

A Transformação do Futebol: da Diversão à Hegemonia do Mercado

Autoria: Cristina Amélia Pereira de Carvalho, Julio César de Santana Gonçalves,
Bruno César Santos de Alcântara

Resumo

As mudanças no futebol ocorrem enquanto manifestação social, elemento de identidade cultural da sociedade e veículo de fortalecimento dos laços sociais. Submetido à lógica do mercado, o futebol assiste à transformação de jogadores em mercadoria, de torcedores em clientes, do jogo em um ativo financeiro e do futebol em um grande negócio. O objetivo deste artigo é analisar este processo de transformação focalizando a atenção no campo organizacional do futebol, percebendo a evolução do seu contexto de referência, a mudança na sua lógica de ação e a adequação das organizações esportivas a categorias, antes exclusivas do mundo do trabalho, como profissionalização, mercadoria, clientela e resultados. O plano metodológico, calcado em análise qualitativa, observou as organizações desportivas, especificamente os clubes de futebol de Pernambuco e o cenário de relações institucionais que os rodeia. Fez-se uso do recurso à estrutura narrativa com o intuito de transmitir, de forma mais direta possível, os diferentes cenários tipificados. Do diagnóstico realizado demonstra-se entre outras, que o futebol serve cada vez menos para proporcionar o alívio das tensões do trabalho. Ao contrário, ele incorporou essas tensões e as mesmas exigências angustiantes de resultados, eficiência e concorrência.

1. Introdução

Já se foram os tempos em que, na Grécia antiga, os jogos olímpicos davam início às competições atléticas, mas também, e em simultâneo, às hostilidades, escaramuças e guerras que estivessem acontecendo. Nesses tempos os vencedores das corridas, dos lançamentos de disco, imortalizados em esculturas hoje admiradas nos museus de vários países, tornavam-se representantes dos mais altos valores helênicos, semi-deuses cultuados pelo povo pelos valores de honra e glória que incorporavam.

Essa “leitura” do desporto já não existe. As competições já não têm força para, como dramatizações das lutas, interromperem as guerras de verdade, aquelas que exigem sangue e morte. Mas não foi apenas este aspecto que mudou no desporto. Sua prática se popularizou, deixou de ser prerrogativa de heróicas elites. Técnicas de preparação dos atletas, tecnologias sofisticadas para melhorar performances foram criadas e recordes passam a ser constantemente batidos desafiando os limites humanos.

Em paralelo, ocorrem as mudanças do desporto enquanto manifestação social, elemento de identidade cultural da sociedade e veículo de fortalecimento dos laços sociais. Os valores mudaram e os objetivos da prática esportiva também, a impessoalidade nas relações entre os participantes se instalou, a profissionalização dos atletas é rigorosa, e a cultura do negócio se apropriou do contexto do futebol. Submetido à lógica do mercado, o futebol é pautado, hoje, por categorias como mercadoria e clientela.

Alguns clubes de futebol ainda vivem o dilema de preservar os laços sociais e comunitários que mantêm com as comunidades de onde surgiram, ou ceder à lógica de mercado, modernizando suas estruturas, profissionalizando sua gestão, de modo a transformar-se em empresas geradoras de negócios (Carvalho, 2001). Muitos, e certamente os mais visíveis, já fizeram suas opções mas continuam gerenciando este conflito.

Os jogadores tornaram-se uma mercadoria valiosa ainda que de alto risco. Os seus corpos são tratados com a mais alta tecnologia da medicina desportiva, mas são, ao mesmo tempo, exauridos por sobrecargas extenuantes que afastam, cada vez mais, a prática desportiva da velha máxima romana: *mens sana in corpore sano*. Tudo é mercadoria, e quando ela é valiosa, há que tomar precauções com o investimento e, para isso, entraram no segmento as seguradoras que pagam vultuosas somas pelos pés, joelhos e pernas dos jogadores.

O futebol se transforma – processo já concluído em algumas regiões, em curso em outras e ainda incipiente em algumas – numa indústria de entretenimento que movimenta milhões de dólares. Os torcedores, antes percebidos como devedores eternos de sua devoção ao clube por seu amor à camisa, são hoje percebidos como clientes e consumidores. O jogo muda para seu deleite e consumo.

A transformação de jogadores em mercadoria, de torcedores em clientes, do jogo em um ativo financeiro e do futebol em um grande negócio são indicadores de uma mercantilização exacerbada e da perda das dimensões substantivas da vida social.

O objetivo deste artigo é analisar este processo de transformação focalizando a atenção no campo organizacional do futebol, percebendo a evolução do seu contexto de referência, a mudança na sua lógica de ação e a adequação das organizações esportivas a categorias, antes exclusivas do mundo do trabalho, como profissionalização, mercadoria, clientela e resultados.

