

35° Encontro Anual da ANPOCS

GT 09 – Esporte e Sociedade

Trabalho referente a painel

Gestão, marketing e modernização: sucesso e paixão nos cursos de formação de profissionais para clubes de futebol

Mateus Donato Amorim de Araujo (UFRJ)

mateus.donato@gmail.com

Resumo: O futebol brasileiro passa por transformações entre as quais se destaca a presença de gestores profissionais que agregam seus conhecimentos à tradição dos dirigentes que continuam presentes no cenário da organização do futebol, entre clubes que tentam atuar como empresas e as noções de paixão e identidade que marcam o entendimento do futebol brasileiro. Este trabalho visa discutir como os cursos de formação de profissionais da gestão do futebol e do marketing esportivo lidam com as questões presentes em um campo que busca transformações baseadas em ideais de modernização e racionalização das instituições enquanto se mantém marcado pelos elementos subjetivos da paixão do torcedor pelo time de coração.

A organização institucional do futebol brasileiro tem passado por diversas transformações, com clubes tradicionais adotando lógicas empresariais. Com esta transformação, está crescendo também um novo mercado de formação de profissionais em cursos de extensão, especialização ou MBA em gestão do futebol, gestão esportiva ou marketing esportivo. Estes cursos vêm preparando profissionais para atuar em diversas áreas ligadas ao esporte, entre as quais a participação na gestão de clubes, até então um campo exclusivamente ligado à tradição, no qual sócios disputavam capital político e atingiam a presidência do clube. O reconhecimento do campo como profissional e a existência dos cursos de formação não é um processo isolado; está ligado a questões presentes na globalização e na transformação das instituições que a tem acompanhado. A prevalência do mercado como foco nos modelos organizacionais encontra um campo diferenciado no futebol, e é esta a questão central a ser levantada. Através da análise dos cursos de formação de profissionais da gestão e do marketing esportivo e dos discursos de agentes ligados aos cursos de formação, é possível entender como isso está ligado a um processo de transformação organizacional que incorpora elementos de uma cultura de negócios ao mesmo tempo em que incorpora, ressignifica e instrumentaliza noções amadoras, românticas e tradicionais.

Transformações organizacionais na história institucional do futebol

O esporte passou a estar organizado em entidades formais específicas em meados do século XIX. Derivados dos passatempos e jogos tradicionais, antes parte de rituais diversos, passaram a se estruturar como práticas autônomas que viriam a se tornar o esporte moderno. As diversas práticas esportivas eram exercidas principalmente em clubes da alta sociedade inglesa, que passaram em determinado momento a organizar competições entre clubes. Para que estas fossem realizadas, era necessária a concordância de regras, o que levou ao abandono de características culturais locais e o surgimento de modalidades concentradas como o rugby e o futebol (association football). Elias e Dunning (1992) descreveram e analisaram esse processo, associando a relevância do esporte nessas sociedades à necessidade de um meio de extravasamento dos sentimentos e da excitação, que deixavam de ter lugar na sociedade no processo civilizador pelo qual

as sociedades ocidentais passavam. Nesta ampla transformação da sociedade, central na teoria de Elias (1994), o esporte tem uma função de educação e controle social ao mesmo tempo em que é o meio pelo qual são deixadas as agressividades que não têm mais lugar na nova sociedade; o esporte moderno organizado é uma prática de violência física controlada e direcionada, que permite ao indivíduo manter a violência ausente das outras esferas da vida social.

A noção do esporte como espaço de extravasamento da violência vale tanto com referência aos praticantes quanto aos espectadores, que passam a ser uma categoria importante com a transformação das práticas esportivas em espetáculos. Em seus trabalhos sobre o campo esportivo, Bourdieu (1983; 2004) ressaltou a elasticidade da prática esportiva, que pode mudar totalmente de sentido. No caso do esporte moderno e especificamente do futebol, o interesse se expandiu para além dos membros de clubes que o praticavam, atraindo um público espectador, além de praticantes de fora dos círculos sociais que começaram a organizar a prática. A presença de um público muda a característica do esporte, que deixa de ser um campo limitado a praticantes para ser um campo de espetáculo com praticantes e espectadores. O espectador nem sempre será também um praticante, e nem sempre terá uma compreensão profunda do espetáculo que permita que ele aprecie as nuances do esporte em si, buscando o excepcional, que em alguns casos pode ser resumido pela vitória.

A separação entre espectador e praticante e a crescente valorização da vitória e do fato excepcional no esporte estão relacionadas, para Bourdieu, ao surgimento do esporte-espetáculo como um produto. Em determinado momento da história do futebol, que se deu na Inglaterra ainda no século XIX e no Brasil na década de 1920, tornou-se comum que clubes contratassem atletas para fortalecer suas equipes, gerando imbrólios referentes à posição do esporte como prática amadora de elite, e culminando com a aceitação da presença de atletas profissionais assalariados nos clubes, no Brasil a partir de 1933. O valor do amadorismo continuou sendo reafirmado em outras modalidades, seguindo a lógica de que o esporte deveria ser essencialmente uma prática desinteressada. O esporte-espetáculo, profissionalizado, constitui-se como um mundo separado e autônomo em relação ao esporte da prática pela prática, e o futebol talvez tenha sido a modalidade que com mais força se consolidou, a nível global, como uma esfera autônoma em relação ao esporte como prática.

O esporte-espetáculo progressivamente se distancia do esporte como prática

amadora. O lugar do espectador como praticante amador perde a relevância na medida em que a prática do esporte profissional se diferencia do esporte amador. A ruptura entre o profissional e o amador significa a ruptura entre o praticante e o espectador: um público cada vez menos interessado na prática (e nos aspectos estéticos das práticas) e mais interessado em resultados excepcionais, o que fortalece o pragmatismo no esporte, com a busca da vitória a qualquer custo, que não vem sem o abandono dos princípios esportivos amadores de jogo limpo e justo. Essa mudança é reforçada também pela mudança no perfil do atleta de alto nível, que passa em geral a vir de classes mais baixas, por ser uma possibilidade de ascensão social. Segundo Bourdieu (1982), os interesses que essas novas classes trazem, relativos ao crescimento rápido na carreira para obter melhores salários e patrocínios, se harmoniza com as demandas do novo esporte da racionalização do preparo (treinamento) e da maximização da eficácia (resultados) que estão ligados a esse novo público menos ligado à estética e nuances e mais ligado aos resultados. Essa circularidade, como uma correspondência entre oferta e demanda dos produtos esportivos, reforça a autonomia do esporte-espetáculo.

