

# CORPORATIVISMO E CONFLITOS NA GESTÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO

Fernando Pontual de Souza Leão Júnior

*Resumo:*

*O objetivo central deste artigo é elaborar um modelo para descrever e analisar a dinâmica das relações de poder no conjunto das organizações que atuam no campo futebolístico, no contexto da passagem para uma lógica de negócio. O autor busca introduzir a discussão a partir de uma ótica corporativa, na qual os diversos atores procuram posições de poder que garantam a manutenção das estruturas políticas atuais.*

*Palavras-chave: Bancada da Bola, Nike, Lei Zico, Lei Pelé*



## INTRODUÇÃO

As transformações sociais ocorridas nas últimas décadas nos campos político, econômico e social têm levado as organizações em todos os setores a reverem suas formas de gestão dentro da nova realidade

A partir do momento em que lógica dos negócios passa a ser o discurso dominante, mesmo em setores ligados ao Estado, há a inserção destes elementos na administração dos mais diversos tipos de organizações. Conceitos e práticas administrativas passam a vigorar, modificando o discurso de seus gestores e as bases de sua legitimação naquele contexto específico. A ascensão de uma nova lógica de referência para um dado setor traz consigo novos atores, que dão sustentação a esses discursos. O surgimento desses atores gera situações de cooperação e conflitos que vão determinar o tipo de relação que se estabelecerá dentro do contexto.

Nesse novo cenário, os diversos agentes sociais passam a ocupar novos papéis, buscando chegar ou manter uma posição de poder, conquistada em um contexto anterior. De acordo com Aldrich (1979) os recursos ou fontes que garantem poder em um contexto não necessariamente o garantirão em um outro. Mota (1996) afirma que em momentos de mudança há uma reestruturação das forças dos diversos atores. A reestruturação implica em possibilidades dos atores tentarem passar para uma posição de domínio.

Os clubes de futebol do Brasil, inicialmente com a Lei Zico e mais fortemente a partir da Lei Pelé, passaram a conviver com uma nova realidade: a passagem para o status de Clubes Empresa. Essa passagem tem mobilizado grande parte da sociedade, desde setores vinculados às antigas oligarquias do futebol, grupos políticos empenhados em tirar algum proveito na tomada do poder dentro das Federações Estaduais, aumentando o âmbito de suas ações do local para o nacional, até grupos de jornalistas que se colocam como representantes da sociedade.

Aidar (2000) analisa a profissionalização da gestão do futebol com base no modelo inglês, onde todos os clubes da liga são sociedades abertas, muitos inclusive tendo ações na Bolsa de Londres. O discurso da profissionalização fez surgir um conflito no futebol brasileiro, onde claramente são percebidos, pelo menos, dois posicionamentos: um grupo que luta para manter os privilégios conseguidos ao longo de todo o processo de estruturação do que hoje representa o futebol brasileiro e outro grupo que acredita ser a profissionalização o único caminho para a “salvação” do futebol.

O trabalho de Rebelo e Torres (1999) ilustra de maneira detalhada as tentativas sucessivas da “bancada da bola” de inviabilizar as investigações de uma Comissão Parlamentar de Inquérito que tentava investigar os contratos de patrocínio da Confederação Brasileira de Futebol (CBF). A Bancada da Bola é um grupo de deputados federais e senadores que têm no futebol uma de suas bases políticas e financeiras e, por isso, trabalharam para dificultar a implantação e, posteriormente, os trabalhos da CPI, que investigava o contrato da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) com a empresa NIKE, sua patrocinadora.

Tais investigações foram instigadas pela polêmica levantada na final da copa do mundo da França, em 1998, onde o principal jogador brasileiro teve convulsões no dia anterior à partida final dessa competição e, no dia seguinte, estava jogando. A questão gerou diversas versões sobre o que realmente havia ocorrido, entre as quais a versão de que a NIKE haveria obrigado o presidente da CBF a escalar o jogador por uma questão contratual. Desvelou-se então o grau de poder que a empresa tinha sobre a CBF fato que gerou uma forte reação da imprensa e posteriormente da população. A pressão da imprensa acabou por gerar nos políticos uma percepção de que ali estaria uma oportunidade para ganhar visibilidade nacional, aparecendo com grande frequência na mídia.

Percebeu-se um processo de luta pelo poder, onde os principais recursos a serem disputados são tanto políticos quanto financeiros. A retórica que dá sentido aos debates, está associada a alguns elementos centrais, entre os quais se apresentam de maneira importante a questão da corrupção na gestão de clubes e federações e a profissionalização da gestão clubística.

A discussão passou pelo Congresso e gerou um processo de mobilização dos diversos atores envolvidos (presidentes de clubes, presidentes de federações, jornalistas, políticos, empresários e torcedores) em torno de seus interesses, gerando coalizões políticas (a bancada da bola é um forte exemplo), até mesmo entre membros de partidos com linhas ideológicas fortemente diversas.

O futebol é o principal esporte praticado e assistido no país, sendo uma instituição nacional, um elemento cultural do povo brasileiro. Os fatos ocorridos no contexto do futebol, muitas vezes, geram maior interesse social do que as questões políticas e econômicas. O esporte portanto exerce um importante papel político e social, posto que atinge todas as faixas sociais e a assunção de cargos no contexto do futebol, muitas vezes implica em uma trajetória política vitoriosa,

dada a visibilidade social do esporte. Salienta-se que esse esporte é responsável por cerca de 4% do PIB brasileiro (Rebello e Torres, 1999) e esse número é maior em alguns países, como a Inglaterra.

Ao entender o futebol como uma instituição nacional, cabe entendê-lo a partir de um corpo teórico que seja concernente com os tipos de relação que se estabelecem no contexto da gestão do esporte, considerando, principalmente, as lutas políticas que se estabelecem configurando um campo de poder que se interliga a outros campos de poder existentes no país. É no campo das lutas políticas que são estabelecidas as práticas vigentes, seja por mecanismos de coerção, seja através da legitimação de processos gerenciais que se dão pelo controle dos símbolos e significados sociais dados às diversas possibilidades de gestão que se apresentam.