As análises aqui apresentadas correspondem à consolidação de estudos realizados sobre o campo do desporto e suas organizações nos últimos dois anos, e são fruto da interpretação dos autores sobre os dados coletados. O plano metodológico, calcado em análise qualitativa, observou as organizações desportivas, especificamente os clubes de futebol de Pernambuco e o cenário de relações institucionais que os rodeia. Foram realizadas longas observações de campo, nas organizações e no amplo cenário do futebol, conversas e entrevistas semi-estruturadas a informantes-chaves, interpretados numerosos documentos (CPI do futebol, jornais de várias épocas, documentos normativos de clubes de futebol, etc.). O trabalho de coleta de dados ocorreu principalmente entre os meses de junho e julho de 2002, mas não se encerrou nesse período e o processo de compilação de informações continuou para que fosse possível a descrição detalhada do campo em observação.

Os textos de estrutura narrativa apresentados estão fundamentados em inúmeros documentos como é normal nas ciências sociais, pois os documentos, como afirmam Manning e Cullum-Swan, 1994, sempre foram centrais para as ciências sociais e suas sub-áreas; os modos de os analisar e a centralidade da evidência documental é que variam.

Fez-se uso, neste artigo, do recurso à estrutura narrativa para a elaboração de textos – expostos nos quadros acinzentados – com o intuito de transmitir, de forma mais direta possível, os diferentes cenários que podem ser tipificados ao longo de um século de transformação do futebol. É um recurso inusual no âmbito dos estudos organizacionais ao qual se recorre, aqui a título de experimentação, para poder “pintar” a complexa teia de inter-relações que cerca as mudanças nas organizações do campo do futebol.

A descrição em forma de relato analítico é mais frequentemente encontrada em estudos etnográficos não sendo preponderante na análise das organizações. Neste campo de estudo, as construções narrativas não são comuns. Elas retomam a história e estórias contadas pelos participantes diretos nos eventos e as reconstróem, por meio de recursos literários para, na mais primária identificação com a realidade, ali alicerçarem seus recursos interpretativos e analíticos.

Se o objetivo imediato deste artigo é discutir a transformação do futebol num negócio e a incorporação de categorias estruturantes na sua lógica de ação, seu objetivo mediato é refletir sobre a perda da dimensão substantiva de uma atividade que cumpre, há mais de um século, o papel de catalizador de paixões, de deságüe de frustrações e de cimentação social.

A abordagem que dá suporte à interpretação pretende “deixar falar” os atores sociais que atuam no campo organizacional do futebol, por meio de seus símbolos, palavras e imagens transformadas em texto.

2. O contexto do futebol lúdico

Domingo, 20 de junho de 1915. Seu Heleno vai de bonde para a Campina do Derby reunir-se com os amigos para um *match* contra uma equipe formada por ingleses, funcionários das companhias britânicas instaladas na cidade. Dona Cordélia, sua esposa, irá um pouco mais tarde junto com os filhos e algumas famílias da vizinhança assistir ao jogo. Na verdade o que ela e suas amigas preferem é o ambiente das tardes de domingo de futebol, o convívio e a alegria em volta do campo.

No começo da tarde a Campina já estava enfeitada de bandeirolas e a bandinha de música do bairro animava a espera para o início da partida. Amigos, parentes e toda a vizinhança formavam uma torcida animada que incentivava ambas equipes. Aquelas tardes à volta do campo da Campina do Derby eram aguardadas durante a semana, pelos jovens que deambulavam pela relva em trajes mais esportivos, pelas mulheres que levavam uns quitutes para o lanche e os partilhavam entre os grupos que se formavam. As mulheres usavam vestidos longos e chapéu enquanto os homens trajavam casaco. Os jogadores, apesar do calor, usavam camisas de manga comprida. O árbitro, escolhido entre os espectadores momentos antes do início da partida, pouco tinha a fazer.

O público admirava o espetáculo, gostava de assistir às partidas e, com o passar do tempo, era comum ouvir nas rodas de conversas, discussões acaloradas sobre as jogadas, os dribles e as faltas que tinham acontecido no jogo do domingo anterior.

O futebol surgiu no Brasil ao final do século XIX pelas mãos do paulista Charles Miller, que havia estudado na Inglaterra. Era um esporte elitista e de origens aristocráticas, mas se difundiu e, poucos anos depois, era criada a Associação Atlética Mackenzie em São Paulo. Na sequência, outros clubes foram formados em vários estados do país (COSTA, 1997; ALVES, 1998; AIDAR e LEONCINE, 2001). A difusão do futebol para as camadas populares não tardou muito. Ocorreu a partir de sua prática nas fábricas, geralmente na periferia das cidades, indicando, já no seu início, relações entre o esporte e as empresas, os jogadores e a comunidade (BRUNORO, 1997).