Podemos descrever o campo da produção do futebol profissional como um campo centrado em praticantes, dirigentes e espectadores.¹ No primeiro momento do futebol, as três categorias eram amadoras. O futebol se vê profissional a partir do momento em que os praticantes passam a ser profissionais, enquanto os dirigentes e espectadores continuam amadores. Os espectadores do futebol se convertem em torcedores, uma categoria com suas próprias particularidades. Já os dirigentes, sócios dos clubes em posição de tomada de decisão, são em sua maioria amadores, mas estão progressivamente atuando em conjunto com dirigentes profissionais.

O torcedor é uma categoria de difícil definição conceitual de por não estar ligada a uma prática específica nem a um vínculo formal: o torcedor pode ir ao estádio assistir o jogo sozinho, com conhecidos ou como parte de uma torcida organizada; pode assistir aos jogos pelo rádio ou pela televisão, em casa ou em um bar; e pode mesmo se limitar a apresentar-se como torcedor de um time, sem que necessariamente acompanhe os jogos ou mesmo os resultados. A adesão a um time como torcedor é, no entanto, um elemento fundamental na identidade de um fã de futebol. E esta adesão não precisa ser formal, já que poucos torcedores são sócios dos clubes, o que implica a posse de um título e o

1 Separo aqui esta caracterização daquela proposta por Toledo (2002), de profissionais, especialistas e torcedores, buscando centrar e complexificar a análise daqueles tratados por ele como profissionais, como ficará claro adiante no texto.

pagamento de mensalidades; ao mesmo tempo, há sócios de clubes que estão interessados apenas no acesso às dependências sociais e esportivas do clube, possivelmente sendo torcedores de clubes rivais.

O vínculo de torcedor, que ultrapassa qualquer prática, é caracterizado pelo conceito de pertencimento clubístico, trabalhado extensivamente pelo antropólogo Arlei Damo (1998; 2001; 2005; 2008). A escolha do “time de coração” é a adoção de uma máscara social, entre as tantas existentes na sociedade. A partir da escolha do time de coração, o indivíduo passa a participar do campo como torcedor daquele clube, sendo excluído do pertencimento a outros clubes, e adotando uma nova relação com os torcedores de clubes rivais; as identidades clubísticas são contrastivas, de modo que o pertencimento precisa da aversão ao outro. Essas associações podem a vir se tornar bem maiores que o futebol, influenciando a inserção do indivíduo em outros segmentos da sociedade.

Para Damo (2008), as transformações pelas quais o futebol passou, principalmente com a profissionalização dos jogadores, tornaram os torcedores a única categoria de agentes amadores, tendo uma relação romântica com o futebol na qual apenas o êxito esportivo importa, sem ter compensações financeiras ou de outra ordem como incentivos. Já os atletas estão envolvidos na atividade com outros elementos presentes, como a compensação financeira a ser recebida e as possibilidades futuras para a sua carreira ligadas ao seu desempenho. Os atletas podem circular entre os clubes, ao contrário dos torcedores. Isso gera uma desconfiança entre os torcedores: afinal, se o jogador recebe seu salário mesmo em caso de derrota, enquanto eles passam a estar expostos a provocações jocosas de torcedores rivais, aliada à privação do sentimento de vitória, pode não haver um mesmo comprometimento entre ambas as partes.

Representada pelo interesse de públicos cada vez maiores e pela adesão de torcedores a clubes sem que tivessem qualquer relação com ele para além do esporte, a massificação do futebol transformou a estrutura organizacional do esporte. O interesse da mídia de massa, com a entrada de valores monetários cada vez maiores ligados a direitos de transmissão e contratos de patrocínios potencializados com a exposição midiática, transformaram economicamente o esporte, e particularmente o futebol. (Mondello, 2006) No entanto, nem todo o mundo do futebol recebeu as vantagens da entrada de novos capitais ao mesmo tempo; enquanto as transformações aconteciam nos Estados Unidos e na Europa já nos anos 1960, o Brasil começaria a institucionalizar a venda de direitos de

transmissão e patrocínios apenas na década de 1980. A entrada de dinheiro no futebol europeu permitiu que jogadores de outras partes do mundo fossem contratados com salários mais vantajosos. Enquanto isso, os clubes brasileiros mantinham uma lógica salarial ultrapassada, sem conhecimento de fontes de renda que os tornassem capazes de manter os jogadores em atividade em clubes locais.

A transferência dos principais jogadores brasileiros para o exterior é apenas um entre vários elementos que caracterizam uma ideia de “crise do futebol brasileiro” construída desde a década de 1970: além desta crise técnica marcada pela noção de que os bons jogadores são perdidos para clubes estrangeiros, há uma crise financeira, com endividamentos graves nos grandes clubes. Associado a isso esteve o questionamento moral dos dirigentes dos grandes clubes: nos anos 1980, a Máfia da Loteria Esportiva denunciada pela Revista Placar, da Editora Abril, foi o primeiro grande escândalo nacional de corrupção no futebol, com a denúncia da manipulação de resultados com participação de dirigentes, atletas e árbitros, visando a obtenção de lucros com resultados improváveis na loteria, cujos vencedores eram determinados segundo os resultados dos jogos de futebol; no fim da década de 1990, foram formadas duas comissões parlamentares de inquérito que investigaram a Confederação Brasileira de Futebol, o contrato que a entidade mantinha com a empresa de material esportivo norte-americana Nike e a relação de Ricardo Teixeira, presidente da CBF, com empresários envolvidos em esquemas de lavagem de dinheiro. Todos os casos, assim como um novo caso de manipulação de resultados em 2005, desta vez relacionado a sites de aposta, acabaram sem uma resolução completa, apesar da divulgação das evidências (por exemplo, Rebelo e Torres, 2001), deixando apenas dúvidas relativas à honestidade dos dirigentes do futebol como classe.

