



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Estudos Sociais Aplicados – FA
Departamento de Administração – ADM
Coordenação de Pós-Graduação
Mestrado em Administração

A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira

Por:

Paulo Henrique Azevêdo

Orientador:

Professor Doutor Samir Suaiden

Brasília (DF), 2002.

Paulo Henrique Azevêdo

**A administração dos clubes de futebol profissional do
Distrito Federal em face à nova legislação esportiva
brasileira**

Dissertação realizada como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração**, no programa de *pós-graduação stricto sensu* em nível de *mestrado*, do Departamento de Administração, da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade de Brasília.

Orientador:
Professor Doutor Samir Suaiden

Brasília -2002

AZEVEDO, Paulo Henrique

A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira. Brasília, 2002.

183p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília. Programa de Pós-Graduação em Administração – 2002.

1. Administração 2. Administração Esportiva 3. Legislação Esportiva.

Paulo Henrique Azevêdo

A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Administração**, no **Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em nível de Mestrado**, do Departamento de Administração, da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, da Universidade de Brasília, pela Comissão formada pelos professores:

Presidente: ***Professor Doutor Samir Suaiden***

Membro: ***Professor Doutor Aldo Antonio de Azevedo***
Universidade de Brasília

Membro: ***Professor Doutor Antônio Flávio Testa***
UniCEUB

Brasília (DF), 29 de agosto de 2002.

Dedicatória

Aos meus pais, Alice e Joaquim (Zazada), por me fazerem admirá-los pela sabedoria da simplicidade e pelo eterno amor demonstrado.

À minha esposa, Saniday, pela participação plena e ternura espontânea que aliviaram os momentos de angústia e fortaleceram as atitudes na busca do conhecimento.

Aos filhos queridos, Paulo Henrique Filho e Pedro Henrique, pelo exemplo que são e pelo maravilhoso compartilhamento de todos os momentos.

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Samir Suaiden, pela relevância de sua atuação e rigor científico, que possibilitaram a materialização deste projeto.

Ao Professor Doutor Jônatas de França Barros, pelo incentivo, amizade e colaboração acadêmica durante algumas etapas da pesquisa.

À Universidade de Brasília (UnB), instituição que se confunde com a grandeza de nosso Brasil – por sua fundamental e permanente contribuição ao País –, pela oportunidade oferecida para a ampliação de meus horizontes.

Aos amigos e colaboradores, sem os quais o trabalho não teria o mesmo gratificante sabor.

Sumário

Lista de Figuras.....	viii
Lista de Quadros.....	ix
Lista de Tabelas.....	x
Lista de Gráficos.....	xii
Lista de Anexos.....	xiii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos.....	xiv
Resumo.....	xv
Abstract.....	xvi
1 Introdução.....	1
1.1 CENÁRIO.....	1
1.2 OBJETIVO GERAL.....	14
1.3 HIPÓTESE.....	14
1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	15
1.5 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	15
1.6 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	15
1.7 GLOSSÁRIO.....	16
2 Revisão de Literatura.....	20
2.1 AS FASES DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES.....	20
2.2 O FUTEBOL NO DISTRITO FEDERAL: DOS ACAMPAMENTOS AO PROFISSIONALISMO.....	24
2.3 OS CLUBES PROFISSIONAIS DA PRIMEIRA DIVISÃO DO DF NA ATUALIDADE.....	35
2.4 OS CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO E PROFISSÃO.....	40
2.5 A EVOLUÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA.....	41
2.6 COMPETÊNCIA RELACIONAL E A ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL.....	42
2.7 O CLIENTE E A ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA.....	44
2.8 A NECESSIDADE DE MUDANÇA PLANEJADA NO AMBIENTE.....	46
2.9 O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	46
2.10 A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	49
2.11 OS FATORES DE MUDANÇA.....	55
2.12 A CULTURA ORGANIZACIONAL DO FUTEBOL BRASILEIRO.....	57
2.13 A ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA BRASILEIRA PÓS-CONSTITUIÇÃO DE 1988.....	62
2.14 A RETOMADA DO PROCESSO DE RUPTURA DO STATUS QUO.....	64
2.15 O GRANDE LEGADO DA LEI ZICO.....	64
2.16 A LEI PELÉ COMO CONSOLIDADORA DO PROCESSO INICIADO PELA LEI ZICO.....	68
2.17 A CULTURA DO FUTEBOL BRASILEIRO E O PROCESSO DE MUDANÇA.....	70

2.18	A FASE EM QUE SE ENCONTRAM AS EMPRESAS ESPORTIVAS NO BRASIL.....	75
2.19	ADMINISTRANDO PARA O FUTURO	84
2.20	RUMO À NOVA VISÃO ESTRATÉGICA	87
2.21	A NOVA SITUAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS.....	98
2.22	CENTRALIZAÇÃO OU DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA?	98
2.23	APRENDENDO A ESQUECER	100
2.24	SÍNTESE DA REVISÃO TEÓRICA.....	100
3	Material e Método.....	103
3.1	TIPO DE PESQUISA	103
3.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	104
3.3	SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	105
3.4	ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS.....	105
3.5	CONTEÚDO DO QUESTIONÁRIO	107
3.6	TRATAMENTO DOS DADOS.....	108
4	Resultados e Discussão	109
4.1	APRESENTAÇÃO DO RESULTADO	109
4.2	ASSOCIAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS	130
4.3	DISCUSSÃO DO RESULTADO	139
5	Conclusões.....	142
6	Anexos	143
7	Referências Bibliográficas	176
8	Bibliografia.....	181

Lista de Figuras

- Figura 1 – As fases do crescimento de uma organização, do modelo de Expansão.. 24
- Figura 2 – Combinação da mudança do gerenciamento empresarial com a mudança do nível legal-institucional. 66

