acima de tudo”.

Estas observações se constituem em algumas de nossas anotações feitas no caderno de campo e elas mostram que o foco das anotações esteve voltado para relação que envolve o ambiente do Sport inserido no cenário do espetáculo e a figura do dirigente com respeito às ações, condutas, comportamentos, o *ethos* que lhes identifica.

## ANEXO A - OFÍCIO 62/2013 - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA



Ofício nº 62/2013

Recife, 07 de junho de 2013.

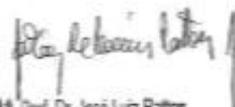
Da: Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Sociologia  
 À: Direção e Gerência de Futebol do Sport Clube do Recife

### ASSUNTO: APRESENTAÇÃO DE DOUTORANDO EM PESQUISA.

O Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco apresenta o doutorando **FRANCISCO XAVIER DOS SANTOS** (CPF: 536.512.004-34), aluno regularmente matriculado no curso de doutorado deste Programa, que está desenvolvendo a pesquisa sobre **"ETHOS EMPRESARIAL DO DIRIGENTE E A NOVA FIGURAÇÃO DO FUTEBOL CONTEMPORÂNEO: o caso do Sport Club do Recife (2010 – 2012)"**. Asseguro que esta é uma pesquisa estritamente acadêmica, realizada para fins de elaboração da tese de doutorado e não será usada para nenhum fim comercial ou de interesse particular.

Solicito, portanto, a colaboração dos membros da Diretoria do SPORT para que o aluno possa tanto fazer a aplicação de questionários, quanto entrevistas particulares.

Atenciosamente,

  
 Prof. Dr. José Luiz Ralton  
 Coordenador do Programa  
 de Pós-Graduação em Sociologia  
 UFPE - UFPE - SAPE 219079

*Declaro o Acesso de Francisco,  
 para os fins deste Ofício.*

*Em, 15.08.13*

  
 Genivaldo Carneiro de Albuquerque  
 Superintendente do Sport Club do Recife

## ANEXO B – OFÍCIO 64/2013 - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA



Ofício nº 64/2013

Recife, 07 de junho de 2013.

Da: Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Sociologia  
Ao: Sr. Silvio Alexandre Guimarães (ex-presidente do Sport Clube do Recife)

**ASSUNTO: APRESENTAÇÃO DE DOUTORANDO EM PESQUISA.**

O Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco apresenta o doutorando **FRANCISCO XAVIER DOS SANTOS** (CPF: 536.512.004-34), aluno regularmente matriculado no curso de doutorado deste Programa, que está desenvolvendo a pesquisa sobre **"ETHOS EMPRESARIAL DO DIRIGENTE E A NOVA FIGURAÇÃO DO FUTEBOL CONTEMPORÂNEO: o caso do Sport Club do Recife (2010 – 2012)"**. Asseguro que esta é uma pesquisa estritamente acadêmica, realizada para fins de elaboração da tese de doutorado e não será usada para nenhum fim comercial ou de interesse particular.

Solicito, portanto, a colaboração de vossa senhoria para que o aluno possa tanto fazer a aplicação de questionários, quanto entrevistas particulares.

Atenciosamente,

Prof. Dr. José Luiz Raiton  
Coordenador do Programa  
de Pós-Graduação em Sociologia  
UFPE - SAPE 216276

ANEXO C – OFÍCIO 39/2014 - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA  
PESQUISA



Ofício nº 39/2014

Recife, 12 de março de 2014.

Da: Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Sociologia  
Ao Senhor: Gustavo Dubeux – Presidente do Conselho Deliberativo do Sport Club do Recife

**ASSUNTO: APRESENTAÇÃO DE DOUTORANDO EM PESQUISA.**

O Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Pernambuco apresenta o doutorando **FRANCISCO XAVIER DOS SANTOS** (CPF: 536.512.004-34), aluno regularmente matriculado no curso de doutorado deste Programa, que está desenvolvendo a pesquisa sobre **"ETHOS DOS DIRIGENTES E A FIGURAÇÃO DO FUTEBOL DE ESPETÁCULO: o caso do Sport Club do Recife"**. Asseguro que esta é uma pesquisa estritamente acadêmica, realizada para fins de elaboração da tese de doutorado e não será usada para nenhum fim comercial ou de interesse particular.

Solicito, portanto, a colaboração do referido senhor para que o aluno possa tanto fazer a aplicação de questionários, quanto entrevistas particulares.

Atenciosamente,

Recife em 14/03/2014  