Além das já citadas crises técnica, financeira e moral é possível dizer que o futebol passava por uma crise social, pela perda do sentido de lazer dentro da vida social e a transformação do futebol em um problema social. Isso se fortalecia pelos casos de violência em estádio de futebol que se tornaram comuns na década de 1980 e 90, ligados principalmente ao crescimento das torcidas organizadas.

Não podemos entender esses “problemas” como uma crise coesa, mas podemos identificar elementos; temos que entender a internacionalização de um mercado de profissionais e produtos esportivos em que o futebol local passa a não ser a única opção nem de trabalho para o atleta nascido no Brasil nem para o torcedor, que pode escolher

entre assistir o jogo do time local ou o jogo de times de outros estados ou mesmo continentes. É nesse sentido que a presença de melhores condições de trabalho e salário no exterior, levando jogadores a optarem por trocar seus clubes locais por outros distantes, e a conseqüente elevação do nível técnico de campeonatos de fora em detrimento dos campeonatos locais, o que pode afastar o torcedor, podem ser vistos como fatores de uma crise. No entanto, temos que entender, como apontado por Gordon Jr. e Helal (2002), que tratam-se de ideias de crise que se constroem continuamente, e que nunca estiveram totalmente afastadas do futebol, apoiando-se em diversos contextos para buscar seus significados mas nunca redutíveis ou explicáveis por um fator causal.

A estrutura organizacional do futebol está em constante transformação. Parto aqui de uma tese, embasada pela observação dos fenômenos já narrados, de que estas transformações se dão a partir da construção de noções de crise (como problema) e modernidade (como solução). Ambos são conceitos construídos em uma perspectiva muito associada ao aspecto de competição internacional por mercados associado à globalização; devem ser entendidas, portanto, mais como ideias típicas de um momento histórico do que como conseqüências empíricas de um processo em curso. As noções de crise são construídas na sociedade com um forte papel da mídia de institucionalização de noções sobre “o estado das coisas”. As conseqüências das ideias, no entanto, ganham importância e relevância empírica, sendo tema da pesquisa em curso.

A dicotomia entre profissionalismo e amadorismo nos discursos sobre o futebol

As transformações do futebol descritas acima estiveram marcadas por uma aparente oposição entre profissionalismo e amadorismo, seja em referência aos praticantes ou aos dirigentes esportivos. A própria discussão aqui se baseia na hipótese de impactos decorrentes de uma profissionalização, no sentido da criação de uma classe profissional com conhecimentos específicos devidamente legitimados pelo campo de atividade em que se inserem. Neste contexto, é importante atentar para o perigo de estabelecer os conceitos de amadorismo e profissionalismo como dicotômicos e excludentes.

Como alertou Damo (2002), os discursos sobre o futebol habitualmente giram em torno desta oposição, amparada por mitos de origem que legitimam o futebol profissional. É preciso compreender os conceitos de profissional e amador como

conceitos nativos empregados em diversas situações, e que não devem ser apropriados como conceitos sociológicos sem cuidado. Como ficará claro adiante, muito do que é proposto como solução para as crises apresentadas está ligado a noções que aplicam o rótulo de amadores a elementos negativos e antigos que devem ser superados, e de profissionais aos elementos ditos modernos, associados aos modelos a serem adotados. Esta conceituação não está necessariamente ligada a uma diferenciação clara entre os conceitos, e não deve ter lugar em um trabalho acadêmico.

Cabe uma conceituação clara de que usamos aqui o conceito de profissional em referência ao indivíduo com uma formação específica para exercer determinadas funções para as quais será remunerado. No entanto, as diferenças entre o profissional e o amador que são apontadas tratam de conceituações nativas, referentes às formas como os profissionais (seguindo o conceito aqui apresentado) são retratados na literatura apresentada, e não a diferenças empíricas.

A profissionalização como mecanismo de isomorfismo institucional

Para entender melhor os processos de transformação do futebol, precisamos conceituar os clubes como organizações inseridas em uma rede institucional de influências. Na sociologia institucional das organizações, a instituição pode ser entendida como o ambiente ou como a própria organização. Como já vimos, o futebol se organizou para possibilitar a prática entre comunidades distintas, para afastar as diferenças locais e criar um jogo comum; podemos chamar isto de institucionalização do futebol no sentido de que o futebol passa a assumir suas próprias características, ser uma instituição em si, e não parte de outras práticas institucionais. Em uma tradução bourdieusiana, trata-se da autonomização de um campo. Os múltiplos sentidos que a palavra “instituição” apresenta nas ciências sociais pode confundir os argumentos. Os clubes são organizações que representam e estão ligadas à instituição do futebol e a diversas instituições que formam o ambiente em que eles estão inseridos. As organizações não existem isoladas, e nem podem escolher a que redes institucionais estarão associadas. A ação organizacional, assim como a ação econômica, está inserida em um contexto social, e não pode ser entendida como autônoma. (Polanyi, 2000) Portanto, a aparente racionalidade das transformações organizacionais, justificadas por motivos econômicos, devem ser entendidas como dependentes da inserção social da organização. (Granovetter, 1985) As organizações estão inseridas em um ambiente institucional particular, e se necessário

terão que se transformar para escapar de ameaças à sua existência. (Selznick, 1965)

As transformações organizacionais do futebol brasileiro podem ser entendidas como um processo de isomorfismo institucional. Esse processo, analisado por DiMaggio e Powell (1983), consiste na homogeneização de unidades inseridas no mesmo contexto ambiental. O isomorfismo acontece quando organizações são dependentes entre si, têm fornecedores comuns, buscam modelos para reduzir incertezas e ambiguidades ou padrões comuns de recrutamento, principalmente quando baseados em credenciais acadêmicas, que levarão as organizações a buscar os mesmos perfis de funcionários. O isomorfismo pode ser competitivo ou institucional. O isomorfismo competitivo pode se referir a uma competição por poder político, legitimidade ou poder econômico. Já o institucional pode ser coercivo (quando imposto por pressão de outras organizações ou do Estado), mimético (pela presença de funcionários de outras organizações ou de consultorias comuns) ou normativo (decorrente das normas apreendidas na formação das profissões). DiMaggio e Powell afirmam ser possível prever a propensão de um campo para o isomorfismo de acordo com a dependência de uma única fonte, a interação com o Estado, o número pequeno de modelos organizacionais, a incerteza tecnológica e o profissionalismo.

