

## A “ascensão do profissionalismo” e outras perspectivas de mudança no futebol brasileiro

Mateus Donato

A organização do futebol brasileiro está em constante transformação, sendo marcado no momento atual pela adoção de lógicas empresariais por clubes que anteriormente organizavam-se de formas distintas, relacionadas a suas origens comunitárias. Destaca-se neste processo a ascensão do profissionalismo na gestão dos clubes, representada tanto por mudanças de procedimentos quanto pelo crescimento do poder dos cargos chamados executivos dentro dos clubes de futebol. Neste trabalho, será apresentada análise sobre a ascensão do novo grupo profissional dos executivos do futebol, e a partir desta moldura serão discutidas as perspectivas de mudança da organização do futebol brasileiro que ganharam importância no último ano, e de que forma relacionam-se com o processo da chamada profissionalização da gestão.

A análise da consolidação da categoria profissional de administradores esportivos permite observar as disputas pelo controle e pelo monopólio da legitimidade da transformação institucional de clubes de futebol. Ao mesmo tempo em que estabelecem-se como um movimento de transformação legítima que atende a demandas externas, ao buscar a consolidação profissional dentro das organizações os executivos do futebol aliam-se a representantes de estruturas tradicionais do campo, obtendo legitimidade interna e dando nova resistência a classes dirigentes já estabelecidas. As mudanças acontecem acompanhadas pela permanência de elementos da ordem anterior, ressignificados ou não.

### 1. O profissionalismo na gestão do futebol brasileiro

Para compreender o processo de profissionalização, foram analisados quatro espaços amplos de disputa e consolidação do processo de profissionalização da administração do futebol: cursos de formação, publicações, eventos e uma associação profissional. A análise destes permitiu compreender: o alcance do processo, com a delimitação do campo ao qual o grupo profissional se destina e as estratégias dos agentes que buscam consolidar este campo; o grau de consolidação do processo em torno de uma mesma proposta de profissionalização, com objetivos e conhecimentos técnicos padronizados; e a existência de uma carreira profissional viável, com caminhos claros e acessíveis que garantam a constante oferta e interesse de indivíduos em ocupar as funções destinadas ao grupo profissional.

A literatura clássica da sociologia das profissões mostra que a qualificação é um elemento fundamental da profissionalização, e um dos pontos que tornam a profissionalização um poderoso transformador organizacional. A qualificação significa a formalização do conhecimento e a padronização do indivíduo que exerce a função. A partir da existência de mecanismos eficientes de qualificação, a certificação exercerá a função de controle e garantirá

que os indivíduos que ocupam determinadas funções serão aqueles considerados preparados para isso pelos elementos da sociedade interessados. A proliferação de cursos de formação em gestão do esporte foi um dos elementos que chamou atenção para a abertura de um campo profissional específico, com a criação de um mercado de trabalho acessível para o qual o indivíduo pode se qualificar livremente. Analisando o campo acadêmico de cursos de formação em gestão do esporte podemos entender a relevância deste elemento para a consolidação de um grupo profissional e para a transformação do futebol.

O processo de profissionalização passa, entre outros elementos, pela especialização dos serviços, a busca da excelência na prestação destes e o monopólio legítimo da prática que está associado a este desenvolvimento. Estes elementos, por sua vez, dependem da existência de uma formação específica e especializada. A existência de processos de formação de indivíduos para exercer uma função é um elemento fundamental na profissionalização, e é o ponto onde se dá o controle sobre a admissão de novos membros, se fortalece as fronteiras da jurisdição e ocorrem as disputas pelo controle da profissão através do controle do conhecimento. Como Freidson (1994) aponta, autonomia da profissão depende da existência de um monopólio de conhecimento e credenciais para a profissão. Ou, nas palavras de Larson (1977), a produção dos produtores é um elemento fundamental para que a profissão obtenha o poder.