O desporto enquanto atividade recreativa, orientada pelo prazer, tende a ser melhor abordado como ócio, lazer e tempo livre, afirmam Elias e Dunning (1995). As atividades esportivas, nesta perspectiva, representam formas de liberar o indivíduo das tensões do trabalho, de promover a integração social, de permitir a recreação e o envolvimento comunitário.

Os autores são mais enfáticos ao considerarem que a sociedade que não proporciona aos seus cidadãos oportunidades para que possam experimentar a agradável sensação de uma luta, que pode ou não implicar em força física e habilidade corporal, corre o risco de entorpecer ilicitamente as suas vidas ao não lhes oferecer escapes suficientes para as tensões sem emoção produzidas pelas rotinas recorrentes da vida social (Elias e Dunning, 1995).

A perspectiva institucional permite analisar o contexto institucional e o ambiente organizacional valorizando as dimensões simbólicas que se constroem em volta de um campo organizacional. Diferentes racionalidades dão sustento aos ambientes técnicos e institucionais. No primeiro a ação racional é determinada pela eficiência, a produção de bens ou serviços aceitos pelo mercado, enquanto no segundo, a ação racional compreende procedimentos capazes de proporcionar legitimidade às organizações.

Para interpretar os modelos estruturais, as formas de gestão e os processos de tomada de decisão organizacionais, Meyer e Rowan (1991) defendem que é necessário compreender o contexto que as envolve. No cenário do futebol esta assertiva mostra ser adequada na medida em que seus contextos de referência e os valores aos quais ele se subordina se alteraram profundamente desde seu surgimento até hoje.

Mas, as organizações como atores sociais ativos na construção da sociedade, também modelam o próprio contexto e estabelecem, dessa forma, um quadro de interação complexa entre organizações e contextos em permanente movimento dinâmico, longe portanto de configurar uma relação determinista e inequívoca (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999).

A perspectiva institucional inovou na conceituação do ambiente organizacional ao reforçar sua capacidade de gerar influências nas estruturas organizacionais, que determinam algumas das características e das ações das organizações, a partir de uma dimensão simbólica até então não resgatada (SCOTT, 1991). O poder das dimensões técnicas do ambiente engendram mudanças nas organizações são compartilhadas pelas dimensões institucionais compostas de elementos simbólicos e cognitivos.

No contexto do futebol lúdico cuja principal motivação é a recreação das pessoas e o convívio comunitário, as dimensões técnicas são imperceptíveis e não têm peso na determinação da ação. De fato, o desporto se assentava, na lógica de práticas dissociadas da eficiência, da observância de normas e de objetivos organizacionais a atingir. A integração entre os diversos atores intervenientes, espectadores, organizadores e jogadores era intensa e impregnada de uma razão substantiva que alçava a satisfação pela ação realizada nos seus próprios fins precípuos.

Para Heleno a preparação para as partidas de domingo tomavam-lhe todo o tempo que sobrava do trabalho na loja. As camisas e os calções novos da equipe, presentes de um alfaiate da Rua do Apolo, eram seu maior orgulho, e ele cuidava para que estivessem impecáveis no dia do jogo. As chuteiras, compradas com ajuda de alguns comerciantes, tinham vindo encomendadas do Rio.

Hermes, seu irmão mais novo, mostrava jeito para o futebol e, para que conseguisse se preparar para os jogos e ter um lugar na equipe, Heleno conseguiu arranjar-lhe um emprego no Sport Club de Recife. Agora seu irmão treinava algumas horas por dia e era um forte candidato a participar no primeiro campeonato nacional de seleções estaduais que a Confederação Brasileira de Desportos estava criando.

A rádio difundia a empolgação com as partidas, os feitos do Sport Club de Recife e a expectativa do campeonato nacional. Os comerciantes da cidade, que já haviam se organizado para incentivar o carnaval e ajudar os blocos de maracatu a sair nos dias da festa, agora contribuíam para seus clubes de coração.

A 30 de março de 1928, o locutor empolgado anunciava no rádio a convocatória da seleção local. Hermes estava na lista e, nessa noite, as comemorações foram até altas horas. Quinze dias depois, a seleção de Pernambuco embarcava do porto de Recife para Salvador. Iria enfrentar o selecionado baiano.

Carlos Viola, um uruguaio chamado de *entraîneur* pela imprensa, era o técnico. Viola era um técnico profissional e com ele, agora na seleção, os jogadores tinham preparação física e técnica e os dias inteiros para se dedicar ao esporte.

No contexto do futebol lúdico o referencial é predominantemente local. Envolve as comunidades, os seus líderes, as famílias, os vizinhos, os comerciantes e as rádios locais.