A forte dependência entre os elementos do campo dos clubes de futebol e a centralidade das federações colocam o futebol como um campo propício para o isomorfismo; por isso é difícil pensar em casos de exceção real no modelo organizacional de clubes no futebol brasileiro, por exemplo. As exceções adotam algumas posturas diferentes, mas no geral mudam pouco.

Os processos isomórficos no futebol têm sido coercivos (pela Lei Pelé e o Estatuto do Torcedor) e miméticos (pela associação com empresas patrocinadoras comuns, por exemplo), com um caráter competitivo no que diz respeito às preocupações em relação à inserção no mercado internacional e pela tentativa de igualar sucessos de clubes rivais.

A profissionalização dos gestores, com a circulação de dirigentes entre clubes, que até pouco tempo, na lógica dos dirigentes amadores, era impensável, será mais um elemento para a configuração isomórfica do futebol. A própria entrada de profissionais nos clubes pode ser entendida como um processo de isomorfismo; mas é a presença de uma classe profissional comum no comando dos diversos clubes que intensificará tais processos. Se as decisões tomadas por dirigentes amadores estavam ligadas a trajetórias

particulares, marcadas pelas diversas formações que os indivíduos que chegavam ao comando possuíam, as posições dos novos dirigentes profissionais estarão baseadas em conceitos administrativos comuns.

A cultura de negócios no futebol

Como já foi dito, a ação de mudança organizacional no futebol tem se baseado em noções de crise que são acompanhadas de soluções marcadas por ideais de modernidade. As soluções são buscadas seguindo um paradigma racionalista e economicista, que permeia a cultura dos teóricos das organizações. Aidar (2010) propõe as soluções para a boa administração de um clube de futebol apontando quatro itens fundamentais: tratar o torcedor como cliente; oferta de serviços nos estádios visando torcedores de classes mais altas; investir na formação de atletas, visando a venda para o exterior; e substituição de dirigentes amadores por diretores remunerados, profissionalizando a gestão do clube.

Segundo Celso Grellet (2010), as mudanças estruturais de um clube eventualmente trariam também melhores resultados dentro de campo, sendo portanto do interesse do torcedor interessado no sucesso do time. O interesse do torcedor aparece neste caso como legitimador das mudanças. Ele segue identificando particularidades do futebol e ressalta que nações, o que requer a existência de outras “empresas”, pois a competição está na base do seu negócio. É um mercado que depende da colaboração entre concorrentes. A excelência de gestão jamais seria atingida por um clube isoladamente, mas sim pelo conjunto de clubes em disputa. Além disso, ele chama a atenção para a imprevisibilidade dos resultados no futebol, o que impede a criação de modelos que levem a times vitoriosos. Percebemos aí pontos importantes da particularidade: a administração do futebol não pode ser igualado à administração de empresas comuns, pois um clube não é uma empresa em um ambiente capitalista, que busca o lucro, a maximização do valor para seus donos e, se possível, a conquista total do mercado, gerando um monopólio.

Em um contexto mais amplo, a transformação em curso está ligada a uma cultura de negócios que começa a se apresentar com força no futebol. Derivado do conceito de “cultura Davos” (Berger, 2002), referente à difusão global de uma determinada postura empresarial desligada da realidade da empresa em que ela se impõe, a cultura de negócios é definida por Barbosa (2002) como “diferentes tipos de processos simbólicos

globais postos em andamento pelos fluxos econômicos e financeiros internacionais, suas gêneses e lógicas de produção e disseminação de informação.” Ela inclui a produção do conhecimento sobre negócios e formas de gerenciamento, a transmissão de conhecimento e os princípios lógicos que permeiam as informações e a teoria sobre negócios, administração e gerência. Os fluxos culturais ligados a essas ideias marcam a prática do mundo dos negócios para além das necessidades organizacionais perceptíveis. A cultura de negócios não é absorvida diretamente, mas sim formatada de acordo com o novo ambiente que encontra, gerando hibridismos e resistências. Os aspectos centrais dessa cultura são o foco no curto prazo, a abordagem triunfalista na apresentação de novas tecnologias, a valorização do adestramento em detrimento da aprendizagem, a visão esquemática da vida organizacional ignorando complexidades, o uso de métodos audiovisuais e apresentação de dados como se fossem interpretação de fatos, a abundante utilização de metáforas cujas interpretações são imediatamente apresentadas, e a valorização da novidade como se sempre significasse mudança. Em resumo, a cultura de negócios é marcada por um pragmatismo que ignora dimensões menos tangíveis como a cultura política e os capitais de relacionamento e social; o conhecimento é valorizado como dados prontos para uso, sem questionamento pela origem, agente ou tipo de conhecimento. Filosofias contraditórias são empregadas e novas teorias são empregadas sem que se pense significados e confronte-se com o conhecimento anterior.

A essência lógica das transformações está relacionada a um tema clássico da sociologia: a racionalização da sociedade. Weber (2003; 2006) famosamente mostrou que o que definiu as condições propícias para a propagação da sociedade capitalista não foi uma vontade generalizada em direção ao lucro: as condições de confiança para além do parentesco, ligadas às noções de virtuosidade do utilitarismo racional e do acúmulo capitalista, que possibilitaram a consolidação da confiança no comércio honesto, foram as condições necessárias à formação do capitalismo como o conhecemos. Desse modo, temos que reconhecer esse elemento no contexto de transformação dos clubes de futebol, especialmente para entender como um campo em que o profissionalismo era mal visto décadas atrás enxerga hoje na profissionalização dos dirigentes a solução para todas as crises.