Lista de Quadros

Quadro 1 – Indicadores financeiros de má gestão de um clube.....	42
Quadro 2 – Clima Organizacional: Dimensões Pesquisadas e Sentimentos Percebidos	47
Quadro 3 – Clubes brasileiros de maior inadimplência junto ao INSS.....	61
Quadro 4 – Clubes brasileiros de maior inadimplência junto ao FGTS	61
Quadro 5 – Evolução da gestão dos clubes esportivos brasileiros	75
Quadro 6 – Características de uma administração Amadorista.....	79
Quadro 7 – Características de uma administração Profissional Empresarial.....	82
Quadro 8 – Receitas, despesas e desempenho em campo do São Caetano (1995-2001)	93

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Gênero do respondente.....	109
Tabela 2 – Renda Mensal.....	110
Tabela 3 – Nível de Escolaridade	111
Tabela 4 – Ocupação Principal.....	112
Tabela 5 – Opção Religiosa	113
Tabela 6 – Idade.....	114
Tabela 7 – Estado Civil	115
Tabela 8 – Data de Criação do Clube	116
Tabela 9 – Administração profissional antes da Lei Pelé.....	117
Tabela 10 – Poder de decisão do dirigente	118
Tabela 11 – Nível de conhecimento da Lei Pelé.....	119
Tabela 12 – Conhecimento das mudanças provocadas pela Lei Pelé	120
Tabela 13 – Mudanças ocorridas no clube esportivo	121
Tabela 14 – O clube esportivo é clube-empresa?	122
Tabela 15 – A Lei Pelé mudou as relações trabalhistas e o comportamento administrativo do clube?	123
Tabela 16 – O Clube possui conselho deliberativo?	124
Tabela 17 – Qual o poder de decisão do conselho deliberativo?	125
Tabela 18 – Mudanças ocorridas após a promulgação da Lei Pelé	126
Tabela 19 – Possui conhecimento dos benefícios fiscais previstos na Lei Pelé?	127
Tabela 20 – Utiliza os benefícios fiscais e/ou vantagens previstas na Lei Pelé?	128
Tabela 21 – Administração profissional após a Lei Pelé.....	129
Tabela 22 – Administração Profissional Anterior e Administração Profissional Atualmente (Questão 9 e Questão 21)	130

Tabela 23 – Conhecimento da Lei Pelé e Conhecimento de suas Alterações (Questão 11 e Questão 12)	132
Tabela 24 – Conhecimento da Lei Pelé e Mudanças na Administração do Clube (Questão 11 e Questão 13)	133
Tabela 25 – Conhecimento da Lei Pelé e Mudanças Trabalhistas (Questão 11 e Questão 15)	134
Tabela 26 – Conhecimento da Lei Pelé e Conhecimento dos benefícios da Lei (Questão 11 e Questão 19)	135
Tabela 27 – Poder Pessoal e Existência de Conselho Deliberativo (Questão 10 e Questão 16)	136
Tabela 28 – Poder Pessoal e Poder do Conselho (Questão 10 e Questão 17)	138

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Gênero do respondente	109
Gráfico 2 – Renda Mensal	110
Gráfico 3 – Nível de Escolaridade.....	111
Gráfico 4 – Ocupação Principal	112
Gráfico 5 – Opção Religiosa	113
Gráfico 6 – Idade	114
Gráfico 7- Estado Civil	115
Gráfico 8 – Data de Criação do Clube.....	116
Gráfico 9 – Administração profissional antes da Lei Pelé	117
Gráfico 10 – Poder de decisão do dirigente.....	118
Gráfico 11 – Nível de conhecimento da Lei Pelé	119
Gráfico 12 – Conhecimento das mudanças provocadas pela Lei Pelé.....	120
Gráfico 13 – Mudanças ocorridas no clube esportivo	121
Gráfico 14 – O clube esportivo é clube-empresa?.....	122
Gráfico 15 – A Lei Pelé mudou as relações trabalhistas e o comportamento administrativo do clube?	123
Gráfico 16 – O Clube possui conselho deliberativo?	124
Gráfico 17 – Qual o poder de decisão do conselho deliberativo?.....	125
Gráfico 18 – Mudanças ocorridas após a promulgação da Lei Pelé.....	126
Gráfico 19 – Possui conhecimento dos benefícios fiscais previstos na Lei Pelé?.....	127
Gráfico 20 – Utiliza os benefícios fiscais e/ou vantagens previstas na Lei Pelé?.....	128
Gráfico 21 – Administração profissional após a Lei Pelé	129

Lista de Anexos

Anexo 1 – Quadro Comparativo entre a Lei n° 6.251/1.975 e a Lei n° 8672/1.993 (Lei Zico)	144
Anexo 2 – Medida Provisória n° 39, de 14 de junho de 2002.....	147
Anexo 3 – Campeões de Futebol do Distrito Federal.....	149
Anexo 4 – Lei Pelé.....	150
Anexo 5 – Questionário de Sondagem.....	171

Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos

Aruc	- Associação Recreativa Unidos do Cruzeiro.
CBD	- Confederação Brasileira de Desportos.
CBF	- Confederação Brasileira de Futebol.
Ceub	- Centro de Ensino Unificado de Brasília.
CND	- Conselho Nacional do Desporto
DF	- Distrito Federal.
FDB	- Federação Desportiva de Brasília.
FMF	- Federação Metropolitana de Futebol.
GDF	- Governo do Distrito Federal.
Novacap	- Companhia Construtora da Nova Capital.