Mas, ainda na década de 1920 observam-se as primeiras ampliações para um ambiente maior quando federações e confederação, fundadas há poucos anos, aumentam suas inter-relações e criam campeonatos onde irão se defrontar clubes de diferentes Estados. Surgem as primeiras transferências de jogadores de umas regiões para outras (ALVES, 1998).

O caráter recreativo do futebol neste primeiro cenário tem como valores centrais o lazer, a diversão e o ócio (ELIAS e DUNNING, 1995) e a criação de laços de pertença entre os indivíduos. Essas eram as motivações centrais para a aglutinação das pessoas nos grupos e sinalizava para a adesão a um conjunto específico de valores que se exprimem no conjunto de relações e atitudes dos seus membros. Segundo Sevckenko (1994), foi a expansão do processo de industrialização e urbanização do país que, ao provocar grandes ondas migratórias, favoreceu a popularização do futebol como meio na busca de criar laços afetivos, de identidade coletiva pelos indivíduos que, vindos de diferentes partes do país, tentavam compensar a ausência de relações de parentesco e amizade, formando novos grupos de interação e identificação coletivas.

Uma ou outra rede atravessando uma rua, menos movimentada, com crianças ou adultos jogando vôlei, ou a pelada num raro lote vazio, apontam para lembranças de convívio de comunidade de rua, de vizinhanças, de bairro (DOWBOR, 1999, p.306).

Esta frase atual de Ladislau Dowbor remete a um tempo em que o espaço urbano refletia o contexto descrito. O autor o descreve como uma lembrança, encontrado hoje em dia apenas em regiões periféricas, deixando clara conexão entre o caráter da ação social e a forma que assume o espaço urbano.

O futebol, como fenômeno social neste período, está fundamentalmente subordinado à lógica substantiva assentada em valores e tradições. Os primeiros clubes e associações emergem de grupos sociais onde as relações tradicionais, a confiança mútua, o personalismo nas relações e o delineamento não normatizado nem formalmente estabelecido caracterizavam os relacionamentos, as ações e o cotidiano (HEINEMANN, 1999). A divisão das iniciativas não tem características da divisão de trabalho tecnocrático, centrado na profissionalização e na especialização, na repartição horizontal e vertical das responsabilidades. Responde a uma divisão determinada pela participação voluntária e o espírito coletivista.

3. O contexto do futebol profissional

Armando, respeitado empresário do comércio atacadista e colaborador de primeira hora do Sport Club do Recife se regozijava, amiúde por seus filhos serem diretores de seu clube de coração. Estes, por sua vez, tentavam implantar no clube as modernas técnicas de administração que haviam aprendido ou que haviam visto funcionar nas visitas a clubes do sul do país.

No domingo o Sport iria jogar com o Central Sport Club, que havia contratado um jogador profissional fluminense. Um grande jogo era esperado e, de fato, foram vendidos, a preços salgados para a maioria, os 10 mil ingressos postos à venda.

Armando e seus filhos foram para as cadeiras numeradas assistir à partida que rádios e jornais haviam comentado durante a semana chamando-o de “o jogo do ano”. O clima de rivalidade estava criado, no relvado e nas arquibancadas e, enquanto decorria a partida, radialistas postados à volta do campo, relatando cada lance e drible, acrescentavam lenha à fogueira. Mas o experiente árbitro Meneslau, escalado pela Confederação Brasileira de Desporto para dirigir o jogo, controlou sem problemas o desenrolar do jogo.

Nas arquibancadas, Petróquio, um industrial e chefe da torcida rubro-negra, organizava a animação para incentivar os jogadores. Ubaldo, grande comerciante de Caruaru, veio à capital comandar a torcida do Central. Debaixo de um sol escaldante e apesar do desconforto das arquibancadas, ele coordenava a torcida e repunha energias com os refrigerantes, as pipocas e os sanduíches vendidos no estádio.

Identificar a lógica da ação é conseguir determinar qual o modo de agir de pessoas, grupos e organizações, quais os valores que os orientam. No conceito de ação social formulado por Weber (2001) cabe ao indivíduo atribuir-lhe um sentido subjetivo, com sentido próprio e referido à ação de outros.

Com base no conceito de ação social, Weber (2001) tipificou a racionalidade ou a lógica orientadora da ação humana em quatro tipos: 1) a racionalidade afetiva, determinada pelas emoções e estados sentimentais; 2) a racionalidade tradicional, orientada por costumes arraigados; 3) a racionalidade substantiva baseada em valores éticos, estéticos e religiosos, e; 4) a racionalidade instrumental, determinada pelo cálculo utilitário de consequências e a subordinação dos meios aos fins.