Estamos tratando aqui de um grupo profissional cuja existência e crescimento dependem da posição perante as organizações que os empregam. Os cursos surgem como resposta a demandas destas mesmas organizações, que buscam adaptar seus procedimentos a mudanças no campo em que atuam, e reconhecem na qualificação a possibilidade de ter acesso aos códigos necessários para atuar no campo. Num primeiro momento, há convergência de valores, com as organizações buscando a formalização do conhecimento e o grupo ocupacional buscando completar esta mesma etapa. O estabelecimento de um conhecimento legítimo ligado à profissão, no entanto, dá autonomia a ela, pois uma vez estabelecido perante a sociedade, e estando submetido aos próprios profissionais, o caráter da formação deixa de ser o atendimento às demandas da organização e passa a representar a continuidade e fortalecimento da profissão.

A certificação legítima e regida por padrões profissionais tira a confiança do âmbito individual, das experiências e relações do indivíduo com o clube, ou seja, facilita a circulação de indivíduos entre diferentes organizações, o que é importante no processo de transformação organizacional e de consolidação das carreiras profissionais.

No cenário internacional, os cursos voltados para profissionais do esporte já existem há algumas décadas. Em 1997, foi criado o primeiro curso voltado especificamente para o futebol: o Football Industry MBA, oferecido pela School of Management da University of Liverpool. Segundo os responsáveis pelo curso, até hoje é o único que se mantém exclusivo para o futebol, fora aqueles oferecidos pela FIFA. O MBA mantém uma parceria com a Football Association, entidade que organiza o futebol inglês.

FIFA Masters são cursos organizados pelo CIES (International Centre for Sports Studies), um centro de estudos criado em 1995 pela FIFA em associação com a Universidade de Neuchâtel, na Suíça. A principal atuação do CIES na área de formação de profissionais é através de parcerias com universidades ao redor do mundo. Em 2011, o CIES fechou uma parceria com a Fundação Getulio Vargas para oferecer cursos online no Brasil. A oferta do curso é voltada para a preparação para os grandes eventos no país (especialmente a Copa das Confederações e a Copa do Mundo).

Além da obtenção do conhecimento formal, o curso se converte em um espaço de *networking*, ou seja, um espaço de estabelecimento de contatos e construção de redes profissionais, que fortalecem o potencial do indivíduo conseguir empregos no futuro, mas também estabelecem uma comunidade de profissionais que será importante para a consolidação do grupo.

No Brasil, os cursos ainda tem presença mais discreta, e os clubes ainda não empregam predominantemente alunos com formação específica para o esporte, tendo boa parte de seus funcionários como profissionais com experiência na gestão ou marketing de outras áreas de atuação. A maioria dos cursos se referem a “Gestão e Marketing” ou a “Administração e Marketing”. Há um consenso geral, tanto entre profissionais do ramo quanto entre coordenadores de cursos de que o marketing tornou-se hoje um elemento fundamental na gestão de empresas, que deve ser levado em conta a todo momento, e por isso não há como ensinar gestão sem ensinar marketing.

Em entrevistas com profissionais atuando dentro de clubes, foi dito que a qualificação de profissionais se justifica pela particularidade do esporte (para lidar com um campo específico), pela complexidade da paixão do torcedor, que é diferente de outras relações de consumo, e para não cair em noções simplórias do marketing, por exemplo. No entanto a formação específica feita nos cursos atualmente em oferta não é unanimidade, sendo questionado em diversos momentos, por não substituir a experiência específica no campo ou por limitarem o conhecimento amplo de uma formação em gestão geral.

Os cursos buscam atrair estudantes exaltando o potencial de rendimento financeiro do esporte é colocado como atrativo por significar empregabilidade. A importância dada ao

networking torna-se um elemento de fortalecimento dos cursos ligados às organizações de prestígio e, portanto, à ordem estabelecida, que são as entidades que vão gerar oportunidades de emprego para os alunos no futuro. Em alguns depoimentos, o networking parece ter importância mais específica que o conhecimento em si. No entanto, para se estabelecer como um espaço válido de networking, o curso precisa ter legitimidade. Isso se consegue pela presença de profissionais com nomes reconhecidos, e pelos vínculos com organizações que atuam no esporte.