Resumo

A pesquisa analisou as fases passada e presente da gestão das organizações esportivas profissionais que atuam na primeira divisão de futebol do Distrito Federal, em face de uma mudança ambiental – a promulgação da Lei Pelé. O cenário do atual mundo globalizado mostra um mercado caracterizado por exigentes consumidores e ambiente competitivo volátil e menos previsível. No futebol brasileiro, o profissionalismo avançou nas relações de trabalho, na venda e aquisição de jogadores, não ocorrendo o mesmo na administração dos clubes. Muitos dirigentes ainda não aceitam que o futebol tornou-se um negócio. Até a vigência da Lei 6.251/1975, as legislações brasileiras eram muito voltadas ao esporte amador. Com a promulgação da Lei Zico (1993), os clubes tiveram a opção de se tornarem empresas. Em 1998 a Lei Pelé alterou profundamente as relações do desporto nacional e avançou na profissionalização da administração esportiva, extremamente enfraquecida em razão dos escândalos de má gestão dos clubes. A Medida Provisória nº 39/2002, recentemente editada, impõe a organização em sociedades comerciais ou a contratação de empresas para administrarem as atividades profissionais das entidades de prática desportiva. Esse instrumento confere aos clubes que gerem e exploram o desporto profissional, um tratamento muito semelhante ao das demais empresas comerciais. A profissionalização da administração dos clubes esportivos caminha no sentido de ser uma exigência para que estas organizações, muitas vezes centenárias, possam permanecer existindo num mercado cada vez mais competitivo. No Distrito Federal, os clubes esportivos, embora não sejam tão antigos quanto os dos estados brasileiros – pela juventude da Capital Federal –, ainda não demonstraram em ações e em resultados expressivos, o devido conhecimento e consciência quanto às mudanças que objetivem a consolidação dessas instituições como empresas lucrativas social e comercialmente. Na pesquisa foram estudados os dez clubes que participaram do Campeonato Brasiliense da primeira divisão de futebol profissional, no ano de 2001. A investigação permitiu traçar um perfil sócio-econômico e cultural dos principais dirigentes dessas entidades e constatar que o modelo de gestão utilizado atualmente está muito mais próximo do preconizado na legislação de 1975, do que nos moldes definidos pela atual Lei Pelé (1998). Foi realizado um levantamento do “estado da arte” da administração esportiva no Brasil e no mundo, e, em especial, uma revisão sobre a evolução histórica do futebol no Distrito Federal e delimitação da cultura organizacional do ambiente esportivo de futebol no Brasil e especificamente no Distrito Federal. Apenas um clube está registrado como empresa, sendo o único a manter em seus quadros, profissionais qualificados para exercerem a administração dessa organização esportiva. Em termos estatísticos foram utilizadas medidas de associação para variáveis qualitativas levantadas em questionários aplicados aos dirigentes dos clubes. Tendo em vista as limitações do presente trabalho, novos estudos devem ser produzidos, no sentido de aprofundarem o problema aqui discutido.

Palavras-chave: 1. Administração 2. Administração Esportiva 3. Legislação Esportiva.

Abstract

This research has analyzed the past and present stages of the professional sports organizations in the soccer premier league in the Federal District, taking into consideration an environmental change – the passing of the Pelé Bill. The current globalized scenario presents a world market characterized by demanding consumers and a competitive, volatile and less predictable environment. In Brazilian soccer, professionalism has made progress in labor relations and in the trade of players; however, in team administration that is not true yet. Many managers have not accepted the fact that soccer has turned into a business. As long as Law 6,251/1975 was in force, Brazilian legislation was focused on amateurish sports. After Zico Bill was passed (1993), teams could choose whether to become enterprises. In 1998, the Pelé Bill profoundly changed relations in the national sports and advanced into the professionalization of sports administration, which had been extremely undermined by team mismanagement scandals. The Provisory Measure number 39/2002, recently approved, demands the organization into a commercial enterprise or the hiring of an enterprise to manage the professional activities of sports entities. This law grants the teams which manage professional sports a similar treatment to that given to other commercial enterprises. The professionalization of sports administration seeks to maintain such organizations – some of them centennial – in operation in an increasingly competitive market. The Federal District sports teams, despite not being so traditional as those in other states – due to the Capital's short lifetime – are yet to demonstrate in significant deeds and outcome the acknowledgement and awareness of the changes towards the consolidation of such institutions as socially and commercially profitable enterprises. In this research work, the ten teams which took part in the 2001 Brasilia soccer premier league were studied. This investigation has led to a social, economic and cultural profile of the main managers of such entities, as well as a conclusion that the current management model is much closer to that described in the 1975 legislation, than to the standards established by the present Pelé Bill (1998). There was an evaluation of sports administration “state of the art” both in Brazil and in the world, along with an analysis of the history of soccer in the Federal District and, also, an outline of the organizational culture within the soccer environment in Brazil, more specifically in the Federal District, where there is only one team registered as an enterprise which maintains qualified personnel in sports management. As far as statistics goes, the team managers replied to questionnaires which were used to establish qualitative variables based on association measures. Due to the restrictions of the present research, further studies should be undertaken as to deepen the discussion herein proposed.

Key words: 1. Administration 2. Sports Administration 3. Sports Legislation.

1 Introdução

Esta pesquisa trata da administração das organizações esportivas profissionais que atuam na primeira divisão de futebol do Distrito Federal, após uma significativa mudança ambiental – no caso, a promulgação da Lei Pelé – através da análise das fases passada e presente, em face à gestão empregada.

Quando se fala em administração profissional, diuturnamente a *mídia* divulga que o futebol – a verdadeira paixão esportiva do brasileiro – encontra-se atrasado em relação a alguns outros esportes – como voleibol e basquetebol – e, na atual legislação, ele foi colocado em um patamar de igualdade em relação aos demais, o que aumenta a necessidade de uma revisão geral na sua gestão.