Em primeiro lugar, para entender a importância do perito profissional nas organizações racionais contemporâneas podemos recorrer novamente a Weber (1982) em seu estudo sobre a burocracia: em uma estrutura burocrática de domínio racional, as

atividades cada vez mais específicas carecem de uma preparação especializada (para a administração e, no caso, para a administração específica de organizações esportivas) e a objetividade racional é o caminho para a obtenção do sucesso. Podemos entender, também, que há uma diferença entre o burocrata profissional e o artista profissional: o burocrata se formou para isso, tem seu próprio mérito; já o artista, ou no caso o atleta, está simplesmente fazendo uso de um dom que recebeu, que não tem o direito de guardar para si mesmo, retomando a conceituação de Damo. (2008)

A crise de confiança nos dirigentes profissionais está ligada à falta de capacidade de lidar com o ambiente em que se encontra, seja em negociar contratos ou tomar decisões adequadas, mas parece especialmente associada à presença de interesses escusos no dirigente amador. A prática desinteressada que guiava o dirigente e o praticante nos primeiros anos do futebol perdeu legitimidade, e num mundo de interesses racionais econômicos, assume-se que o interesse está sempre lá: para o profissional, o interesse será em realizar um bom trabalho, manter seu emprego, e possivelmente ganhar um aumento salarial; para o dirigente amador, se não há um interesse exposto, o temor é que existam interesses obscuros, não reconhecidos pela estrutura normal do mercado, ou seja, a corrupção. Hirschman (1979) caracteriza interesses como formas específicas de paixão ligadas a um contra-valor. A paixão, em essência, é desinteressada; o interesse é a paixão que busca algo em troca, típica do “espírito do capitalismo”. A busca do lucro justo, dentro das regras, é vista como uma contribuição para o bem geral. A conquista de bens materiais para um indivíduo, a produtividade econômica, é um benefício para a comunidade. Nesse mundo, a paixão desinteressada passa a ser alvo de desconfiança, algo estranho e incompreendido. Já a racionalidade econômica confere previsibilidade e transparência ao comportamento humano.

Na perspectiva de Hirschman, as transformações da sociedade rumo à legitimação dos interesses econômicos foi a forma que a sociedade encontrou de sobreviver: o capitalismo resolve conflitos, organiza, é racional e aprimora a ordem política. O interesse ganha assim um caráter civilizatório, ordenador. Essa visão, com forte eco no senso comum, parece representar a lógica pela qual a transformação dos clubes em organizações comerciais com gestores profissionais guiados pelo interesse econômico é vista como solução.

É importante também ressaltar que o capitalismo de que falamos é um conceito amplo em constante transformação, e o mesmo vale para seu “espírito”. Boltanski e

Chiapello (2009) caracterizaram a existência de três “espíritos” do capitalismo, referentes a épocas diferentes. o primeiro era ligado ao empreendedorismo e à moral burguesa; o segundo (referente aos anos 1930 a 60) estava ligado à participação em grandes empresas, a meritocracia e o desenvolvimento de carreiras; o terceiro começou a tomar forma nos anos 1980. Através da comparação de manuais de conduta empresarial dos anos 1960 e dos anos 1980, os autores tentaram diferenciar os dois “espíritos”, percebendo uma tendência dos mais atuais à horizontalização em lugar da verticalização, a organização por projetos e a flexibilização. A segurança deixou de estar ligada à estabilidade em um emprego, sendo garantida pela “empregabilidade” conferida pela experiência. A burocracia, elemento característico do capitalismo tratado por Weber, passou a se referir aos elementos que entravam a mudança organizacional, que deve ser dinâmica nos tempos atuais.

Se a transformação dos clubes é uma adequação ao capitalismo, certamente não deve ser ao capitalismo de Weber, mas ao de Boltanski. O importante é perceber que os modelos organizacionais representados pelos clubes europeus são casos em que a inserção se deu em um momento diferente, de práticas capitalistas diferentes: os clubes europeus são empresas com donos, muitas vezes representados na figura de um indivíduo, em outras de empresas e grupos de acionistas. E, se o capitalismo muda, a “inserção no capitalismo” não é uma conquista final dos europeus, eles também estarão sempre se readaptando de acordo com as novas demandas e os novos “espíritos” que surgirem.

Há mais particularidades do futebol a serem levantadas. Proni (2007) mostrou como as noções de ética associadas ao esporte se perdem nos processos de transformação ligados ao profissionalismo e simultaneamente são usadas para validar e legitimar o lugar do esporte na sociedade, muitas vezes sendo aliados a princípios neoliberais como se fossem parte de uma mesma ideologia ética da livre competição como livre concorrência.

O fair play, ideologia do jogo limpo em oposição à violência e a tentativas de enganar a arbitragem, virou bandeira de campanha institucional da FIFA (“My game is fair play”) com o objetivo de resgatar a boa imagem do futebol, e o caráter “desinteressado” em oposição ao “tudo pela vitória”. Hoje, com os crescentes investimentos de milionários interessados em ter grandes times de futebol, com dinheiro abundante vindo de paraísos petrolíferos e dando um potencial de contratação jamais visto a clubes como Manchester City e Chelsea, surge o conceito de fair play financeiro

como uma nova bandeira, já adotada pela UEFA (confederação europeia de futebol) com a exigência de que os clubes não gastem mais do que ganham com o futebol para que participem de competições europeias nos próximos anos. Exemplo claro de isomorfismo coercivo, expõe a oposição entre a autoridade e o mercado na regulação do futebol.

Não podemos cair numa rejeição total aos elementos empresariais como elementos estranhos ao futebol. Para Hollanda (2004:199), a propagação da ideia de clube-empresa é a configuração de um novo tipo ideal de clube esportivo, para se juntar aos quatro tipos ideais de clubes da década de 1930 caracterizados pelo jornalista Mário Rodrigues Filho: o clube estrangeiro, o clube aristocrático, o clube operário e o clube nacional-popular. Estas categorias devem evidentemente ser pensadas como tipos ideais weberianos, não presentes em sua forma ideal na realidade. O interessante aqui é perceber como de fato as categorias se referem a laços comunitários ligados aos clubes, os laços identitários com um país estrangeiro, com uma camada social local (aristocracia ou operários) ou com a nação e a própria noção de popularidade, que vem a definir determinados clubes de futebol (na concepção de Mário Filho, estava ligada ao Flamengo). O tipo ideal clube-empresa vem representar o laço comunitário do clube como negócio, tanto como empregador que pode trazer oportunidades para uma cidade em desenvolvimento quanto como produtor de entretenimento para a comunidade. A importância do emprego e do entretenimento para o estabelecimento de identidades na contemporaneidade reforça a relevância do elemento “empresa” como característica do clube. E o pleno entendimento destes tipos ideais como misturados dentro do clube empírico deixa clara a situação atual do futebol brasileiro, de convivência dos elementos empresariais com os elementos comunitários tradicionais.