Os cursos oferecidos pelo CIES apresentam grande vantagem competitiva por estarem associados à FIFA. A importância do caráter normativo da profissionalização, mostrado tanto pela importância dada à mudança das organizações e legislações no processo, quanto ao prestígio conferido ao curso oferecido pela FIFA, amparada pelo caráter de organização normativa do futebol. Como vimos, a associação com entidades esportivas reconhecida é fundamental para a credibilidade dos cursos. Para além disso, é perceptível também a preocupação da FIFA em guiar e controlar o desenvolvimento do processo de transformação do futebol através da participação na profissionalização, seja como incentivador ou controlador da formalização do conhecimento.

O marketing ocupa papel central, se mistura com o conceito de gestão, casos como a criação do Clube dos 13 estão ligadas a uma visão de gestão aliada a marketing. O marketing está diretamente associado à viabilização de produtos ou mesmo carreiras, com a compreensão de como um campeonato pode atrair dinheiro, e de como um jogador pode receber para jogar futebol, do salário aos contratos de patrocínio. A propaganda não é, portanto, o único elemento associado ao marketing, que apresenta-se quase como uma ideologia que pauta a gestão.

Outro foco da pesquisa foi a observação de eventos promovidos por organizações de grupos profissionais são um importante espaço de consolidação e disputas dentro do processo de profissionalização. O VIII Congresso Internacional de Futebol (Fotecon) ocorreu no Rio de Janeiro, mesma cidade em que haviam ocorrido todas as edições até então. Criado por Carlos Alberto Parreira, o evento tinha a programação dividida em três salas, cada uma com uma especialidade. A programação da sala voltada para gestão e marketing, no primeiro dia de evento, havia sido montada por Ricardo Mathias, que foi entrevistado para a pesquisa por seu envolvimento com a Trevisan Escola de Negócios. Falando sobre o Fotecon, Mathias explicou que o evento era originalmente voltado apenas para a parte técnica, mas em 2010, com consultoria de Mathias visando agregar valor ao evento, passou a ser voltado para a indústria

do futebol como um todo. Assim, passou a trazer debates de questões da gestão e do marketing, além de temas técnicos, médicos e da arbitragem do futebol.

Em geral, o evento dava pouco espaço para debate, pois as mesas sempre corriam com o tempo apertado e mesmo quando havia intenção de se abrir a perguntas da plateia não podiam se prolongar. Nos intervalos, ocorre o *networking*, com as pessoas conversando nos corredores, enquanto os participantes mais célebres são entrevistados por todo tipo de imprensa. Mesmo durante a realização das mesas, há muita conversa paralela, nos cantos das próprias salas onde se realizam, o que em alguns momentos atrapalha a exposição realizada.

O Footecon é um grande evento do futebol como negócio, mas de forma alguma desmistifica o futebol, pelo contrário, ressignifica todos os aspectos do futebol no âmbito do negócio e da racionalidade de forma a mantê-los relevantes sob uma perspectiva de um mundo de organizações capitalistas.

A partir de um contato inicial com uma participação no Footecon, a pesquisa centrou-se em parte no personagem de Rodrigo , que já havia chamado atenção nas primeiras observações de discursos sobre a profissionalização. O modo como ele era apresentado na mídia esportiva foi na verdade uma das motivações desta pesquisa, por ser um caso de um executivo do futebol, um dirigente profissional, que era alvo de idolatria similar àquela direcionada a jogadores: seu nome era conhecido do público, ele dava entrevistas frequentemente e, o mais importante, Rodrigo Caetano era disputado pelos clubes no período entre temporadas, com os boatos de sua transferência dividindo espaço com boatos sobre transferências de jogadores.

Sua carreira como diretor de futebol começou no Grêmio, até que em 2009 foi contratado já como um importante profissional pelo Vasco, com a responsabilidade de reconstruir o departamento de futebol do clube na gestão de Roberto Dinamite. Em 19 de junho de 2011, o jornal O Globo<sup>1</sup> publicou uma entrevista concedida por ele ao jornalista Renato Maurício Prado em duas páginas inteiras, como destaque do dia. A entrevista tratava das mudanças do futebol e pela primeira vez apresentava a Associação Brasileira de Executivos de Futebol, ainda como um plano para o futuro. Em 2012, Caetano passou a ser diretor executivo de futebol do Fluminense, onde comanda oito funcionários na administração do departamento nas Laranjeiras.