1.1 Cenário

O mundo globalizado vive um novo mercado caracterizado por sofisticados e exigentes consumidores, dentro de um ambiente competitivo mais volátil e menos previsível. Três revoluções ocorrem simultaneamente nesse mercado: a **econômica**, a **tecnológica** e a **administrativa**. A revolução **econômica** tem início com o surgimento dos blocos econômicos, transferência de riquezas e globalização dos mercados; a revolução **tecnológica** surgiu pelo aumento da produtividade das fábricas e escritórios e a gerência da empresa com menor número de funcionários; e a **administrativa** aparece com a priorização da qualidade e o aumento de produtividade. Para conseguir liderança, as empresas necessitam aumentar suas taxas de inovação, lançar mais rapidamente produtos e serviços, atender à demanda com tempos de espera menores e conquistar maior confiabilidade. Sintetizando, elas necessitam de uma maior capacidade de reação¹.

Os gerentes atuais são prisioneiros de teorias antigas sobre a organização do trabalho, como: divisão do trabalho em tarefas, necessidade de controles elaborados e hierarquia funcional rígida. Esses mesmos gerentes fazem o seguinte questionamento: *“Como melhorar o que fazemos?”*; *“Como reduzir o custo do que*

¹ CHING, Hong Yuh. Gestão baseada em custeio por atividades = ABM – Activity Based Management. Atlas, 1997, p. 15.

fazemos?”. Por outro lado, os gerentes críticos e inovadores perguntam: *“Por que estamos fazendo isto?”*; *“Por que fazemos o que fazemos?”*.²

1.1.1 O jogador profissional e a administração profissional dos clubes

De todas as modalidades esportivas praticadas no Brasil, o futebol é a que mais atrai o interesse do público. Da mesma forma, das profissões ligadas ao esporte, a de jogador de futebol é que possui maior destaque no cenário brasileiro, seja pela paixão que este esporte desperta nas entusiasmadas torcidas, seja pelos grandes valores percebidos por poucos, ou pelos insignificantes salários pagos à grande maioria desses profissionais. Segundo Afif³, embora muitos não saibam, 50% dos jogadores brasileiros ganham um salário-mínimo e menos de 3% são os que recebem esses altos rendimentos que a imprensa divulga.

No Brasil, o atleta de futebol já conquistou sua regulamentação profissional há vários anos. De lá para cá, grande é o número de pessoas que seguiram essa carreira, submetendo-se às normas legais vigentes e, mais do que isso, a toda a cultura que os clubes esportivos criaram na relação com esses profissionais. O jogador de futebol profissional passou a ter direitos e muitas obrigações, sendo que os direitos, em um número grande dos casos, não foram assegurados por seus patrões: os clubes esportivos brasileiros.

Mas, se o profissionalismo avança nas relações de trabalho e na venda e aquisição de jogadores, questiona-se se essa assertiva é verdadeira na administração dos clubes que mantêm atividade esportiva profissional em seus quadros. A história da cultura clubista no Brasil – que é parte de uma cultura maior em relação ao futebol – e o dirigismo dos clubes têm sido ultimamente colocados em dúvida, como a mídia e as recentes Comissões Parlamentares de Inquérito do Futebol (da Câmara e Senado Federal) têm demonstrado.

Para Aidar, Leoncini e Oliveira⁴, descobrir o que é vital para transformar um

² CHING, Hong Yuh. Op. Cit., p. 13.

³ “A maior derrota de Pelé”, Antônio Afif, Lancenet, Seção Análises, 19/05/2000, 19 horas.

⁴ AIDAR, A. C. K., OLIVEIRA, J. J., LEONCINI, M. P.. A Nova Gestão do Futebol. Rio de Janeiro : FGV, 2000, p. 41.

clube em um clube-empresa pode ser mais difícil que aceitar que o futebol deixou de ser apenas esporte para virar um negócio. Enquanto redes mundiais de computadores e multinacionais gigantes de telecomunicações e de informação criam uma nova simbiose de corporações e negócios, o futebol inicia um processo em busca de seu papel na novíssima indústria do entretenimento. Essa decisão, quando vale a pena, deve ser tomada com a atenção que qualquer negócio exige. Se a opção é a parceria é preciso ter em conta que, a escolha do caminho errado pode levar à ineficácia, a criação da organização errada causará ineficiência, mas a tentativa de crescer com o parceiro e com as pessoas erradas provavelmente resultará em desastre.

1.1.2 A legislação brasileira e a administração esportiva

Legislações têm, por décadas, tratado o desporto profissional brasileiro como elemento marginal ao estatuído e, por não ter tido amparo legal, serviu de exploração de trabalho e objeto de uma administração que, em muitos casos, não respeita princípios básicos que devem nortear o trato com recursos financeiros, patrimoniais e, fundamentalmente, os humanos.

Os clubes sociais, no intuito de ampliar seus quadros, passavam a ser, também, clubes esportivos e o futebol profissional se transformava em elemento de destaque e atrativo dessas instituições. O Brasil convivia com uma legislação imposta pelo governo e não havia leis que nascessem da vontade popular. A Lei nº 6.251/1975, por exemplo, feria questões básicas de autonomia da vida administrativa dos clubes, demonstrando a nítida ingerência do governo na gestão esportiva. Com essa ação ditatorial, criaram-se feudos, onde quem estava fora não entrava, e quem estava dentro era senhor absoluto. Federações e confederações são geridas, há anos, pelos mesmos dirigentes, com os mesmos vícios e alguns acertos.

A Constituição Federal⁵ de 1988, em seu artigo 217, aborda especificamente o assunto:

⁵ Constituição : República Federativa do Brasil. – Brasília : Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

“Capítulo III

DA EDUCAÇÃO, DA CULTURA E DO DESPORTO

Seção III

Do Desporto

Art. 217. *É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais, como direito de cada um, observados:*

I - a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto à sua organização e funcionamento;

II - a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária para o desporto educacional e, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento;

III - o tratamento diferenciado para o desporto profissional e não-profissional;

IV - a proteção e o incentivo às manifestações desportivas de criação nacional.