A noção de Campo Político de Bourdieu, apresenta os atores sociais como agentes políticos dispostos em um campo de forças dentro do qual o capital social é disputado através do controle do campo simbólico, que se dá pelo controle do habitus. Dessa forma os atores se colocam em uma perspectiva de jogo, onde as disputas ocorrem, primeiramente, no campo simbólico e posteriormente se refletem nas ações e práticas utilizadas prementemente nos mecanismos de gestão. Essas composições de forças são concebidas dentro de um contexto de relações de dependência que se modificam a partir da dinâmica das interações organizacionais.

No entanto, essa abordagem deixa vácuos explicativos, principalmente na compreensão das coalizões políticas que se formam em torno do agrupamento de diversos interesses, através da associação entre atores políticos. A análise do modelo corporativo brasileiro, apresentado nos trabalhos de Reis (1981) e adotado sobretudo no processo de industrialização do país, se fez surgir como um elemento de ordenação das diversas forças políticas em direção a um objetivo nacional. O modelo corporativo estabeleceu os canais de relacionamento entre o governo e os empresários, onde prevaleceram os interesses governamentais. No caso específico do futebol, não houve uma preocupação governamental em interferir ou mediar os diversos interesses que se constituíram no desenvolvimento desse setor. Apenas com a Lei Zico, já no governo Collor, houve uma maior preocupação em ordenar o funcionamento de uma atividade que aglutina grandes aportes de recursos e diversas atividades profissionais. Houve a percepção de que o futebol passava à margem de legislações de quaisquer espécies. Havia dívidas com a previdência, enriquecimento de dirigentes sem a fiscalização da Receita Federal, corrupção e o controle de clu-

bes que, muitas vezes, estava associado a carreiras políticas. Nesse momento, o governo passa a buscar formas de intermediar as relações existentes no esporte, até chegar ao código do torcedor (lei 10.671 de 15 de maio de 2003).

Parece haver uma tentativa governamental de implantar um modelo corporativo através da regulamentação do funcionamento da Confederação, das Federações, dos Clubes e de todas as organizações representativas para o setor.

Perante o exposto anteriormente, se chega à seguinte pergunta de pesquisa:

De que forma a implantação do modelo corporativo tem se apresentado como uma política governamental para obter maior eficácia no ordenamento e funcionamento das instituições futebolísticas do Brasil?

Salienta-se que a profissionalização é o pano de fundo onde ocorrem as lutas pelo controle das principais organizações representativas desse esporte.

Para que o estudo seja viabilizado, serão propostos, a seguir, objetivos a serem cumpridos na execução do trabalho.

## **CORPORATIVISMO NO BRASIL**

O corporativismo é, de acordo com Bobbio (2000, p.287,) uma doutrina “que propugna a organização da coletividade, baseada na associação representativa dos interesses e das atividades profissionais (corporações)”. Tal conceito se remete ao período das corporações medievais, onde os artesãos, centros produtivos da sociedade, buscavam defender seus interesses através da imputação de requisitos para o exercício dos ofícios específicos. Tais doutrinas se alinham a programas políticos de partidos fundamentados por doutrina católica.

Ao longo do processo de industrialização na primeira revolução industrial, as corporações atuaram no sentido de assegurar os interesses desses artesãos, através de ações fundamentadas em preceitos da religião católica, onde se deveria repudiar a usura e os ganhos excessivos e, dessa maneira, o modo de produção atual se apresentava como a forma mais justa de produção.

Na Itália de Mussolini, o corporativismo surgiu como um instrumento do Estado para manutenção do controle dos interesses sociais discrepantes. O corporativismo foi patrocinado pelo Estado que definia as formas de associação possíveis e os atores que teriam voz no contexto político. A permissão de acesso ao processo de de-

cisão política passou a ser a contrapartida do Estado para aqueles atores cooptados pelo sistema.

No Brasil, o modelo corporativista deu suporte ao desenvolvimento industrial do país, trazendo os empresários e trabalhadores para participar do processo de implementação das políticas públicas estatais. O modelo corporativista brasileiro se baseou no modelo fascista, daí as diversas vinculações do corporativismo ao sistema autoritário.

O corporativismo surge como uma alternativa ao liberalismo, que atomiza o indivíduo em seus interesses particulares e não permite uma interação direta entre Estado e Sociedade. Dessa maneira, o corporativismo se apresenta como uma alternativa que se pauta numa intermediação entre os interesses sociais e os estatais.

Bobbio (2000) apresenta 2 tipos de corporativismo: o contra-revolucionário (ou tradicional) e o Dirigista (facista). O corporativismo contra-revolucionário apresenta como ideais “as orientações legitimistas e católicas, à margem da modernização política e econômica, que tentam encontrar, por meio de articulações solidárias, a união com todos os excluídos do sistema: as categorias subalternas” (p.288). Esse modelo foi utilizado na formulação de uma política antiindustrial em Portugal, com o intuito de assegurar os privilégios existentes das classes dominantes.

O corporativismo Dirigista enseja o desejo do Estado, diante de um processo de evolução industrial, de manter o controle dessa evolução: “é monístico, tenta reduzir à unidade a unidade dinâmica que é a ambição do sistema, todo o complexo produtivo” (Bobbio, 2000, p.289). Essa definição parece conduzir a um modelo corporativo onde os interesses preponderantes são os do Estado. Esses interesses primordiais são definidos por aquele grupo que exerce o poder num dado contexto, o que denota uma supressão dos interesses individuais ou de classes. Dessa maneira, o modelo Dirigista se apresenta também com um forte caráter nacionalista.

A doutrina corporativista perdeu sua força com a legitimação dos sistemas democráticos como ideais de governo, visto que seu conceito estava fortemente associado ao autoritarismo.