Na tradição das escolas do pensamento administrativos as organizações são grupos sociais onde os indivíduos estão reunidos em torno de objetivos comuns e agem no sentido do alcance dos fins estabelecidos. Assim, agem orientados por atitudes racionais de modo a ajustarem as suas tarefas de trabalho ao cotidiano da organização. As organizações são, portanto, na tradição das escolas de administração, locais de exercício por excelência da racionalidade dirigida a fins. Nas análises organizacionais que priorizam a dimensão do poder na condução da ação os objetivos são múltiplos em razão de serem determinados por interesses diferentes, opostos ou antagônicos. Não obstante, a racionalidade instrumental é, ainda, a base da explicação dos rumos da ação coletiva e individual, ainda que esta não seja única e desprovida de conflito.

Em algum momento na evolução das sociedades a razão, que determina a lógica da ação humana, perdeu os seus atributos ineficientes e tudo aquilo que a desviaria dos seus fins maiores tais como dominar a natureza e pô-la ao serviço do homem e suas ambições. Nas organizações, padrões de otimização e maximização são atingidos graças ao predomínio da razão instrumental nas ações dos indivíduos.

A vitória da modernidade ocidental acontece, também nos campos subjetivos da cultura, da arte, do ócio e do desporto impondo-lhes o cálculo, a economia de meios e a maximização de resultados como regras determinantes da ação social. Deste modo são moldados os comportamentos humanos, criadas instituições, igualado o conhecimento científico à própria verdade e normatizados campos antes de domínio exclusivo da ação substantiva. Mas determinar objetivos a atingir exige controle rigoroso dos meios empregados, e o uso de sanções de forma a manter o coletivo coeso em torno de um fim que, certamente, não responderá aos interesses de todos os atores envolvidos.

A distinção entre trabalho e ocupação corresponde, para Ramos (1981), à diferença entre as ocupações superiores que são exercidas pelo indivíduo, com autonomia e de acordo com seus anseios de realização pessoal e, as ocupações inferiores onde insere o trabalho, e que são determinadas por necessidades objetivas socialmente estabelecidas. Às primeiras, onde estão os tempos de ócio, de dedicação às artes e aos esportes, são associadas a ação prazerosa e gratificante, enquanto às segundas, se associa o esforço penoso e a obrigatoriedade.

Em 1987 Luiz Lacerda, presidente do Central Sport Clube trouxe para Recife o zagueiro fluminense Luiz Zago. Foi o primeiro contrato como jogador profissional assinado pelo Central. A contratação despertou o interesse da mídia que deu grande cobertura ao seu primeiro jogo. Mas as diferenças de salário e outras vantagens do craque desencadearam um conflito com os demais jogadores que se sentiam preteridos.

O Central venceu aquela famosa partida contra o Sport. Ramiro, filho de seu Heleno foi um dos destaques ao lado da grande aquisição: Luiz Zago. A imprensa local falava deles sem cessar e noticiava o interesse de “olheiros” de clubes do eixo Rio-São Paulo.

Sua dedicação ao clube dissociada de sua paixão de torcedor que ficara no Estada da Guanabara, era surpreendente para os companheiros. Zago era o primeiro a chegar e o último a sair dos treinos. Seguiu um programa de preparação física rígido e repetia vezes sem contar as mesmas jogadas para dominar a técnica do jogo de futebol. Era um profissional.

Os resultados da equipe melhoraram e os treinos passaram a ser cotidiano de cada um deles.

As mudanças relatadas retratam a alteração do caráter da vinculação dos indivíduos às organizações. O profissionalismo começa a determinar a relação dos jogadores com seus empregadores e introduz elementos antes de domínio exclusivo do âmbito do trabalho, como horários, contratos, sanções e punições inscritas e legitimadas pelas normas escritas.

As novas formas de vinculação estão ligadas à perda do caráter lúdico da prática esportiva e à incorporação de objetivos organizacionais priorizados pelos dirigentes. O desporto profissional passa a estar submetido às mesmas restrições das demais atividades profissionais e pode, dizem Elias e Dunning (1995), ser bastante triste para quem o pratica. Ao se profissionalizar, a prática do futebol adquire um nível de perfeição impensável no esporte amador que só é praticado pelo prazer que proporciona. Assim, como no campo do trabalho, o desporto perde sua dimensão prazerosa.

O processo de institucionalização do campo do futebol constrói, progressivamente, uma nova lógica de funcionamento das atividades, das regras que lhe dão forma e, modifica o comportamento dos atores envolvidos. A subordinação dos clubes aos resultados define um cotidiano marcado por práticas disciplinadas e planejadas.

O clube, o jogo, os jogadores e os torcedores assumem um novo perfil aos olhos daqueles que investiram seus recursos na construção de uma organização de sucesso. Para seguir este caminho os investimentos devem ter retorno. As funções diretivas são retornos políticos que alçam seus ocupantes a níveis de prestígio social ímpar na comunidade.