---

<sup>1</sup> O Globo, 19/06/2011, Esportes, p. 4 e 5, "Preto no branco: Rodrigo Caetano"

Rodrigo Caetano tem 44 anos, nasceu em Porto Alegre e esteve no Grêmio como jogador dos 10 aos 22 anos. Não teve grande destaque na carreira de jogador: após o Grêmio atuou no Mogi Mirim, Juventude, Caxias do Sul, Sport Recife, Náutico, Brasil de Pelotas e clubes de menor expressão. Esteve também no Marítimo, de Portugal e no Deportivo Táchira, da Venezuela. Em 2003, quando ainda jogava em clubes pequenos, desgastado pelas frequentes lesões, aceitou o convite de Paulo César Carpeggiani<sup>2</sup> para trabalhar no RS Futebol, pequeno clube formador instalado na cidade de Alvorada, no Rio Grande do Sul, de onde sairia o zagueiro Thiago Silva, entre outros jogadores com carreira internacional.

A carreira de jogador foi emendada com a função de superintendente de futebol no RS. Rodrigo Caetano voltou à faculdade que tinha começado e parado quando atleta, de Administração de Empresas na PUC-RS. Em 2005, deu continuidade à sua formação, com um MBA em Gestão Empresarial na Fundação Getulio Vargas.

Após dois anos no RS, foi convidado para o Grêmio, onde foi por seis meses coordenador da base, até que assumiu como executivo de futebol. A função era ocupada por Mário Sérgio Pontes de Paiva, ex-atleta, que decidiu seguir carreira de técnico e deixou a vaga. Rodrigo ficou quatro anos no Grêmio, onde manteve o cargo passando por diferentes administrações, até ser convidado para o Vasco. Chegou ao Vasco em janeiro de 2009, onde foi apresentado como uma grande contratação.

Após levar o Vasco ao título da Série B em 2009, em 2010 Rodrigo Caetano já era tratado como ídolo. Em novembro de 2010, com os boatos sobre a sua saída, foi organizado um abaixo-assinado entre a torcida para impedir que ela se efetivasse.<sup>3</sup> Ainda no Vasco, já circulavam boatos de que seu salário estaria em torno de 300 mil reais. No final de 2011, quando o Vasco se apresentava como um dos candidatos ao título do Campeonato Brasileiro, meses após conquistar a Copa do Brasil, Rodrigo Caetano era um dos maiores alvos de atenção da imprensa e dos torcedores.<sup>4</sup>

Ainda em dezembro de 2011, Rodrigo Caetano deixou o cargo, interrompendo o contrato que ia até o fim de 2012, alegando divergências com a diretoria.<sup>5</sup> Os boatos sobre uma ida para o Fluminense já eram fortes, mas ele afirmou que tinha intenção de descansar.

---

<sup>2</sup> Carpeggiani foi jogador e técnico de futebol, e fundou o RS Futebol Clube.

<sup>3</sup> Clube de Regatas Vasco da Gama, 18/02/2011, "Rodrigo Caetano completa 41 anos de idade nesta 6ª feira"

<sup>4</sup> Globo Esporte, 03/12/2011, "A um passo de mais um título, diretor Rodrigo Caetano é alvo de tietagem"

<sup>5</sup> Globo Esporte, 15/12/2011, "Rodrigo Caetano deixa o Vasco"

Seguiram-se boatos diários sobre as perspectivas de um acerto com o Fluminense, até que cerca de 20 dias após a saída do Vasco sua contratação pelo novo clube foi oficializada.<sup>6</sup>

Em entrevista para esta pesquisa, Caetano explicou que o cargo de diretor não substitui o gerente nem o supervisor, cargos tradicionais da estrutura dos clubes de futebol, apesar de alguns clubes menores terem todos com uma mesma função. No caso do Fluminense, Marcelo Teixeira continua desempenhando a função de gerente executivo. A função de diretor então, na verdade, é um cargo mais alto em um nível assalariado que antes não existia: os cargos executores de tarefas (supervisores e gerentes) seguem existindo como funções inferiores da carreira do profissional da gestão.