Recentemente, na literatura política, o corporativismo ressurgiu com um sentido mais amplo, representando uma forma de analisar as relações entre o estado e as diversas organizações representativas de interesses legítimos. Tem como principais autores: Schmitter (1971), Lehmbruch (1977) e Crouch (1977). O neocorporativismo se diferencia por caracterizar um sistema onde há a possibilidade de escolha por parte da organização representativa em relação à forma de re-

lacionamento com o Estado, contrariamente ao corporativismo clássico, em que o Estado determina a forma e as demais características do relacionamento com as organizações representativas. No corporativismo clássico, o próprio Estado cria as organizações representativas, ou seja, a relação é de cima para baixo, representando um alto grau de centralização e hierarquização das relações de poder.

De acordo com Bobbio (2000) o neocorporativismo é “uma forma de intermediação entre os interesses da sociedade civil e do Estado”. Para Diniz e Boschi (1991, p. 13), o neocorporativismo “refere-se a um formato de intermediação fundado no ordenamento hierárquico de grupos ou categorias funcionais, baseado em critérios de filiação ou contribuição compulsória, bem como no monopólio da representação e dirigidos fundamentalmente à burocracia do Estado”. O Estado supervisiona, prevalece a lógica concertacional. A democracia, dentro dessa perspectiva, surgiria por meio de um ajuste dos interesses existentes através de coalizões, no sentido da implantação das políticas compatíveis com os interesses em questão.

Diferentemente do sistema pluralista, no neocorporativismo os interesses gerados na sociedade civil são representados por um número limitado de organizações. Outro aspecto que diferencia as organizações representativas no pluralismo e no neocorporativismo é que no primeiro, as pressões sociais são externas e cessam após a decisão. No neocorporativismo há uma participação efetiva e direta, tanto no processo de formação das decisões quanto no processo de gestão. Bobbio (2000, p.819) afirma que o neocorporativismo “se refere ao tipo de estrutura e de funções das organizações que reúnem e representam os interesses [...], neste sentido está a indicar uma forma específica da incorporação destas organizações na máquina decisória e administrativa”.

Diferentemente do pluralismo, no neocorporativismo há um certo grau de controle por parte do Estado das organizações representativas, através de processos de institucionalização e formalização das relações. O pluralismo, segundo Bobbio (2000), refere-se a uma “concepção de sociedade composta de vários grupos ou centros de poder, mesmo que em conflito entre si, aos quais é atribuída a função de limitar, controlar e contrastar, até o ponto de eliminar o centro do poder dominante, historicamente identificado com o Estado”. Dessa maneira, o Estado pluralista é um estado onde existem fontes diversas de autoridade, uma multiplicidade de manifestações. De forma oposta, o Estado Neocorporativista apresenta-se regulador das relações sociais nele inseridas e os interesses sociais são mediados pela es-

trutura estatal. Uma forte limitação do modelo pluralista está ligada à distribuição desigual de benefícios, em termos de políticas concretas entre os diversos grupos em competição (Diniz e Boschi, 1991). Essa constatação parece estar relacionada com a assimetria das relações sociais, em que os diferentes grupos apresentam diferentes bases de poder (ver tópico 2.2).

Outro aspecto relevante para a compreensão do Estado Neocorporativo diz respeito ao fato de haver ou não uma dicotomia entre democracia e corporativismo e também em relação ao dilema democracia e eficiência estatal. Reis (1989) identificou inconsistências nos discursos dos diversos atores sociais em relação ao papel do Estado. Enquanto no setor produtivo os empresários reclamam da excessiva participação estatal, reiterando a necessidade de um Estado mínimo e um mercado sem tanto intervencionismo, nesse mesmo setor, há o pleito por infra-estrutura estatal, incentivos fiscais, protecionismos em relação a produtos estrangeiros. Há, portanto, inconsistências nos discursos dos empresários do setor industrial analisados pelo autor.

Um aspecto que é apresentado na análise de Reis (1989) diz respeito à intermediação dos diversos interesses presentes no seu contexto de ação, sobretudo no que se refere à dicotomia entre eficiência e democracia. De um lado aparece o estado autoritário, onde a eficiência é o elemento central do processo decisório. Nesse ponto a presunção de eficácia, através do discurso do que é “ideal” para o sistema, se apresenta como elemento de legitimação das ações do Estado, mesmo que essas contradigam interesses sociais aparentemente dominantes. No outro extremo aparece o Estado Democrático, “balcanizado” pela luta entre os diversos interesses existentes, todos com voz ativa e buscando objetivos próprios e imediatos.

A proposição do Estado ideal, de acordo com Reis (1989) deve considerar a perspectiva de uma sociedade onde não há um imperativo altruístico, ao contrário, há um conjunto de interesses egoísticos que muitas vezes se contrapõem à busca pelo interesse comum, aproximando-se de uma perspectiva *hobbessiana* de mundo. Esses princípios de delineamento do Estado são chamados de realísticos. Segundo Reis (1989),

*embora seja possível conceber a política social executando-se segundo critérios que lhe assegurem organicidade e coerência, ela, em princípio, se dirige em boa medida, por sua natureza mesma, a atender carências sentidas como urgentes – e com frequência marcadas pela urgência do fisiológico –, o que redundará em trazer legi-*

*timidade de tipo peculiar a mecanismos não apenas imediatistas, mas também de natureza clientelista e paternalista, que se veriam com suspeita em outras esferas, mas que aqui surgem, em muitos casos, como condição da própria eficiência.*

No caso brasileiro, o autor ressalta o fato de haver uma crise constitucional, originada na incompatibilidade que se apresenta na falta de dinamismo do processo de transformação econômica e no plano político-eleitoral. O autor apresenta o corporativismo como um modelo a ser observado na construção de um estado democrático e eficiente. O corporativismo tomado em seu sentido atual, sem o viés autoritário do corporativismo tradicional ou dirigista.

Há que se ressaltar que o argumento de que o modelo corporativista enseja uma assimetria maior entre as forças dos diferentes atores sociais não implica dizer que há uma melhor distribuição das forças políticas no contexto do pluralismo.

Diniz e Boschi (1991) e Diniz (1992) apresentam uma reavaliação das relações entre o público e o privado na trajetória republicana brasileira à luz das interpretações que se constituíram em proposições correntes na explicação da atual ordem democrática do estado brasileiro.