O dirigente, sendo amador ou profissional, está numa posição especial em relação à torcida (Burlamaqui, 2010; Godio, 2010), tendo sua legitimidade sempre questionada, tendo que ao mesmo tempo pregar um desejo de vitória em relação aos seus rivais e sentar junto a eles para discutir a organização dos próprios campeonatos e os formatos mais vantajosos para venda de direitos de transmissão. Por trás de tudo isso, está a expectativa do torcedor de que, para além do sucesso do futebol como negócio, o dirigente esteja interessado no sucesso do time como competidor.

A formação de gestores profissionais para o futebol

Para compreender o processo de formação de uma nova classe profissional ligada

à gestão do futebol, passaremos à análise de cursos de especialização e extensão universitária em gestão e marketing do esporte. Apesar de existirem cursos de gestão esportiva desde a década de 1970, segundo dados encontrados, a oferta nunca foi constante, e nunca tão ampla quanto é hoje. Pela variedade de modalidades de curso, visando concentrar a análise em cursos mais estabelecidos e que tivessem uma importância maior na formação dos estudantes, fiz um levantamento de cursos com duração mínima de 120 horas, chegando a seis cursos de extensão universitária e doze cursos de especialização oferecidos em 2011. A principal diferença entre as modalidades é que os cursos de especialização são para o nível de pós-graduação, enquanto os cursos de extensão são abertos a todos os interessados. Entre os cursos de especialização, alguns se identificam como MBA (Master of Business Administration), mas são considerados pelo MEC como cursos de especialização. Os cursos de especialização são cursos de pós-graduação lato senso, que podem ser criados e extintos sem intervenção do MEC, desde que ligados a uma instituição de ensino superior.

Foram excluídos da análise cursos que não se enquadravam na perspectiva de formação de gestores profissionais de clubes e federações de futebol. Em um primeiro momento, foi necessário separar os dois sentidos que a expressão “gestão esportiva” tem apresentado, por se referir tanto à gestão de entidades esportivas quanto à gestão da prática esportiva. Em cursos de graduação em Educação Física a gestão esportiva está presente neste segundo sentido, em alguns casos associada ainda à administração de academias. Como esta dimensão não se enquadrava no escopo da pesquisa, diversos cursos foram eliminados do recorte.

QUADRO I
CURSOS PESQUISADOS

CURSO	NOME COMPLETO	IES	UF	NÍVEL	CH
Anhembi	Gestão e Marketing de Entidades Esportivas	Anhembi Morumbi	SP	Especialização	N/D
Claretiano	Gestão Esportiva	Centro Universitário Claretiano	EAD	Especialização	360
ESADE	Gestão de Negócios do Esporte	Escola Superior de Administração, Direito e Economia	RS	Especialização	544
ESPM	Administração e Marketing do	Escola Superior de Propaganda e	SP	Especialização	360

	Esporte	Marketing			
Maurício de Nassau	Gestão de Esportes	Business School Maurício de Nassau	PE	Especialização	360
SOGIPA	Gestão no Esporte	Faculdade SOGIPA de Educação Física	RS	Especialização	360
Trevisan EAD	Gestão Aplicada ao Esporte	Trevisan Escola de Negócios	EAD	Extensão	180
Trevisan Eventos RJ	Gestão em Eventos Esportivos	Trevisan Escola de Negócios	RJ	Extensão	159
Trevisan Eventos SP	Gestão em Eventos Esportivos	Trevisan Escola de Negócios	SP	Extensão	159
Trevisan Gestão RJ	Gestão e Marketing Esportivo	Trevisan Escola de Negócios	RJ	Especialização	480
Trevisan Gestão SP	Gestão e Marketing Esportivo	Trevisan Escola de Negócios	SP	Especialização	480
UGF	Administração e Marketing Esportivo	Universidade Gama Filho	vários	Especialização	360
UniBH	Gestão e Marketing Esportivo	Centro Universitário de Belo Horizonte	MG	Especialização	360
UNIFACS	Gestão Esportiva	Universidade Salvador	BA	Especialização	420
UNISC-Inter Esp	Gestão do Esporte	Universidade de Santa Cruz do Sul	RS	Especialização	405
UNISC-Inter Ext I	Fundamentos da Administração Esportiva	Universidade de Santa Cruz do Sul	RS	Extensão	120
UNISC-Inter Ext II	Logística Esportiva	Universidade de Santa Cruz do Sul	RS	Extensão	120
UNISC-Inter Ext III	Tópicos Avançados de Marketing Esportivo	Universidade de Santa Cruz do Sul	RS	Extensão	120

IES: Instituição de Ensino Superior; CH: Carga Horária; EAD: Ensino a Distância; N/D: Informação não disponível.

Os cursos são em geral voltados tanto para administradores interessados em atuar no esporte quanto a profissionais do esporte que buscam um conhecimento empresarial. A Trevisan Gestão do Esporte, divisão da Trevisan Escola de Negócios responsável pelos cursos, afirma que uma de suas missões é “preparar e assessorar atletas em final de carreira para ingressar na gestão do esporte.” Em geral, os cursos são apresentados com

discursos sobre o potencial pouco explorado do esporte como produto. Podemos ver como exemplo o início do texto de apresentação do manual do candidato da ESPM:

A indústria do esporte representa de 2% a 3% do PIB em nações desenvolvidas. No Brasil, país em desenvolvimento, essa participação é estimada em cerca de 2% ou quarenta bilhões de reais, empregando 320.000 pessoas. Os players dessa indústria são as organizações e empresas representadas por agremiações esportivas, fornecedores de produtos e serviços relacionados ao esporte.

O texto segue afirmando que seus objetivos são:

Desenvolver gestores para atuarem na indústria de esportes e fornecer o ferramental necessário para o planejamento, implementação e controle de estratégias voltadas para os negócios do esporte.