Essa transformação, apoiada na competitividade crescente, na seriedade imposta na preparação e no jogo, e a busca de resultados/vitórias afeta, também, a arte do futebol. Tem início o predomínio da força física dos atletas e da disciplina do conjunto em torno de uma estratégia de jogo. O jogo, centrado no jogador, baseado na organização voluntária e no acordo das partes sobre o horário das partidas, dá lugar, ao jogo centrado no espectador, moldado funcionalmente e tecnicamente para renovar sua presença. Como diz Dowbor (1999, p.306)

o progresso da indústria do esporte veio substituir um esporte que era coisa que se fazia, por um esporte que se olha, de preferência via televisão, mastigando salgadinhos e recebendo incessantes mensagens publicitárias.

As transformações ocorridas no contexto do desporto influenciam as formas de gestão das organizações desportivas. A lógica de mercado como discurso dominante agrega ao “enorme eixo expressivo e/ou simbólico que apenas diz e, com os rituais, revela quem somos (...) um lado instrumental que permite fazer ‘coisas’ e promover riquezas” (DAMATTA, 1994, p. 12).

4. A hegemonia da lógica de mercado

Estamos em 1970 e, Roberto Trinciera, presidente da Confederação Brasileira de Desportos, numa reunião com os presidentes das federações estaduais, expõe seu plano: criar o campeonato brasileiro de clubes. A idéia foi bem recebida e, a cada Federação caberia designar os clubes que representariam o Estado. Em Recife, num almoço no tradicional restaurante O Leite, os dirigentes decidem que deverão participar o Sport Club do Recife, o Clube Náutico Capibaribe e o Santa Cruz Futebol Clube.

Os três clubes apostam nas suas jovens promessas para a campanha. Castilho, Souza e Aureliano são, respectivamente, os primeiros craques do futebol pernambucano a serem alçados à cena nacional. São jovens de origem humilde para quem o futebol se apresenta como o meio de vida e de ascensão social. Após esse primeiro campeonato são, os três, transferidos para o eixo Rio-São Paulo. Para Souza a história de sucesso por meio do futebol foi mais longe: foi para o Clube de Regatas Flamengo do Rio de Janeiro e, em 1974, disputa a Copa do Mundo na Alemanha pela Seleção Brasileira, sendo em seguida vendido para o Barcelona da Espanha.

Lá pelo final dos anos 80 o futebol pernambucano sofre um revés. Os presidentes dos clubes protestam mas nada conseguem. Fábio Koff, presidente do Grêmio de Porto Alegre lidera a criação do Clube dos Treze onde participam apenas os clubes que já tinham obtido títulos no campeonato nacional.

O desagrado dos presidentes dos clubes pernambucanos fica explicado quando, em 1987, o Clube dos Treze adquire o poder de negociar a transmissão dos campeonatos pela TV e a definição dos regulamentos junto à Confederação Brasileira de Futebol.

O futebol está agora organizado em clubes, reunidos por sua vez em federações e confederação e o conjunto subordinado a um marco legal no qual, cada vez mais interfere o Ministério Público, preocupado com o caráter socialmente sensível do futebol no país.

Neste estágio, mais do que aprender com práticas de sucesso de outras organizações mais estruturadas, os clubes, enquadrados num marco legal mais rigoroso e sob controle permanente do Estado seja do poder executivo ou do legislativo, ajustam suas ações dentro do quadro legal formado.

Ao mesmo tempo, sob a influência das leis de mercado, são adotados padrões de ação gerencial e os clubes, segundo Proni (1999) e Pozzi (1999), aderem ao modelo de organização empresarial com todos os recursos de planejamento, marketing, gestão de recursos, etc., associados à competência, produtividade e eficiência que as organizações lucrativas já conheciam (CARVALHO, 2001).

O contexto institucional em que precisam se mover já não tem suas fronteiras ao virar da esquina. As organizações definem suas estratégias de ação, orientadas pelo contexto institucional de referência no nível que mais se coaduna com sua lógica de ação, especificamente com os esquemas interpretativos de seus dirigentes, afirmam Machado-da-Silva e Fonseca (1996). Assim, um clube cujas referências, que suportam a formulação de suas estratégias, sejam de âmbito local poderá ter dificuldades em adotar práticas e procedimentos racionalizados em um contexto institucional mais amplo. Machado-da-Silva e Fernandes (1999) sublinham ainda que tendem a ocorrer mudanças em diversas dimensões organizacionais, seja na cultura, estrutura e processos de gestão, à medida que a organização altera seu contexto de referência com vistas à internacionalização.