Segundo esses autores, a industrialização brasileira se deu através da implantação de um modelo corporativo, onde ocorreu a presença do estado como agente regulador e centralizador de todas as relações sociais. O Estado estabeleceu os caminhos a serem seguidos e construiu estruturas de atuação predefinidas para as organizações representativas dos interesses sociais. Assim, os empresários e os operários passaram a se relacionar com o Estado através de estruturas constituídas pelo próprio Estado, denotando uma relação de dependência. Essa assimetria se consubstancia numa excessiva ascendência do Estado no setor produtivo, fato marcante na formação econômica brasileira, conforme Furtado (1970). A formação econômica do Brasil se deu sobre bases patrimonialistas e fortemente centralizadas, criando um setor produtivo altamente dependente e passivo em relação às ações estatais. A espera de subsídios e outros tipos de ajuda estatais criou um sistema produtivo pouco eficiente e empreendedor.

Do ponto de vista político, o Estado brasileiro se caracterizou por uma estrutura política patriarcal e personalista (Caldas, 1996), com pouca incorporação ideológica e partidária. O sistema político brasileiro é composto por um conjunto de legendas que pouco diferem entre si, no que se refere a aspectos ideológicos e programáticos. Tal es-

trutura abre espaços para o fisiologismo e o clientelismo como mecanismos preponderantes da ação política.

O corporativismo estatal praticado no Brasil nos anos 30 e no período dos governos militares apresentou-se de forma altamente centralizada, com fortes elementos de coerção. Dessa maneira, os pleitos dos diferentes setores da sociedade deveriam ocorrer apenas no contexto das estruturas permitidas ou legitimadas pelo Estado. Isso ocorreu do ponto de vista doutrinário, pois no contexto real observou-se a presença de diversas organizações que defenderam interesses corporativos mesmo sem a prévia aprovação do Estado, que se viu obrigado a negociar.

Para Diniz e Boschio (1991, p.17), “no Brasil dos anos 30, foi através da montagem da estrutura corporativa de articulação Estado/Sociedade que se procedeu à incorporação dos atores emergentes – empresariado e operariado – ao sistema político [...] o modelo não foi produto de uma evolução espontânea, mas da política deliberada do Estado”.

Com a legitimação desse modelo, o Estado se apresenta como elemento dinâmico do desenvolvimento social e político e essa proposição fundamenta as ações governamentais na atuação dos diversos setores da sociedade.

Esse parece ser um elemento fundamental para a compreensão das relações entre as diversas organizações representativas no campo esportivo. Clubes, ligas, federações, empresas patrocinadoras, empresas de televisão e rádio, jornalistas, políticos, dirigentes, representam interesses diversos que são, ou deveriam ser, intermediados pelo Estado através de políticas públicas para o esporte e legislações específicas.

## **AS RELAÇÕES ASSIMÉTRICAS**

Aldrich (1979) argumenta que as organizações estabelecem relações de dependência dentro do ambiente. Esta dependência é, no entanto, discutida como um elemento da dinâmica ambiental. Assim, a situação de dependência é contextual e situacional. Questiona-se: quais os fatores relevantes no entendimento da dependência interorganizacional?

As organizações não conseguem, segundo Aldrich (1979), produzir todos os insumos inerentes ao seu funcionamento, fazendo-se necessário o estabelecimento de relações de trocas com outras organizações. Esta busca por fatores de produção no mercado, muitas vezes delineiam a espécie de relação a ser estabelecida. As organizações ten-

tam controlar de forma mais eficaz aqueles recursos que possuem um valor estratégico e controlando-os consegue estabelecer uma posição de dominação em relação às outras.

Aldrich (1979) realiza primeiramente uma reflexão a respeito da relação entre duas organizações e depois passa para o estudo de uma população. Utiliza quatro dimensões de análise: formalização, intensidade, reciprocidade e padronização. A formalização tem um importante papel nas análises clássicas da teoria organizacional como fator de manutenção da estabilidade e comprometimento organizacionais. A formalização é apresentada pelo autor de duas formas: a concordância em relação à formalização (o grau em que os acordos formais são sancionados por ambas as partes) e a formalização estrutural (grau em que uma terceira organização regula a relação entre ambas as partes). A intensidade refere-se ao montante de recursos de uma organização em relação às outras. Envolve dois focos de análise: a quantidade e a frequência de recursos envolvidos nas interações. A reciprocidade diz respeito ao grau de simetria nas relações interorganizacionais. Uma assimetria sustentada durante um longo tempo pode representar uma relação de dependência. A dependência envolve a reciprocidade de recursos e a reciprocidade definicional, que de certa forma estão fortemente relacionadas, posto que, uma assimetria de recursos, levaria naturalmente ao controle e primazia na definição dos termos de interação. Finalmente, a padronização refere-se ao grau de similaridade entre as unidades individuais na transação dos recursos e o grau de similaridade nos processos de transação com uma outra organização (uma terceira organização).

É importante caracterizar a organização como uma instituição socialmente construída. Tal contextualização passa pela identificação e análise dos atores que compõem o ambiente institucional da organização, além das bases normativas e políticas que compõem suas inter-relações. Aldrich (1979) observa que as organizações buscam obter poder dentro do campo organizacional através da criação de uma relação de dependência das outras em relação a ela. Uma importante forma de obter dependência, de acordo com o autor, é o controle dos recursos estratégicos do ambiente e a manutenção de um certo grau de autonomia em relação às outras organizações. Há, assim, no campo organizacional, um jogo de interesses no qual as diversas organizações buscam relações de dominação. Ao obter dominância, a organização procura manipular as normas e valores vigentes para que possa legitimar um *modus operandi* que permita a ela continuar no poder.