Parágrafo 1º *O Poder Judiciário só admitirá ações relativas à disciplina e às competições desportivas após esgotarem-se as instâncias da justiça desportiva, regulada em lei.*

Parágrafo 2º *A justiça desportiva terá o prazo máximo de sessenta dias, contados da instauração do processo, para proferir decisão final.*

Parágrafo 3º *O Poder Público incentivará o lazer, como forma de promoção social”.*

Este foi o primeiro e decisivo passo para que se iniciasse uma reformulação fundamental na legislação esportiva brasileira, com uma mudança significativa na questão da administração do esporte, haja vista as mudanças estruturais e conjunturais no esporte mundial, em virtude dos efeitos da globalização.

Até a vigência da Lei 6.251/1975, as legislações brasileiras eram muito voltadas ao esporte amador. Nesta lei, só havia um ou dois artigos que falavam sobre o profissional e eles já vinham com um vício de origem, já que eram montados nos moldes de um sistema parlamentarista: os sócios elegiam o Conselho, que, por

sua vez, elegia o presidente⁶.

De uma forma geral, toda a legislação⁷ que antecedeu à Lei Zico⁸, não representou nenhum progresso que efetivamente profissionalizasse modalidades esportivas e que exigisse um comportamento “empresarial” dos clubes esportivos.

Somente com a promulgação da Lei Zico, os clubes poderiam ter opção de se tornarem integralmente em empresas. Essa lei procurou eliminar os feudos na administração esportiva brasileira. Ela foi criada e aprovada em parte em 1993, visando dar mais dinamismo ao esporte. No **Anexo 1** é realizada uma comparação entre a Lei nº 6.251/1.975 e a Lei nº 8672/1993 (Lei Zico), que permite perceber a modificação – sob o ponto de vista legal – provocada pela nova norma jurídica.

Em 1998 surge a Lei Pelé, que altera profundamente as relações que existiam na administração do desporto nacional e que tem provocado a maior discussão sobre o esporte, em toda a história brasileira. Ela representa mais um avanço na profissionalização da administração esportiva brasileira, muito fragilizada face aos escândalos de má gestão do dinheiro dos clubes, denunciados pela imprensa.

A Medida Provisória nº 39⁹ (**Anexo 2**) provocou uma mudança ainda mais sensível nas relações do clube com o mercado, conforme pode ser observado no texto:

“Art. 27. Em face do caráter eminentemente empresarial da gestão e exploração do desporto profissional, as entidades de prática desportiva participantes de competições profissionais e as ligas em que se organizarem que não se constituírem em sociedade comercial ou não contratarem sociedade comercial para administrar suas atividades profissionais equiparam-se, para todos os fins de direito, às sociedades de fato ou irregulares, na forma da lei comercial.

.....

§ 6º A entidade que não se constituir regularmente em sociedade comercial, na forma deste artigo:

⁶ Revista Brasileira de Administração, ano VIII – nº 22 – Julho de 1998, p. 50-57.

⁷ Lei nºs 6.251, de 8 de outubro de 1975; Lei 6.269, de 24 de novembro de 1975; Decreto-lei nº 1.617, de 3 de março de 1978; Decreto-lei nº 1.924, de 20 de janeiro de 1982; art. 5º da Lei nº 7.787, de 30 de junho de 1989; Lei nº 7.921, de 12 de dezembro de 1989; art. 14 e art. 44 da Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990.

⁸ Lei nº. 8.672, de 6 de julho de 1993, que institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências.

I - fica impedida, ainda que presentes os requisitos da Lei n° 9.317, de 5 de dezembro de 1996, de optar pela inscrição no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES;

II - não se sujeita à contribuição de que trata o § 6° do art. 22 da Lei n° 8.212, de 24 de julho de 1991, incidindo, no caso, as contribuições de que tratam os incisos I e II do mesmo artigo, sem prejuízo das demais contribuições para o custeio da seguridade social;

III - fica impedida de gozar de qualquer benefício fiscal em âmbito federal.

§ 7° Os associados demandados pelos débitos contraídos por entidade equiparada à sociedade comercial de fato ou irregular na forma do caput tem o direito de que sejam executados primeiramente os bens de seus dirigentes."(NR)

.....

Parágrafo único. Em face do disposto no § 2° do art. 4°, qualquer sócio ou cotista de entidade de prática desportiva, bem assim os membros do CNE são partes legítimas para representar ao Ministério Público da União contra os dirigentes das entidades referidas no parágrafo único do art. 13, indicando os fatos concretos e os elementos probantes da prática de ato com violação da lei ou dos respectivos estatutos." (NR)

Art. 2° O art. 46-A da Lei n° 9.615, de 1998, passa a vigorar com a seguinte alteração, renumerando-se o atual parágrafo único para § 1°:

"Art. 46-A. A entidade de administração de desporto e a de prática desportiva envolvidas em qualquer competição de atletas profissionais ficam obrigadas a:

I - elaborar e publicar suas demonstrações financeiras na forma definida pela Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976, após terem sido auditadas por auditores independentes devidamente registrados na Comissão de Valores Mobiliários;

II - apresentar suas contas juntamente com os relatórios da auditoria de que trata o inciso I ao CNE, na forma do regulamento.

.....

§ 2° Constitui inadimplência na prestação de contas da entidade, dentre outras hipóteses, o não cumprimento do disposto neste artigo." (NR)

⁹ Medida Provisória n° 39, de 14 de junho de 2002, que altera a Lei n° 9.615 (Lei Pelé), de 24 de março de 1998.

A legislação propicia uma amplitude de atuação e, com isso, o administrador esportivo profissional surge efetivamente no mercado de trabalho. Diversas instituições passam a ter cargos que podem ser ocupados, tais como secretarias de esporte municipais e estaduais, clubes sociais, clubes-empresa, empresas ligadas ao esporte, empresas patrocinadoras, empresas de gestão esportiva, academias, instituições acadêmicas, veículos de comunicação, empresas de consultoria, complexos esportivos, empresas de agenciamento de atletas, empresas de promoção de eventos. Ainda é muito difícil estimar, hoje, a dimensão desse mercado no País.