As organizações formalizam seus procedimentos incorporando características centrais da burocracia. De acordo com Heinemann (1999), as relações baseadas na confiança pessoal e na afetividade coletiva, as relações sociais e a orientação dos membros funcionalmente difusas, a não existência de estruturas e regras sociais claramente estabelecidas e, a autoridade baseada no carisma e na força persuasiva dos membros individualmente, são características do grupo formador do clube desportivo. Entretanto, em razão da alteração da lógica de ação, o conjunto de dimensões associadas às características organizacionais tem se afastado dos processos pessoais e informais e procura buscar uma racionalidade dirigida aos fins na estruturação das atividades. Assim, o estabelecimento de fins unívocos a serem alcançados; estruturas com clara divisão do trabalho e níveis de autoridade; relações impessoais; criação de estratégias de controle que assegurem o alcance dos objetivos e; a vinculação dos membros mediante contratos de trabalho e não pelo sentimento de pertença a um grupo, são características que podem ser vistas, hoje, nas organizações do futebol.

As pressões e controles recíprocos próprios das sociedades urbanas industrializadas repetem-se geralmente, confirmam ELIAS e DUNNING, (1995) na esfera do desporto.

Éverton, bisneto de seu Heleno e dona Cordélia é o orgulho da família. Jogador do Sport Club do Recife, mora agora numa enorme casa no famoso bairro de Casa Forte. Vai para a concentração do clube no Apart Sport, a bordo de um carro importado. Mas Éverton está preocupado: não sabe se poderá jogar o primeiro jogo do campeonato, marcado para as 22 horas de segunda-feira, conforme acordo com a rede de TV a cabo.

O seu empresário ainda não assinou o contrato com o clube. Ele exige aumento de salário e alega que o direito de imagem do atleta não é pago há 6 meses. O empresário argumenta que tem no bolso uma proposta milionária do Real Madrid. Não se chega a um acordo e o jogador não é confirmado.

A partida, já prejudicada pelo horário está definitivamente comprometida pela ausência do craque. As arquibancas quase vazias no imenso estádio já não espantam os funcionários presentes. “É habitual isto não encher. Só acontece quando é um clássico. Além disso, está sendo transmitido no sistema *pay per view* e muita gente prefere. Há menos risco sabe, de confusões com as torcidas organizadas”.

Os dirigentes do Sport Club de Recife estão decepcionados. Aquele jogo, transmitido ao vivo permitiria que todos vissem a reforma feita nas arquibancas como resultado de uma parceria com as tintas Iquine.

A “novela” Everton, que a imprensa acompanha com detalhes, se arrasta. O advogado do jogador recorre à justiça para reaver seu passe. Quando por fim pode assinar contrato com o Real Madrid, problemas de prazos inviabilizam o negócio. O empresário negocia então o jogador com o Santa Cruz, archi-rival de seu clube de origem.

No campo o jogador volta a fazer gols e a beijar agora o escudo vermelho, preto e branco do novo clube.

Neste cenário que nos parece familiar porque reflete a atualidade do futebol no país, novos atores assumem uma função determinante na condução da ação nas organizações em pauta, os clubes mas, também, no contexto do futebol no seu sentido amplo. A mídia, em especial as cadeias de televisão pelo poder de penetração deste veículo de informação, detêm um enorme poder cuja fonte está na sua função de principal financiador dos clubes, na definição dos rumos da ação. Os legisladores e advogados são, também, atores alçados às instâncias de condução das estratégias.

O jogador antes vinculado por valores afetivos ao clube e, depois por contratos de trabalho com salários na média nacional, está hoje vinculado ao clube por sofisticados contratos (que incluem às vezes blindagem) e salários exorbitantes. É claro que estes casos não representam a maioria mas, sem dúvida, representam a imagem que a sociedade tem do futebol e de seus jogadores. O torcedor, antes visto como um igual, é hoje considerado um cliente-consumidor. O jogo, outrora visto como diversão cede lugar a uma oportunidade de negócio. Os clubes que nasciam da interação social e da vontade das comunidades objetivam atualmente (em uns revelado e em outros apenas dissimulado), a formação e venda de jogadores (e eventualmente outros produtos e serviços), sua principal fonte de renda e, efetivamente, o produto que realizam com maior taxa de lucro.

Os estádios, antes espaços rudimentares de prática do futebol, são hoje modernas “arenas” anexas a shoppings de venda de produtos diversos, especialmente os que levam a *griffe* do clube.

Na transição do amadorismo para o profissionalismo a divulgação do esporte também mudou. O rádio teve importância a partir de 1938 e a televisão entra como transmissora direta das partidas, a partir de 1970, influenciando progressivamente em seus valores e na

espetacularização do jogo e, nos últimos 15 anos, até nos horários dos jogos (BRUHNS, 2000).

O quadro que se apresenta a seguir pretende expôr esta discussão de modo sucinto e, ao mesmo tempo, de modo a que cada um dos contextos aqui descritos possam ser comparados por meio de alguns de seus principais indicadores.