Ao passar para o estudo de uma população de organizações, Aldrich (1979) "vê a necessidade de se entender o ambiente em sua totalidade, considerando o agregado de todas as relações e transações envolvidas" (p.279). Verifica a necessidade, no entanto, de limitar o objeto de estudo e para isso utiliza os conceitos de "grupos organizacionais, conjuntos de ação e redes" (Aldrich, 1979). Grupos organizacionais representam o conjunto de organizações que possuem ligação direta com a organização foco. O campo organizacional é definido pelo conjunto de grupos organizacionais que ela possui. Por exemplo: uma organização forma um grupo organizacional com seus clientes, um outro com seus fornecedores, mais um com seus acionistas, e assim por diante. Este conceito será bastante útil no desenvolvimento do trabalho. Conjuntos de ação representam o conjunto de organizações ligadas temporariamente por uma ação conjunta e pré-determinada. As redes representam "todas as organizações ligadas por um tipo específico de relação e são construídas pela identificação de todos os nós (ligações) construídos entre as organizações dentro de uma população. As organizações, por conseguinte, desenvolvem relações no ambiente, não apenas no sentido de competir, mas também, com o intuito de estabelecer novas relações onde possam ratificar uma posição de domínio".

Ao utilizar os conceitos de Aldrich (1979), percebe-se uma certa diferença em alguns pressupostos, em comparação aos novos institucionalistas, principalmente no que se refere à variável poder. Este conceito de campo abordado por Aldrich (1979) introduz a variável poder dentro de um contexto de dependência interorganizacional, o que nos leva a inferir que o seu conceito de conjunto de organizações aceita a idéia de espaço organizacional de forma diferente dos novos institucionalistas. Aldrich (1979) apresenta uma perspectiva mais dinâmica do campo, onde os processos institucionalizados estão se re-arranjando continuamente, estando as relações de poder no campo em constante alteração através da busca de controle de recursos e de legitimação no campo. Neste ponto, a abordagem de Aldrich (1979) aproxima-se dos pressupostos da constituição social apresentada por Bourdieu (1989) e os constantes jogos de interesses disputados dentro do campo.

Outro artigo de Aldrich (1992) apresenta a estratégia organizacional dentro de um contexto institucional em que as decisões estratégicas no ambiente da indústria buscam, muitas vezes, a legitimação em seus planos cognitivo e sócio-político. Este artigo apresenta quatro níveis de atuação: institucional, interindústria, intra-indústria e

organizacional. A cada nível de atuação corresponde uma diferente estratégia cognitiva e sócio-política para obtenção de legitimidade.

O conceito de campo, para Bourdieu (1989), apresenta o poder simbólico como variável central. Isto leva à idéia de que existem lutas de interesses dentro do campo, o que difere da sensação de aparente harmonia observada na abordagem dos novos institucionalistas. É importante salientar, entretanto, que o conceito de campo político de Bourdieu (1989) difere, e muito, do conceito de campo organizacional e do conceito de conjunto de organizações de Aldrich (1979). Portanto, faz-se necessário abrir um tópico específico para que sejam discutidos os aspectos divergentes e os pontos de concórdia entre as diferentes abordagens.

## **ORGANIZAÇÕES FUTEBOLÍSTICAS**

O modelo proposto parte do princípio de que as organizações operaram no espaço social, onde ocorrem relações corporativas, apresentadas nas lutas de interesses e nas relações de dependência.

Os atores sociais empreendem ações, criando formas de pressão determinantes na estruturação do campo organizacional. As ações dos atores delimitam o campo organizacional. Estas ações não são uniformes, posto que a atividade social é contínua e as estruturas de dominação e poder estão em constante mudança. O modelo parte da identificação dos atores sociais e dos interesses implícitos em seus discursos e ações. Faz-se necessário identificar os aspectos que baseiam o repertório de ação destes atores. Isso implica em conhecer os recursos controlados pelos diversos atores, bem como a forma pelo qual utilizam tais recursos dentro do jogo.

As ações governamentais ocorrem no sentido de ordenar os diversos interesses do jogo por intermédio da legislação e da fiscalização pelo Ministério Público. O corporativismo parece estar presente mesmo antes das ações governamentais reguladoras. No entanto, o Estado passou a ter maior interesse na mediação dos interesses viáveis, percebendo que esse setor pode vir a gerar retornos financeiros e políticos para o Governo.