Em paralelo, o diretor executivo divide seu poder com a chamada diretoria do clube, formada por vice-presidentes de áreas específicas (como o futebol). Ao contrário dos diretores executivos, os vice-presidentes são sócios do clube, indicados pelo presidente eleito, e assumem a função em paralelo a outras atividades, já que os vice-presidentes não podem ser remunerados. Caetano afirma que o vice-presidente ainda participa da tomada de decisões e, em casos de maior importância, o próprio presidente interfere. A limitação está em questões mais políticas: na época em que a entrevista foi feita, havia discussões sobre os problemas causados pelo excesso de clubes participando no campeonato estadual, com alguns clubes grandes se manifestando a favor de uma mudança, inclusive o presidente do Fluminense; perguntado se tinha participado da discussão sobre isso, Caetano afirmou que nesses casos ele pode ser ouvido como um analista técnico, mas que as decisões são mais relacionadas ao caráter político.

Perguntado sobre a relação da torcida, e principalmente em relação à torcida do Vasco, se havia recebido alguma hostilidade após chegar ao Fluminense, ele negou, e disse que o trabalho é respeitado e o torcedor continua tratando-o com carinho. Ele afirma que o objetivo é que cresça esse respeito, reconhecimento e valorização do trabalho dos executivos, comparável a um técnico, mas não a um jogador. Este reconhecimento e valorização da profissão é um dos seus objetivos ao fundar a Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEF). Perguntado sobre os objetivos da ABEF, Caetano respondeu:

Primeiro de tudo, é ter uma noção exata de quem são esses profissionais no mercado. Capacitar os que já estão e principalmente oportunizar aqueles que querem seguir essa carreira. Como eu falei, o

---

<sup>6</sup> UOL Esporte, 06/01/2012, “Fluminense anuncia acerto com Rodrigo Caetano através de seu site oficial”

reconhecimento dessa função como uma profissão já inserida nos clubes, e que tenhamos acima de tudo aí alguns códigos, né, entre todos esses profissionais, assim como um código de ética também pra poder digamos assim exercer essa função. É isso que estamos trabalhando e muito pra capacitar esses profissionais, pra oportunizar novos profissionais, e principalmente que tenhamos entre todos aí um mínimo de um código de ética que eu acho que facilitaria muito principalmente essa questão aí de relacionamento entre os clubes.

Sobre a capacitação, Caetano afirma que a associação está buscando parcerias para oferecer cursos de nível avançado, para melhorar o nível do que vem sendo oferecido. Como foi visto na seção sobre cursos, Caetano não vê com bons olhos os cursos que vêm sendo oferecidos, e um dos objetivos é mudar o padrão de capacitação.

É evidente que Caetano assume o papel de institucionalizador da profissão, desde a criação da associação, com a padronização do título de “executivo”, até sua disposição de se colocar perante a imprensa para expor a importância de seu trabalho.

É perceptível que um dos grandes obstáculos da consolidação da carreira nos modelos clássicos do profissionalismo é o espaço que continua sendo desfrutado por ex-atletas, indicando a valorização das relações pessoais em lugar de um sistema de valorização de conhecimento que possa alcançar a impessoalidade desejada para a autonomia de uma profissão. Caetano afirma que a importância de ter sido “descoberto” por Carpeggiani, e teve a posição privilegiada do ex-jogador para construir sua carreira, mas o próprio não pareceu ver com clareza a abertura dos caminhos para aqueles que vem de fora.