Quadro 1: Os três contextos do futebol numa visão comparativa

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

4. Considerações finais

Afirmou-se na introdução deste trabalho que o seu objetivo imediato era discutir a transformação do futebol num negócio e a incorporação de categorias estruturantes na sua lógica de ação, enquanto seu objetivo mediato era refletir sobre a perda da dimensão substantiva do esporte e do futebol que cumpre o papel de catalizador de paixões, de deságüe de frustrações e de cimentação social.

Do diagnóstico realizado fica patente que o desporto, e o futebol em particular, cada vez menos serve para proporcionar o alívio das tensões do trabalho. Ao contrário, ele incorporou essas tensões, as mesmas exigências angustiantes de resultados, eficiência, concorrência, tempo, etc.. O desporto se tornou exigente, orientado para o sucesso e alienante como alertam Elias e Dunning (1999). Já não funciona como um contrapeso para o trabalho, pelo contrário, reforça na esfera recreativa, a ética do trabalho duro, a necessidade do êxito a qualquer preço, e a lealdade do grupo necessária para o funcionamento de uma sociedade industrial avançada.

Quando o mercado dita as regras e a mira do lucro se afirma como fim último, tudo se torna negociável: jogadores, torcedores, clubes do coração. Enfim, os símbolos perdem seu valor e tornam-se parte de um jogo de imagem sem qualquer relação com o que outrora representaram.

A perda da dimensão substantiva de atividades como o futebol, isto é, a sua dissociação da dimensão humana e a subversão da centralidade do Homem no processo, são as preocupações de fundo que perspassam este trabalho, que questiona sobre o que irá substituir as práticas desportivas mas também a cultura e o ócio na cimentação social dos indivíduos, os seus laços de pertença, a sua identidade cultural. É montada uma estratégia de negócios em que os símbolos, as tradições, os rituais são submetidos a um *aggiornamento* valorativo e estético.

Estas atividades estão abandonando o caráter original de seus objetivos: perde-se o lúdico e o livre, o que não é construído sobre cálculos de retorno, o que não tinha obrigatoriamente um fim e um resultado final. Hoje são oportunidade de negócios. O quê vai absorver as paixões e as frustrações das massas?

5. Referências Bibliográficas

- AIDAR, João José de Oliveira; LEONCINE, Marvio Pereira. Evolução do futebol e do futebol como negócio. In: _____. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p. 78-106.
- ALVES, Givanildo. **História do Futebol de Pernambuco**. Recife: Bagaço, 1998.
- BRUHNS, Heloisa Turini. **Futebol, carnaval e capoeira**: entre as gingas do corpo brasileiro. Campinas, SP: Papirus, 2000.
- BRUNORO, José Carlos. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.
- CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. **Novas formas de estrutura e gestão**: um estudo sobre as organizações do campo do desporto. Projeto CNPq, 2001.
- _____; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LOPES, Fernando Dias. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD.

- COSTA, André Lucirton. Cultura brasileira e organização cordial: ensaio sobre a torcida gaviões da fiel. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 13, p. 221-238.
- DAMATTA, Roberto. A antropologia do óbvio. **Revista USP**, São Paulo, n. 22, p. 10-17, jun./ago. 1994. Dossiê Futebol.
- DOWBOR, Ladislau. **A reprodução social**. Propostas para uma gestão descentralizada. 2ª ed., Petrópolis: Editora Vozes, 1999.
- ELIAS, Norbert; DUNNING, Eric. **Deporte y ocio en el proceso de la civilizacion**. 2. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1995.
- HEINEMANN, Klaus. **Sociologia de las organizaciones voluntarias**: el ejemplo del club deportivo. Valencia : Tirant lo Blanch, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.
- _____; FERNANDES, Bruno H. Rocha. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 14-24, jan/mar, 1999.
- MANNING, Peter K.; CULLUM-SWAN, Betsy. Narrative, content, and semiotic analysis. In: DENZIN, Norman K.; LINCILN, Yvonna S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.
- POZZI, Luís Fernando. Futebol empresa. In: COSTA, Marcia Regina da. **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. p. 61- 69.
- PRONI, Marcelo Weishaupt. Reflexões sobre o futebol empresa no Brasil. In: COSTA, Marcia Regina da. **Futebol: espetáculo do século**. São Paulo: Musa, 1999. p. 41-60.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações*: uma reconceitualização da riqueza das nações. São Paulo: FGV, 1981.
- SCOTT, W. Richard. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. London: University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.
- SEVCENKO, N. Futebol, metrópoles e desatinos. **Revista da USP**, 22 (30-37), São Paulo: USP, jun./ago., 1994.
- WEBER, Max. Teoria da ação. In: CASTRO, Ana Maria de; DIAS, Edmundo Fernandes. **Introdução ao pensamento sociológico**. São Paulo: Centauro, 2001. p. 114-120.