## ESPAÇO SOCIAL

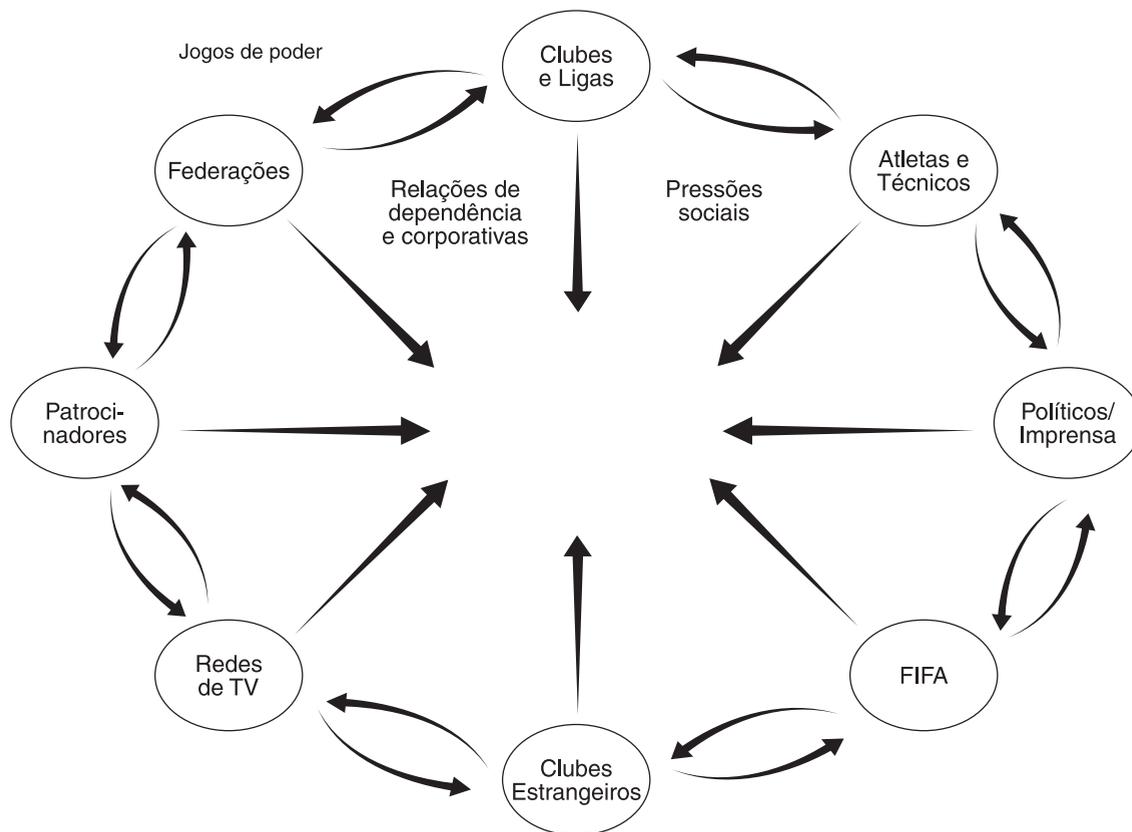


Figura 2 – Modelo para análise do campo organizacional. Fonte: Leão Júnior, 2001.

A figura 2 representa os diversos atores políticos que participam do processo decisório das ações que ocorrem dentro do futebol brasileiro. Cada grupo de atores representa um conjunto de interesses que se fazem representar através de organizações que foram regulamentadas e são intermediadas pelo Estado. Caracteriza-se assim um modelo corporativo para a estruturação do futebol no Brasil.

No contexto das lutas políticas, a idéia de jogo implica na existência de um campo, de jogadores e de regras socialmente aceitas. Assim, o jogador é um ator que está disposto a jogar, aceitando as implicações das regras, mesmo que tenha como intenção mudá-las, e isso somente será conseguido pela ação dentro do jogo (Bourdieu, 1989).

Por sua vez, as ações dos atores no contexto político ocorrem sob a intermediação estatal. Essas ações são, em alguns setores, corporativas, pois estão vinculadas a interesses de setores específicos da sociedade.

## OBJETO DE ESTUDO

O futebol chegou ao Brasil por volta de 1890, através dos jesuítas do Colégio São Luís, em São Paulo. Eles buscavam uma maneira de formar o caráter dos alunos através da educação física. Os jesuítas fizeram uma excursão pela Europa e viram na Inglaterra os alunos praticando o futebol.

Pouco tempo depois, em 1894, de acordo com Santos Neto (2002), Charles Miller foi o responsável pela popularização do esporte junto à elite paulista. Charles Miller era um jogador hábil, brasileiro e filho de pai inglês, havia estudado e jogado na Inglaterra.

Charles Miller voltou ao Brasil e viu que o futebol era praticado apenas em colégios e passou a tentar popularizar o *football association* nos clubes de críquete de São Paulo. Conseguiu rapidamente um forte grau de adesão por parte da aristocracia paulista. Os primeiros clubes brasileiros surgiram através de funcionários de altos escalões de empresas inglesas (Santos Neto, 2002). A São Paulo Railway, a São Paulo Gás Company e o London Bank foram as primeiras empresas a adotarem o futebol para seus executivos. O futebol se iniciou no país como um esporte de elite, praticado por imigrantes ingleses.

No entanto, o futebol se desenvolveu também de forma paralela, nos grupos de imigrantes espanhóis, italianos e portugueses, além dos próprios brasileiros que também começaram a dar seus primeiros passos no esporte. Esses praticantes eram denominados de varzeanos. Inicialmente não havia prática entre os aristocratas e os varzeanos, pois aqueles argumentavam que esse esporte somente deveria ser praticado por cavalheiros.

A cobertura por parte da imprensa e o alto grau de desemprego da população fez com que começasse a ser praticado também no tempo ocioso e com isso o futebol varzeano começou a ganhar corpo. Os primeiros times da elite paulista foram o São Paulo Athletic Club, a Associação Atlética Mackenzie College, o Sport Club Germânia, o Sport Club Internacional e o Clube Atlético Paulistano, todos de São Paulo (Santos Neto, 2002).

A primeira organização interclubes no país ocorreu em São Paulo, com a criação da Liga Paulista de Futebol (LFP), em dezembro de 1901. Nesse período se inicia o processo de popularização do futebol.

Muito tempo se passou até que o esporte chegasse ao que é hoje, um esporte praticado por quase todos os brasileiros e que movimenta 4% do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

No campo esportivo, especificamente no futebol, a intermediação dos interesses hoje acontece por parte do Estado que regulamentou através do código do torcedor (lei nº 10.671 de 15 de maio de 2003) a ação das diversas organizações representativas desse esporte. As ações dos atuais dirigentes dos setores mais importantes da gestão do esporte têm sido no sentido de inviabilizar quaisquer tipos de mudanças na estrutura administrativa do futebol brasileiro.

O setor funciona através de uma confederação - a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) -, responsável pela regulamentação de todas as atividades relacionadas ao esporte. As Federações são os órgãos representativos dos Estados e responsáveis, conjuntamente com os clubes, pela organização dos campeonatos locais e da eleição do presidente da CBF. As eleições têm como organizações votantes as 27 federações estaduais e os 24 clubes da primeira divisão do campeonato brasileiro.

Os clubes da primeira divisão, por sua vez, representam interesses de enxugamento dos campeonatos, através da criação de uma liga que teria um número mínimo de clubes, o que, segundo os dirigentes dos principais clubes do país, traria maiores arrecadações e uma situação superavitária para os clubes. No entanto, esses clubes, em sua maioria, dependem dos repasses de recursos por parte da CBF e das Federações, o que demonstra uma relação de forte dependência.

O Estado passou a intervir mais fortemente a partir da lei Zico, ainda no governo Collor e posteriormente através da Lei Pelé (lei 9.61524 de março de 1998), da Nova Lei Pelé (lei 9.981 de 14 de julho de 2000) e finalmente com o Código de Defesa do Torcedor (lei 10.671 de 15 de maio de 2003). Essa lei regulamentou a gestão dos clubes no país, imputando responsabilidades aos seus dirigentes, que passaram a responder pelas ações de seu clube durante sua gestão.