1.1.3 As perspectivas da administração esportiva brasileira

Para Jaime Franco¹⁰, nenhum esporte – entre os praticados no Brasil –, tem tanto potencial de mercado e é tão mal explorado quanto o futebol. Segundo Franco, isso ocorre por várias razões. A primeira é que os clubes são muito desorganizados. Raros são os que têm a contabilidade em dia. Na maioria das vezes funcionam como feudos de cartolas que usam o time para erguer fortuna pessoal e fazer carreira política. Nenhum clube gosta de revelar publicamente suas contas, mas nunca se ouviu falar que algum deles tenha apresentado lucro.

Para Celso Grellet, Administrador, ex-dirigente do São Paulo Futebol Clube e vice-presidente da Pelé Sports & Marketing, constata-se que no mundo inteiro, o futebol brasileiro é tido como o mais rico em termos de matéria-prima, pela qualidade técnica dos jogadores. Mas, ao mesmo tempo, é visto como um dos mais mal administrados do mundo, fora de campo. Afirma, ainda, que a aplicabilidade da Lei, no tocante ao clube-empresa e, conseqüentemente, à abertura de um campo promissor para o Administrador, será acelerada. Há uma série de movimentos preocupados em não perder tempo e não ficar para trás. Esse é um fenômeno muito recente, mas bastante adiantado, já que a maioria das grandes empresas de consultoria, bancos de investimentos, multinacionais, tem a sua divisão de especialistas em esportes¹¹.

¹⁰ Jaime Franco, diretor de marketing do Clube dos Treze. A preço de banana. **Revista Veja**, São Paulo, ed. 1510, p. 68, 27 ago. 1997.

¹¹ Revista Brasileira de Administração. Op. Cit. p. 50-57.

Com a promulgação da Lei Pelé¹², o quadro existente iniciou um processo de significativa modificação, que deve culminar na transformação das instituições que cuidam do desporto profissional em empresas, ocupando um espaço no mercado – como outra qualquer –, correndo os riscos empresariais – comuns a qualquer outra –, mas fazendo parte de uma indústria altamente rentável e que, para ter sucesso, necessita ser gerida por pessoas especializadas, ou seja, por administradores competentes, sob pena de não atingirem os objetivos organizacionais. Em isso ocorrendo, a empresa irá à falência, pois os clubes esportivos não terão mais o “manto protetor do Estado” para resolver seus problemas de gestão. “Quando Pelé apresenta um projeto de lei para reformular o esporte brasileiro e transformar os clubes em empresas, ele na verdade está querendo que o futebol passe a ser realmente um esporte lucrativo¹³”.

Embora aprovada inicialmente pelo Congresso Nacional em 1998, a Lei Pelé – que já sofreu inúmeras alterações –, busca melhorar a organização dos esportes brasileiros e, especificamente, do futebol. É dividida em 11 capítulos que regulam e fiscalizam todas as atividades esportivas do país. Livra-se do patrimonialismo e busca minimizar o amadorismo na gestão dos entes desportivos, sugere um dos primeiros desafios no conjunto das ações necessárias para tornar possível a transformação em empresa. Este é um aspecto importante e inerente à cultura organizacional, estruturado no ambiente interno do sistema e referência de crenças e valores dos dirigentes e empregados.

Muito se ouve que o amadorismo no futebol é coisa do passado. Segundo Melo Neto¹⁴, isto se deve aos grandes investimentos realizados pelos clubes na compra de jogadores, na organização de competições lucrativas, no apoio da *mídia*, na criação e comercialização do *merchandising* nos estádios, na venda de patrocínios e na co-gestão de empreendimentos em parceria com empresas investidoras. O que se observa é uma ilusão ao se pensar que o aumento do fluxo de dinheiro nos

¹² Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.

¹³ Jaime Franco, diretor de marketing do Clube dos Treze. A preço de banana. **Revista Veja**, São Paulo, ed. 1510, p. 68, 27 ago. 1997.

¹⁴ MELO NETO, Francisco Paulo de. Administração e Marketing de Clubes Esportivos. Rio de Janeiro : Sprint, 1998, p. 25.

negócios caracteriza a passagem do amadorismo para o profissionalismo. Se por um lado os jogadores, técnicos e auxiliares – que atuam nos esportes de elite – são profissionais, com registros legais do exercício de suas atividades; por outro lado, os responsáveis pela vida dos clubes são indivíduos despreparados profissionalmente para atingir os objetivos organizacionais.

Na realidade, devem-se estudar os casos dos clubes que surgiram dentro das novas legislações – Lei Zico e Lei Pelé. Se não o primeiro, um dos primeiros clubes-empresa que se formaram no Brasil foi o Rio de Janeiro Futebol Ltda., atualmente Centro de Futebol Zico, do Rio. Zico começou a alterar a estrutura esportiva em 1991, quando era Secretário de Esportes do Governo Collor. Seu clube não tem sócios, como os demais. Ele próprio detém 95% das ações. O Kashima Antlers, do Japão, envia dinheiro para a estruturação do clube e crianças para aprenderem futebol¹⁵.

Também ocorreram parcerias entre grandes clubes e empresas. Um dos casos de maior sucesso foi o contrato entre a Sociedade Esportiva Palmeiras e a empresa Parmalat. Reportagens em jornais indicam que a multinacional afirma ter lucrado, desde o início da co-gestão, US\$ 25 milhões com a venda e a compra de jogadores. Esse tipo de parceria está ocorrendo em inúmeros clubes brasileiros. Apesar desse caso de sucesso, nota-se que, em geral, as parcerias dos grandes clubes brasileiros com empresas interessadas no retorno vislumbrado, têm sido experiências administrativas um tanto quanto “esquizofrênicas”, na medida em que a perspectiva do lucro sempre fala mais alto do que a idéia de evolução na gestão dessas entidades esportivas¹⁶.