Para além disso, o caminho representado por Rodrigo Caetano não seria a única alternativa aqui apresentada: o que se vê como mais comum é o modelo de profissionalização alternativo, em que pessoas com formação e experiência profissional ocupam cargos estatutários (como uma vice-presidência, comandando um departamento) e fazem uma gestão que é considerada “profissional”, ainda que não seja remunerado por isso. A estrutura empresarial nos clubes é vista por muitos como algo distante e inviável, como o vice-presidente de um grande clube mostra neste depoimento:

Enquanto o clube tiver uma estrutura política, ele jamais vai ser igual uma empresa. Porque certos cargos, não executivos, mas vice-presidências e tudo, vão ter de alguma forma algum componente político, quando você tem um componente político e visando reeleição, o lado da

profissionalização fica um pouco renegado. Porque, enfim, tem várias secretárias que são cargos remunerados e tudo, mas muitas ações não são feitas porque tem a reeleição e o cara não vai ser reeleito, ou não pode se candidatar a eleição, então eles preferem não botar a azeitona na empada dos caras. Então acho que nunca vai ser igual uma empresa, a não ser que virasse uma empresa. Que os cargos não fossem com um período delimitado, aí poderia ser. Mas enquanto houver isso, acho que vai melhorar muito mas nunca vai chegar ao ponto de ser uma empresa. Na empresa você tá naquele cargo e você vai ficar naquele cargo até receber uma proposta do outro, até ser demitido, mas nunca porque mudou seu presidente.

Este é o caminho alternativo do “profissional amador”: o indivíduo que, sendo um profissional da gestão, do marketing ou das finanças, decide dedicar parte de seu tempo ao trabalho no clube de que é sócio e torcedor. Como os vice-presidentes são, pela definição estatutária, impedidos de receber remuneração, eles não se encaixam na figura do “profissional” remunerado. É, no entanto, um caminho alternativo da carreira. Um dirigente que se encaixa neste modelo justificou o interesse por dedicar parte de seu tempo ao clube:

É um voluntariado, uma causa de poder ajudar o clube que eu vejo que me deu tantas alegrias, é uma forma de eu retribuir. Eu até brinco, eu falo, cada pessoa faz algum trabalho de voluntariado, seja pra cego, seja pra pessoas adoentadas, seja pra pobres e tudo, eu consigo no caso do meu clube pegar todo mundo, só que com a segmentação de torcer pro meu time.

Esta alternativa está evidentemente associada ao modelo tradicional de estruturação dos clubes, ainda que aponte para modelos de gestão que rompem com a tradição. Esta dubiedade aponta para a complexidade do contexto estudado, ao mesmo tempo em que reforça a presença de estratégias por parte dos poderes tradicionais que promovem mudanças nos procedimentos ao mesmo tempo em que reforçam e legitimam sua continuidade, mantendo assim as estruturas de poder.

Em conclusão, nesta pesquisa observamos um grupo com alguma articulação, mas ainda difuso e com a existência de diferentes caminhos: voltamos nossos olhares inicialmente para um tipo ideal que cursaria uma faculdade e uma pós-graduação que o prepararia para o trabalho específico no campo esportivo, e então chegaria a uma carreira como funcionário dentro do clube. No entanto, encontramos caminhos diversos, com a presença de pessoas com

formações mais diversas e o elemento da experiência esportiva como um facilitador não apenas da entrada no campo, mas da eliminação de etapas, com a possibilidade de entrada rápida em cargos de alto nível. Além disso, vimos o caminho alternativo do dirigente profissional, um paradoxal “profissional amador”, rompendo com a pressuposição de que a profissionalização vista pelos agentes do meio estaria relacionada necessariamente à remuneração, o que acompanha a teoria sociológica.

Além da diversidade do grupo, vimos uma excessiva dependência em relação às organizações e agentes estabelecidos, ligados a uma ordem pré-profissional com a qual o grupo profissional parece manter uma relação de dependência mútua. A legitimidade do grupo é dependente disso, e o conhecimento profissional parece ter menos valor que a inserção em círculos sociais legitimados. Esta dependência torna difícil vislumbrar um rompimento com as estruturas de poder estabelecidas no futebol. O caso estudado demonstra como pode progredir um projeto profissional sem abandonar laços com as organizações que lhe conferem legitimidade. A dependência não significa a falta de poder, pois os profissionais claramente estão atuando com força na definição dos caminhos do campo em que atuam, por mais que tenham que atuar subordinados à ordem organizacional já existente. No entanto, é um poder distinto daquele que marca a constituição de um grupo profissional clássico.