Essa lei revelou a força com que os que gerenciam o futebol brasileiro podem mobilizar na defesa de seus interesses. A lei foi fortemente criticada e chegou a haver até uma ameaça de greve dos clubes no período posterior à sua sanção presidencial. Alegando a impossibilidade de cumprir certos pontos abordados pela lei como a adequação dos estádios e principalmente a responsabilidade pela segurança dos torcedores nos estádios. Os grupos de jornalistas, no entanto, se mobilizaram no sentido de trazer a sociedade para o debate, assim nos dias que se seguiram ao sancionamento da lei, todas as redes de televisão em seus programas esportivos dedicaram-se a pesquisas de opinião com torcedores e entrevistas com dirigentes que se colocavam a favor da lei. Essas ações da imprensa esportiva, princi-

palmente de jornalistas como Juca Kfourri, geraram uma forte atenção da nação para o desencadeamento da crise que estava por se instalar no futebol brasileiro, caso o campeonato parasse.

Imediatamente, os representantes dos clubes que acabavam de dar a declaração de que o campeonato pararia tiveram de se adaptar à nova lei e se pronunciaram a favor da legislação desde que alguns pontos fossem alterados - como o artigo 14 por exemplo, que trata da responsabilidade dos dirigentes - ou, pelo menos, fosse alargado o prazo para adequação dos clubes. Mais uma vez, o Ministro Agnelo Queiroz se pronunciou alertando que não haveria possibilidade de qualquer alteração na lei, inclusive tendo encaminhado uma solicitação de análise de constitucionalidade por parte do Supremo Tribunal Federal para legitimar sua posição. Dessa forma, o campeonato continuou e as lutas de interesses saíram da mídia para o poder legislativo. Há uma série de tentativas de emendas à lei que estão sendo encaminhadas por diversos deputados que defendem interesses de dirigentes.

As federações, na maior parte dos Estados brasileiros, apresentam-se como feudos, com um tempo de permanência nos cargos que chega a 20 anos, caso das pequenas federações, como Roraima por exemplo. Essas federações, principalmente, dão suporte à atual gestão da CBF. Recentemente, no dia 9 de julho de 2003, houve uma eleição onde o atual presidente da CBF se reelegeu com 46 votos a 1, para o seu quinto mandato consecutivo. Ou seja, há uma forte crítica à presidência da CBF, no entanto, há pouco poder de articulação da oposição para chegar ao poder dentro da organização. Isso parece se justificar pelo fato da CBF financiar a existência da maioria das federações do país que, apesar de terem pouca expressão esportiva, têm direito a voto. Além disso, a CBF realiza ações corporativas junto às federações e ao próprio Estado, no sentido deste se manter fora de qualquer intervenção dentro da confederação, que é regulada pelo Conselho Nacional de Desportos (CND).

As redes de televisão procuram impor suas necessidades de horários adequados às suas grades, bem como de barateamento dos preços dos direitos de transmissão dos eventos. Essa relação muitas vezes gera conflitos, pois os horários que são melhores para a televisão são quase sempre piores para os que vão ao campo, ocorrendo o esvaziamento dos estádios. Esse esvaziamento acaba gerando perdas de receita dos clubes, tornando-os cada vez mais dependentes da televisão e dos patrocinadores.

Os patrocinadores esperam que as partidas sejam transmitidas, pois assim suas marcas aparecem para um maior número de pessoas

e também pressionam os clubes para que façam concessões no sentido de chegarem a um acordo com as redes de televisão. Os patrocinadores são, juntamente com os direitos de televisão, os maiores geradores de receita dos clubes brasileiros, respondendo, de acordo com Rebelo e Torres (2001), por cerca de 80% da receita total. Tal relação de dependência gera poder para as televisões e patrocinadores, em detrimento das demandas dos clubes.

Os atletas procuram defender seus interesses de repasses de valores de direito de imagem e salários, sem perda de capacidade física, ou seja, a diminuição na frequência dos jogos que contribuiria para uma menor incidência de contusões. Ao mesmo tempo, procuram assegurar seus direitos trabalhistas através de uma série incontável de ações trabalhistas contra clubes no país. Os atletas são representados pelo sindicato dos atletas de futebol profissional, o qual é pouco representativo dos reais objetivos dos atletas. Estes, sujeitos a punições dentro dos próprios clubes (ser colocado na reserva por exemplo), preferem não intervir junto com o sindicato, tornando-o fraco. Em outros países, como na Argentin, o Sindicato dos Jogadores já conseguiu inclusive paralisar o campeonato argentino em 2001.

Só para exemplificar estima-se que as dívidas do Clube de Regatas Flamengo do Rio de Janeiro estejam em torno de 200 milhões de reais<sup>1</sup>.

Os técnicos buscam a regulamentação de sua profissão de tal maneira que fiquem protegidos pela lei e garantam maior longevidade em suas passagens dentro dos clubes.

Os políticos percebem no futebol uma possibilidade de alavancar suas candidaturas, posto que uma atuação eficaz como presidente de um clube significa, quase sempre, a garantia dos votos suficientes para sua eleição para a Câmara Municipal, Estadual ou para o Congresso<sup>2</sup>. A gestão de um clube de futebol se apresenta como uma das maneiras mais eficazes de se iniciar uma carreira política ou de reativar uma carreira política decadente. Dessa maneira, o futebol gera grande interesse político.

As corporações que se formaram no futebol brasileiro se alimentam desse grande interesse público, da legitimidade gerada dentro da administração do esporte como forma de obterem seus pleitos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho teve como objetivo apresentar um modelo para análise do futebol brasileiro, inserindo-o no campo da ciência política. Apresentou o futebol dentro de um contexto de luta pelo poder, seja como

recurso ou fonte através do qual se chega a posições político-partidárias, seja dentro da gestão do próprio esporte, destacando as políticas de implantação de um modelo corporativo, onde o Estado intermedeia os diversos interesses através da proposição de um sistema legal.