1.1.4 A tentativa brasileira e a realidade mundial

Comparativamente com o que ocorre em outros países, o Brasil está de 15 a 20 anos atrasado em relação ao que acontece na Europa e Estado Unidos. Na Itália, por exemplo, os clubes foram obrigados a se converterem em empresas em 1974. Já

¹⁵ Revista Brasileira de Administração. Op. Cit., p. 50-57.

¹⁶ Revista Brasileira de Administração. Op. Cit., p. 50-57.

na Espanha, o fenômeno é parecido com o que ocorre por aqui. De uma maneira geral, os campeonatos europeus, hoje, em todas as modalidades, são muito melhor organizados, com uma rentabilidade brutal. Nos Estados Unidos, o esporte representa 3,5%, do Produto Interno Bruto. No Brasil, menos de 0,1%.¹⁷

Já para Augusto Viveiros, então presidente do Instituto Nacional do Desenvolvimento do Desporto (Indesp), órgão extinto, que era ligado ao Ministério dos Esportes e Turismo e que respondia pelas políticas esportivas no País, o futebol brasileiro representa 0,3% da economia brasileira, quando no mundo, essa média de participação é de 0,7%. Segundo ele, é possível dobrar para R\$ 4 bilhões o mercado do futebol no Brasil, apenas organizando melhor o setor¹⁸.

Sem exceção, os estádios e autódromos do País estão caindo aos pedaços. A administração de um complexo esportivo é tarefa que exige preparo. Com a nova realidade, espera-se que tudo passe a ser registrado oficialmente. O médico não será mais o amigo do presidente do clube, que passa lá de vez em quando. Há a necessidade de se entender a nova sistemática do esporte profissional¹⁹.

1.1.5 A necessidade de profissionalização da administração esportiva brasileira

Para Santos²⁰, o conturbado cenário atual produzido pela Lei Pelé – de extrema competitividade e de profundas mudanças –, obriga o futebol brasileiro a ser encarado profissionalmente. Como consequência imediata, o mercado do futebol vem se transformando rapidamente em um interessante filão para investidores nacionais e internacionais o que tem provocado nos clubes de futebol a necessidade de se reestruturar e se organizar, estabelecer novas estratégias, redefinir objetivos, buscar soluções inteiramente novas, superar preconceitos, mudar paradigmas, etc...

Nos últimos anos os clubes de futebol experimentaram grandes dificuldades econômicas resultantes de uma gestão apaixonada e amadora, com visão apenas de

¹⁷ Revista Brasileira de Administração. Op. Cit., p. 50-57.

¹⁸ "Indesp entra na briga da Lei Pelé". Lancenet, 12/06/00, 19h00.

¹⁹ Revista Brasileira de Administração. Op. Cit. p. 50-57.

²⁰ SANTOS, Dagoberto F. Cenário de competitividade obriga futebol a se profissionalizar. Lancenet, Seção Análises – O desafio do futebol brasileiro, 2000. Disponível em: <<http://lancenet.ig.com.br/esportesa/analises/analises9.htm>>. Acesso em 24 mar. 2000, 20h00m.

curto prazo. Para comprovação dessa assertiva, observe-se a declaração do presidente de futebol do Botafogo de Futebol e Regatas, senhor Mauro Ney Palmeiro, no Programa Debate Esportivo da TVE: "Ainda não se descobriu um denominador comum entre paixão e lucros na administração do futebol²¹". Além disso, muitos clubes compensam suas deficiências financeiras com a venda dos principais jogadores, proporcionando uma perda de atratividade e competitividade pela ausência de vitórias e títulos.

Muitos conceitos ultrapassados continuam vigentes no futebol e um deles, muito difundido é que "futebol é um problema dos entendidos". Sabe-se que o futebol é um problema multidisciplinar que exige especialistas com outras competências para que possam sanear os problemas administrativos, financeiros e comerciais dos clubes, eliminando-se as causas e garantindo a produção de resultados capazes de respaldar, justificar e viabilizar um plano estratégico de correção, consolidação e crescimento – o que significa profissionalizar a gestão.

Nesse novo cenário, as oportunidades inexploradas de merchandising são de suma importância para o atingimento das potenciais fontes alternativas de renda. É imperativo alavancar a receita proveniente de licenciamento e uso da marca para que os clubes possam manter no Brasil seus principais jogadores.

É necessário encarar essa necessidade de mudanças não como um inimigo, mas como um amigo sempre bem-vindo, o que significa conquistar o mais valioso de todos os títulos: o futuro. Assim, a afirmação que no mundo do futebol, ou se profissionaliza a gestão ou então morre, é mais verdadeira do que nunca.

O comportamento dos clubes, no futuro, dependerá do desempenho de seus talentos; da contratação de executivos remunerados e comprometidos; da presença de empreendedores que sejam agentes de mudanças e que coloquem sua visão em ação; além disso, eles deverão ser capazes de conseguir criar as condições empresariais e comerciais necessárias para que o futuro seja efetivamente

²¹ Declaração dada pelo senhor Mauro Ney Palmeiro – Presidente do Botafogo de Futebol e Regatas, Programa Debate Esportivo, TVE, 25/03/01, 23:00 horas.

construído.

1.1.6 O futebol profissional no Distrito Federal

No Distrito Federal existem inúmeros clubes esportivos que competem em esporte profissional, alguns deles já há muitos anos. Essas entidades participam de competições em nível regional e até nacional, compram e vendem jogadores, contratam profissionais de uma maneira geral – técnicos e auxiliares –, assumem compromissos contratuais com patrocinadores, e desempenham atividades típicas a qualquer uma empresa comercial legalmente constituída. Mas, será que essas organizações adotam uma postura administrativa compatível com o nível de compromissos que possuem?