A tentativa de estabelecer relações de causa e consequência entre a ação baseada em conhecimento profissional e a chamada mercantilização do futebol seria inapropriado neste momento. Podemos analisar a transformação do futebol tendo em vista as noções de exclusão relacionadas à profissionalização: a criação de uma elite profissional pode excluir do poder os indivíduos que hoje podem chegar lá pela ascensão política. A criação de uma tecnocracia futebolística está distante das preocupações do campo hoje, mas pode ser associada a uma contínua elitização do esporte, com a valorização de públicos de classes mais altas excluindo classes mais baixas, pela exclusão de outros valores. Este tipo de especulação exagerada está, no entanto, distante do podemos dizer aqui.

Por fim, nesta pesquisa, buscou-se romper com o “clubismo” metodológico que pode às vezes se impor em trabalhos sobre futebol: o entendimento do clube como a unidade, e como uma comunidade fechada, pode obscurecer resultados e fortalecer noções de isolamento. O que se percebeu aqui é que os clubes são geridos dentro de um campo muito maior, pois além dos gestores profissionais que podem circular pelos clubes os dirigentes se relacionam e se influenciam, e a compreensão deste campo amplo, e de uma comunidade

ampla de dirigentes futebolísticos, é fundamental para compreender os processos que se dão no futebol.

## 2. Novas tendências internacionais

A ascensão do profissionalismo na gestão se apoiou, entre outros fatores, em uma necessidade de adaptação a um cenário internacional. Em paralelo a este processo no Brasil, surgiram novas tendências na organização do futebol, que pontuaremos a seguir, analisando o estado em que se encontram e as possibilidades de reflexo no Brasil.

### a) Fair Play Financeiro

O fair play financeiro tem se apresentado como uma das tendências mais influentes no futebol internacional. O primeiro caso de adoção forte desta política foi na UEFA, confederação europeia de futebol, que impôs aos clubes participantes de competições continentais a estabilidade financeira, significando um limite para a relação entre gastos e receitas. Mais do que manter a saúde financeira dos clubes, a preocupação da entidade era evitar grandes investimentos em clubes, acima de suas perspectivas de lucros, que poderiam criar desequilíbrios nas competições. Este tipo de situação tornou-se um problema com o aumento de casos de clubes comprados por empresários estrangeiros e famílias monárquicas que passaram a investir em clubes de futebol. A prática é polêmica por desequilibrar competições e por levantar suspeitas sobre lavagem de dinheiro, já que o dinheiro é investido sem perspectiva de retorno em curto prazo. A política foi implantada também na segunda divisão do futebol inglês, neste caso para evitar falências de clubes que investem pesado para tentar o acesso à primeira divisão e acabam fracassando. Em ambos os casos, a política não tem sido implantada com a força que devia, e as sanções que começam a ser aplicadas têm enfrentado problemas legais para serem mantidas. Além disso, os altos investimentos podem ser disfarçados em patrocínios, o que inviabiliza o controle proposto. No Brasil, muitas propostas de reforma que visam melhorar a situação financeira dos clubes tem se baseado na ideia de “fair play financeiro”.

### b) Aprovação de compradores

Na Inglaterra, já é de certa forma consolidado o “Fit and Proper Persons test”, que avalia e aprova compradores de clubes, para evitar que sejam comprados por pessoas suspeitas de uso para práticas ilegais, ou que possam comprometer o futuro do clube. No entanto, este é mais um caso em que, apesar de ser uma prática consolidada, não tem encontrado força legal para ser mantida nos casos em que é aplicada. O caso é pouco aplicável à realidade brasileira pelos clubes não serem comprados e vendidos como acontece em outros países.