O trabalho apresenta a perspectiva de que um sistema corporativo vem sendo implantado no futebol através de uma política governamental voltada para moralização da gestão das organizações representativas do setor. Da mesma maneira que houve a criação de um sistema corporativo de caráter dirigista na era Vargas (anos 30) para dar início ao processo de industrialização do Brasil, parece haver um esforço governamental, embora de natureza menos centralizada e hierarquizada, no sentido de direcionar o desenvolvimento da administração do setor.

Uma aspecto fundamental no caso do futebol é o descaso governamental ao longo de muitos anos, despertando interesse de regulação do esporte apenas nos últimos 10 anos. Essa ausência governamental permitiu que fosse criada, ao longo da história, uma estrutura rígida, patrimonialista e corrupta. Longe da interferência governamental os desmandos passaram de forma despercebida, ou passaram a ser aceitos pelas organizações representativas que buscaram tirar proveito da desorganização do setor e das próprias organizações que passaram a ser propriedade particular.

Os conflitos entre as organizações representativas são freqüentes, mas acabam sempre sendo negociados. O controle é realizado pelo Conselho Nacional De Desporto (CND) que regula e fiscaliza o funcionamento da CBF e das Federações. Essas são responsáveis pela organização dos campeonatos bem como pela negociação de cotas de transmissão de campeonatos, em conjunto com os clubes, representados por ligas. O ordenamento jurídico do desporto permite a criação de ligas (associações de clubes) e essas podem organizar campeonatos. A principal liga de clubes Brasileiros é o Clube dos 13, composto pelos 17 principais clubes brasileiros, essa associação foi criada para ter poder de barganha perante a CBF. Houve um caso clássico de conflito entre essas duas organizações: no campeonato brasileiro de futebol de 1987, o campeão perante a CBF é o Sport Clube do Recife, no entanto na imprensa sempre se coloca o Flamengo como o vencedor<sup>3</sup>.

A perspectiva do neocorporativismo juntamente com outras perspectivas de caráter mais institucional parecem ser instrumentos teóricos capazes de entender o contexto político do futebol brasileiro, no que se refere às relações com o Estado, o Mercado e a Sociedade. Retratando os diversos atores e seus interesses e ações, e principalmente suas bases de poder e a forma como esses atores utilizam esse poder.

## NOTAS

- <sup>1</sup> Dados apresentados no programa linha de passe da rede ESPN (tv a cabo) do Brasil no dia 22 de julho de 2003.
- <sup>2</sup> Para ilustrar põem ser citados alguns casos: Deputado Eurico Miranda (ex-presidente do Vasco da Gama), Deputado Roberto Dinamite (ex-jogador), Vereador Homero Lacerda (ex-presidente do Sport Clube do Recife), Deputado André Campos (ex-presidente do Clube Náutico Capibaribe), Deputado Luciano Bivar (ex-presidente do Sport Clube do Recife), entre muitos outros.
- <sup>3</sup> Nesse ano houve dois campeonatos: a Copa União organizada pelo Clube dos 13 e o Campeonato Brasileiro, realizado pela CBF com a participação de clubes de menor expressão no cenário nacional. O campeão da Copa União (Flamengo) jogaria com o campeão do Campeonato Brasileiro (Sport), mas o Flamengo se recusou a jogar e o Sport foi declarado campeão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- AIDAR, Antônio Carlos K., LEONCINI, Marvio P. e OLIVEIRA, João José de. *A nova gestão do futebol*. São Paulo: FGV, 2000.
- AIDAR, Antônio Carlos K., LEONCINI, Marvio P. e OLIVEIRA, João José de. *A nova gestão do futebol*. In: AIDAR, Antônio Carlos K., LEONCINI, Marvio P. e OLIVEIRA, João José de. *A nova gestão do futebol*. São Paulo: FGV, 2000.
- ALDRICH, Howard E. *Organizations and environments*. New Jersey: Prentice Hall, 1979. p.265-91.
- ALDRICH, Howard E. e FIOL, Marlene C. *Fools rush in? The institutional context of industry creation*. North Carolina: 1992.
- BOBBIO, Norberto. *Dicionário de política*. Brasília: Ed. UNB, 1983. (5ª edição).
- BOURDIEU, Pierre. *O Poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- DINIZ, Eli. *Neoliberalismo e corporativismo: as duas faces do capitalismo industrial no Brasil*. Revista Brasileira de Ciências Sociais, n.20, out. 1992.
- DINIZ, Eli e BOSCHI, Renato R. *O corporativismo na construção do espaço público*. In: BOSCHI, Renato R. *Corporativismo e desigualdade: a construção do espaço público no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Editora IUPERJ, 1991. pp 11-29.
- FURTADO, Celso. *Formação econômica da América Latina*. Rio de Janeiro: LIA Editor S.A., 1970. 2ª Edição.
- LEÃO JÚNIOR, Fernando Pontual de Souza. *Formação e estruturação de campos organizacionais: um modelo para análise do campo cultural*. Campinas: Anais do XXV ENANPAD, 2001.
- MISOKZKY, Maria Ceci. *Campo de poder e ação em Bourdieu: implicações de seu uso em estudos organizacionais*. Campinas: Anais do XXV ENANPAD, 2001.
- MOTA, Paulo Roberto Mota. *Transformação Organizacional*. São Paulo: ATLAS, 1996.
- REBELO, Aldo e TORRES, Sílvio. *CBF-NIKE: as investigações da CPI do futebol da câmara dos deputados desvendam o lado oculto dos grandes negócios da cartolagem e passam a limpo o futebol brasileiro*. São Paulo: Ed. Casa Amarela, 2001.
- REIS, Fábio Wanderley. *Estudo, política e corporativismo*. Revista Análise e Conjuntura, v.1, n.-, jan/abr de 1981.
- SANTOS NETO, José Moraes dos. *Visão do jogo: primórdios do futebol no Brasil*. São Paulo: Cosac & Naify Edições, 2002.
- SCHMITTER, Philippe C. *Interest conflict and political change in Brazil*. Stanford: Stanford University Press, 1971.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e LEÃO JÚNIOR, Fernando Pontual de Souza. *Mudança e institucionalização no Museu de Arte Moderna do Recife*. Foz do Iguaçu: Anais do ENANPAD, 1999.