E identifica seu público-alvo como:

Graduados nas mais diversas áreas de conhecimento que desejem se especializar na área de administração e marketing do esporte, capacitando-os a trabalhar como gestores desta área, nos mais diversos tipos de organização.

Outro elemento frequentemente lembrado é o potencial de grandes eventos como a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos, que serão realizados no Brasil, respectivamente em 2014 e 2016. Segundo o texto de apresentação dos cursos da UNISC, os eventos “acentuam ainda mais a necessidade de preparação dos profissionais do esporte.”

Em geral, os cursos formam profissionais para trabalhar em entidades esportivas (clubes e federações) ou empresas que trabalhem associadas a eles, destacadamente empresas de marketing esportivo. A categoria de empresas de marketing esportivo hoje se refere a todo tipo de empresa que se relaciona comercialmente com entidades esportivas, desde as intermediárias de vendas de direitos de transmissão e patrocínios até as que se associam a clubes na contratação de jogadores.

A importância do marketing é um ponto que chama atenção em uma primeira análise dos cursos. Em primeiro lugar, ainda na etapa de busca dos cursos a serem utilizados, percebi como os cursos de gestão se misturavam aos cursos de marketing

esportivo. Posteriormente, mesmo na análise dos cursos que se apresentavam como cursos de gestão, percebi a importância do conteúdo de marketing. Isso se dá pela importância que o marketing adquire na estrutura de negócios hoje, mas particularmente pela importância que tem no esporte. Como já foi dito, é pela entrada da mídia que o esporte começa a se viabilizar como um negócio rentável, com a venda de direitos de transmissão e patrocínios, o que está associado ao campo do marketing esportivo.

QUADRO II

OUTRAS ÁREAS DE CONHECIMENTO PRESENTES NO CURRÍCULO

CURSO	DIREITO DESPORTIVO	PSICOLOGIA DO ESPORTE	SOCIOLOGIA OU HISTÓRIA SOCIAL
Claretiano	não	não	sim
ESADE	sim	não	não
ESPM	sim	não	não
Maurício de Nassau	sim	não	sim
SOGIPA	sim	não	sim
Trevisan EAD	sim	não	não
Trevisan Eventos RJ	não	não	não
Trevisan Eventos SP	não	não	não
Trevisan Gestão RJ	sim	sim	sim
Trevisan Gestão SP	sim	sim	sim
UGF	sim	sim	não
UniBH	sim	sim	não
UNIFACS	sim	não	sim

Obs.: Os cursos ausentes não disponibilizaram o conteúdo curricular.

Outros conteúdos específicos presentes no currículo dos cursos são o direito desportivo, a psicologia do esporte e elementos da sociologia ou da história social do esporte. Podemos perceber aí que há um reconhecimento da especificidade do esporte, marcado por estes conteúdos específicos, voltados para a compreensão de uma inserção específica do esporte na sociedade. A existência de cursos específicos talvez se justifique por este ponto, para além das especificidades técnicas do campo de trabalho.

Os cursos mais estruturados frequentemente apresentam parcerias institucionais com entidades esportivas nacionais ou internacionais, marcando a importância da relação do curso com a prática. Chama atenção o destaque dado a parcerias internacionais, amparadas por experiências de sucesso de clubes estrangeiros. Uma forma específica de parceria são os módulos internacionais nos quais os alunos podem conhecer de perto a estrutura de clubes europeus. O isomorfismo institucional aparece aqui como um processo diretamente imposto pela formação do profissional, no qual sua atuação será guiada pelo sucesso observado em uma organização estrangeira.

QUADRO III
PARCERIAS E MÓDULOS INTERNACIONAIS

CURSO	PARCEIRO	MÓDULO INTERNACIONAL
Anhembi	Real Madrid	Real Madrid (Espanha)
ESADE	não	Real Madrid (Espanha)
ESPM	São Paulo FC	não
Trevisan EAD	Brunoro Sports Business	não
Trevisan Gestão RJ	Confederação Brasileira de Voleibol	AC Milan (Itália)
Trevisan Gestão SP	Brunoro Sports Business	AC Milan (Itália)
UNISC-Inter Esp	SC Internacional	não
UNISC-Inter Ext I	SC Internacional	não
UNISC-Inter Ext II	SC Internacional	não
UNISC-Inter Ext III	SC Internacional	não

A análise dos cursos está em uma etapa inicial. O importante aqui é compreender o lugar das especificidades do futebol na formação de gestores profissionais. A preocupação mais flagrante é com a falta de noções específicas para a relação entre clubes e torcedores, colocada como uma relação entre fornecedores e consumidores. Outra ausência é das noções de sucesso esportivo que marcam a trajetória de um clube; o sucesso é colocado como sucesso comercial da empresa, e não fica claro (nas análises feitas até aqui) a correlação entre sucesso esportivo e sucesso comercial.

Estas e outras questões serão tratadas nas etapas finais da pesquisa, que

compreenderá uma análise particularizada dos promotores destes cursos, visando compreender as lógicas do conhecimento que está sendo aplicado na formação dos gestores profissionais do esporte.

Considerações finais

Uma das particularidades do esporte, segundo Bourdieu (1982), é a persistência de um caráter que o diferencia dos outros ramos do show business, que mascara o esporte como simples consumo passivo de um produto. Bourdieu não detalha o que seria esse caráter, mas podemos percebê-lo como relativo ao engajamento especial que é possível ao fã do esporte, tendo uma noção de coparticipação no jogo, expresso com perfeição na figura do torcedor que vai ao estádio ajudar seu time a ter um resultado positivo. Como esse caráter é mantido em uma lógica racionalista e imediatista como a da cultura de negócios descrita acima?

A categorização de transformações organizacionais como processos de isomorfismo não buscam justificá-los, e nem mesmo criticá-los, mas apenas colocá-los sob uma perspectiva mais geral como fenômenos sociais, permitindo análises sociológicas mais efetivas. No entanto, a adoção de modelos estrangeiros por organizações brasileiras têm frequentemente assumido formas que são caracterizadas pelo conceito de modernização conservadora, cunhado por Barrington Moore Jr. e reapropriado em diversos contextos. Este conceito se refere a uma transformação que adota elementos do que é considerado moderno sem que as estruturas de poder sejam realmente transformadas, sendo uma mudança apenas superficial. Mais do que alertar para a enganação que uma mudança pode representar, o conceito já nos alerta para o pouco significado empírico que a presença de elementos idealizados como modernos tem na análise social. Os ideais de modernidade são construídos na sociedade e em geral estão mais associados à forma que os elementos tomam do que às estruturas que estão presentes.