### c) Fundos de torcedores

Uma tendência que tem crescido na Inglaterra nos anos 2000 é a criação de fundos de torcedores, em que são feitas doações com o objetivo final de comprar o clube, passando este a ser organizado por torcedores com direito a voto. Os “supporters trusts” tem tido algum sucesso com clubes menores, e recebe apoio do

governo do Reino Unido, que recomenda que clubes em processo de falência sejam preferencialmente vendidos a tais fundos quando existentes, além de ter assistência jurídica da Supporters Direct, uma organização financiada pelo governo e voltada para auxiliar a criação e manutenção de fundos de torcedores. Sob uma análise rasa, podemos dizer que o resultado final não se afasta muito da realidade dos clubes brasileiros, já que os torcedores que participam dos fundos são geralmente aqueles que estão dispostos a pagar mais, e não a massa de torcedores. Assim, pode-se ver os fundos como grupos de torcedores de elite, semelhantes aos sócios dos clubes no Brasil.

d) Reforma de governança da FIFA

Em 2011, a FIFA lançou um processo de reforma interna, que foi apresentado como início de um processo de mudança maior no futebol. No entanto, o comitê formado foi fortemente questionado principalmente pela falta de independência e existência de conflitos de interesses. Foi feito um relatório final do comitê, cujas recomendações até o momento não foram seguidas. No Brasil, não há perspectivas de processos de reforma amplos como este inicialmente apresentado pela FIFA. A expectativa que pode-se ter é de reflexos de reformas que sejam feitas na FIFA sobre as associações nacionais.

Analisando estes quatro casos, vemos uma desconexão entre os movimentos no Brasil e tendências internacionais. Por mais que o futebol seja extremamente internacionalizado, a ideia de atraso do futebol brasileiro e a busca de soluções internacionais se baseia em modelos construídos em outros momentos, e ignora contradições e disputas que ocorrem nos cenários observados.

### 3. Novas perspectivas no Brasil

A realidade brasileira também parece mostrar uma redução do protagonismo da profissionalização da gestão, em lugar de outras questões que ganharam força recentemente.

Nos últimos anos, cresceu um processo de judicialização dos campeonatos, com decisões de tribunais de justiça desportiva influenciando fortemente resultados de competições de nível inferior. Em 2013, a judicialização voltou a chamar atenção no nível mais alto do futebol, o que foi visto como uma “volta do tapetão”. De fato, o que a nova força ganha pela judicialização expôs foi a falta de uma gestão mais forte dos campeonatos, com a execução pouco clara de regulamentos abrindo brechas que precisam ser resolvidas por tribunais.

Em paralelo, surgiu o movimento Bom Senso Futebol Clube, que busca mudar o futebol visando melhores condições para os jogadores. O movimento surgiu afastado dos tradicionais sindicatos de atletas, pouco ativos. O Bom Senso se apoia em estratégias de marketing, e parece ter algum alinhamento com o processo de profissionalização. Ao mesmo tempo, rejeita o caráter de luta política, vendo como uma disputa que será “boa para todos”. Este ponto pode denunciar uma limitação neste movimento, que pode se afastar de rompimentos mais drásticos.

Em conclusão, percebemos que o momento de mudança está menos claro antes do que estava há dois anos atrás, quando a pesquisa sobre o profissionalismo era concluída. A Copa do Mundo deixou de ser vista como um motor de mudança, como era afirmado pelos profissionais naquele momento, e outras movimentações dentro do futebol ganharam destaque, independentes da realização da Copa.

A falta de protagonismo do profissionalismo da gestão nos processos atualmente em curso nos leva a três possibilidades:

- a) O profissionalismo venceu, consolidou-se e não é mais foco de mudança, mas sim agente empoderado.
- b) O profissionalismo foi derrotado, talvez pela falta de penetração nas instâncias superiores do futebol.
- c) O profissionalismo revela-se na prática como farsa, não tendo o impacto esperado nos movimentos que se seguiram.

Não é possível aqui apontarmos para uma destas possibilidades, e poderia-se ainda argumentar que as três podem ser verdadeiras, em relação a diferentes processos. No entanto, o que é reforçado é a falta de um caráter sólido do movimento do profissionalismo da gestão para além daqueles impostos pelas ações conscientes de consolidação do movimento, como aqueles colocados pela Associação.