O objetivo deste trabalho foi realizar uma primeira análise de dados empíricos de uma pesquisa ainda em curso. Tudo o que foi apresentado aqui ilustra a complexidade da construção do futebol como negócio, os problemas referentes ao lugar histórico dos clubes, a posição relativa do futebol brasileiro no futebol global e os problemas relativos à cultura de negócios que se apresenta como solução. Neste contexto, vejo como elemento de grande importância o surgimento de cursos de formação de gestores

esportivos, que ocupam uma posição de transformadores organizacionais, ou vetores de solução. A construção de ideais de crise e modernidade, a conjugação de sucesso econômico e sucesso esportivo, e a apropriação das noções de identidade e pertencimento ligadas ao futebol estão entre os pontos a serem analisados com mais profundidade na pesquisa ainda em curso. Toledo (2002) mostrou a importância de cursos e manuais na institucionalização do esporte como espetáculo global; os processos de transformação são contínuos e a constante construção de conhecimento visando dar conta dos novos contextos é um elemento extremamente relevante na compreensão de uma esfera social. O próximo passo da pesquisa é uma análise mais particularizada dos cursos de formação de gestores do esporte, especialmente no que diz respeito ao conteúdo ensinado, visando compreender melhor como a profissionalização da gestão está ligada às transformações do futebol.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, A. C. K.. O torcedor como cliente: uma solução para aumentar a receita dos clubes brasileiros. Cadernos FGV Projetos, ano 5, n. 13, p. 30-37, 2010.

BARBOSA, Livia . Cultura de Negócios: ambiguidades e contradições. RAE (Impresso), São Paulo, v. 42, n. 4, p. 106-109, 2002.

BERGER, P. L. “The cultural dynamics of globalization”. In: BERGER, P. L. e HUNTINGTON, S. M. Many globalizations: cultural diversity in the contemporary world. New York: Oxford University Press, 2002. Pp. 1-16.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. O novo espírito do capitalismo. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BOURDIEU, P. “Como é possível ser esportivo”. In: _____. Questões de sociologia. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983. Pp. 136-153.

BOURDIEU, P. “Programa para uma sociologia do esporte”. In: _____. Coisas ditas. São Paulo: Editora Brasiliense, 2004. Pp. 207-220.

BURLAMAQUI, L. G. A outra razão: os dirigentes de futebol e o processo de transformação do futebol brasileiro (1982-1998). Monografia de graduação em História. Niterói: UFF, 2010.

DAMO, Arlei. Dom, amor e dinheiro no futebol de espetáculo. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 23, p. 139-150, 2008.

DAMO, Arlei. Futebol e Estética. Perspectivas (São Paulo), São Paulo, v. 15, n. 3, p. 82-91, 2001.

DAMO, Arlei. O uso dos termos amadorismo e profissionalismo como categorias sociológicas na literatura acadêmica sobre o esporte. In: XXVI Encontro Anual da

ANPOCS 2002, 2002, Caxambu - MG. Programa e Resumos do XXVI Encontro Anual da ANPOCS 2002, 2002. v. 1. p. 76.

DAMO, Arlei. Para o que der e vier: o pertencimento clubístico no futebol brasileiro a partir do Grêmio Futebol Porto Alegrense e seus torcedores. Dissertação de mestrado. Porto Alegre: UFRGS, 1998.

DAMO, Arlei. Senso de jogo. *Esporte e Sociedade*, v. 1, n. 1, p. 1-36, 2005.

DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*. N. 48. 1983. Pp. 147-160.

ELIAS, N. e DUNNING, E. A busca da excitação. Lisboa: DIFEL, 1992.

ELIAS, N. O processo civilizador. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994. (2 volumes)

GODIO, M. "Somos hombres de platea": A sociedade dos dirigentes e as formas experimentais do poder e da política no futebol profissional na Argentina. Tese de doutorado em Antropologia Social. Florianópolis: UFSC, 2010.

GRANOVETTER, M. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness". *The American Journal of Sociology*, Vol. 91, N. 3. 1985. Pp. 481-510.

GRELLET, C. Copa 2014 e clubes de futebol no Brasil. *Cadernos FGV Projetos*, ano 5, n. 13, p. 53-56, 2010.

HELAL, R.; GORDON JUNIOR, C. . A Crise do Futebol Brasileiro: perspectivas para o século XXI. *Eco-Pós (UFRJ)*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 37-55, 2002.

HIRSCHMAN, A. O. As paixões e os interesses: argumentos políticos para o capitalismo antes de seu triunfo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

HOLLANDA, B. B. B. "O descobrimento do futebol": modernismo, regionalismo e paixão esportiva em José Lins do Rego. Rio de Janeiro: Biblioteca Nacional, 2004.

MONDELLO, Michael. Sports Economics and the Media. In: RANEY, Arthur; BRYANT, Jennings (ed.). *Handbook of Sports and Media*. New York: Routledge, 2006. p. 277-94. (cap. 17)

POLANYI, K. A grande transformação: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Editora Campus. 9ª edição. 2000.

PRONI, M. W. Ética e futebol no Brasil: argumentos para reflexão. *Esporte e Sociedade*, v. 2, n. 5, 2007.

REBELO, Aldo e TORRES, S. CBF-NIKE. São Paulo: Casa Amarela, 2001.

Selznick (1965)

TOLEDO, Luiz Henrique. Lógicas no futebol. São Paulo: Hucitec, 2002.

WEBER, M. "Burocracia" In: _____. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: LTC, 1982. Pp. 229-282.

WEBER, M. "Religião e racionalidade econômica" In: COHN, G. (org.) *Max Weber –*

Sociologia. São Paulo: Ática, 2003. Pp. 142-159.

WEBER, M. A ética protestante e o “espírito” do capitalismo. Rio de Janeiro: Cia. das Letras, 2006.