Atualmente, a primeira divisão de futebol profissional é disputada por dez clubes definidos pelo critério de acesso e descenso, entre equipes do Distrito Federal e a região do entorno, constituída por algumas cidades circunvizinhas do estado de Goiás. O campeonato de 2001 foi disputado pelas seguintes equipes: Associação Recreativa Cultural Unidos do Cruzeiro – ARUC; Associação Desportiva Comercial Bandeirante; Brasília Futebol Clube; Brasiliense Futebol Clube; Sociedade Esportiva Brazlândia; Ceilândia Esporte Clube; Esporte Clube Dom Pedro II; Sociedade Esportiva do Gama; Clube de Regatas Guará e Sobradinho Esporte Clube.

São dez clubes com sedes em nove diferentes cidades, sendo todos do Distrito Federal, não havendo nenhum clube do entorno conseguido garantir presença na primeira divisão profissional na competio de 2001.

A Associao Recreativa Cultural Unidos do Cruzeiro – ARUC teve o seu departamento de futebol fundado em 10 de junho de 1999. Sua sede fica localizada na cidade satelite do Cruzeiro e a equipe manda seus jogos no Estadio Walmir Campelo Bezerra (Bezerrão), na cidade satelite do Gama e que possui capacidade para 20.000 espectadores.

A Associao Desportiva Comercial Bandeirante foi fundada em 15 de outubro de 1994. Sua sede fica localizada na cidade satelite do Nucleo Bandeirante e a equipe manda seus jogos no Estadio Vasco Viana de Andrade (Metropolitana), na

cidade satélite do Núcleo Bandeirante e que possui capacidade para 4.000 espectadores.

O Brasília Futebol Clube foi fundado em 02 de junho de 1975, como Brasília Esporte Clube. Sua sede fica localizada na cidade de Brasília e a equipe manda seus jogos no Estádio Mané Garrincha, na cidade de Brasília e que possui capacidade para 53.000 espectadores.

O Brasiliense Futebol Clube foi fundado em 1º de agosto de 2000. Sua sede fica localizada na cidade satélite de Taguatinga e a equipe manda seus jogos no Estádio Serejão, na cidade de Taguatinga e que possui capacidade para 25.000 espectadores.

A Sociedade Esportiva Brazlândia foi fundada em 22 de fevereiro de 1996. Sua sede fica localizada na cidade satélite de Brazlândia e a equipe manda os seus jogos no Estádio Chapadinha, na cidade de Brazlândia e que possui capacidade para 4.000 espectadores.

O Ceilândia Esporte Clube foi fundado em 27 de agosto de 1978. Sua sede fica localizada na cidade satélite de Ceilândia e a equipe manda os seus jogos no Estádio Abadião, na cidade de Ceilândia e que possui capacidade para 4.000 espectadores.

O Esporte Clube Dom Pedro II foi fundado em 22 de fevereiro de 1996. Sua sede fica localizada na cidade satélite do Guará e a equipe manda os seus jogos no Estádio Adonir Guimarães, na cidade satélite de Planaltina e que possui capacidade para 5.000 espectadores.

A Sociedade Esportiva do Gama foi fundada em 15 de novembro de 1975. Sua sede fica localizada na cidade satélite do Gama e a equipe manda os seus jogos no Estádio Walmir Campelo Bezerra (Bezerrão), na cidade do Gama e que possui capacidade para 20.000 espectadores.

O Clube de Regatas Guará foi fundado em 09 de janeiro de 1957. Sua sede fica localizada na cidade satélite do Guará e a equipe manda os seus jogos no Estádio CAVE, na cidade do Guará e que possui capacidade para 2.500 espectadores.

O Sobradinho Esporte Clube foi fundado em 1º de janeiro de 1975. Sua sede fica localizada na cidade satélite de Sobradinho e a equipe manda os seus jogos no Estádio Augustinho Lima, na cidade de Sobradinho e que possui capacidade para 10.000 espectadores.

A grande característica de todos os clubes é o pequeno tempo de existência, o que é compatível com o fato de o Distrito Federal também ser muito novo. A equipe mais antiga é o Clube de Regatas Guará, com quarenta e cinco anos. A segunda equipe mais velha é o Sobradinho Esporte Clube e que conta com vinte e seis anos. Já a equipe mais nova, o Brasiliense Futebol Clube possui pouco mais de dois anos de existência. Esses dados demonstram que os clubes esportivos que disputam o futebol profissional no Distrito Federal não possuem a mesma vivência dos clubes existentes nos estados da Federação, mas existe aquele que foi fundado antes da inauguração oficial da capital brasileira.

Apenas quatro dos clubes que disputaram a competição de 2001 já se sagraram campeões nas vinte e seis edições em que foi realizado o Campeonato Metropolitano de Futebol profissional. O Gama venceu nove vezes, o Brasília ganhou oito vezes, o Sobradinho e o Guará se sagraram campeões em uma oportunidade, cada.

Com base no cenário delineado, constata-se o seguinte problema de pesquisa: ***"A Lei 9.615/1998 (Lei Pelé) provocou alterações na gestão dos clubes esportivos que atuam na primeira divisão do futebol profissional do Distrito Federal?"***.

1.2 Objetivo geral

Analisar o impacto da Lei 9.615/1998 (Lei Pelé) no contexto da gestão dos clubes ou entidades esportivas do Distrito Federal.

1.3 Hipótese

"Após a implementação da legislação que flexibiliza a gestão esportiva no Brasil (Lei Pelé, em 1998) e o novo cenário esportivo mundial e brasileiro, os clubes

da primeira divisão de futebol profissional do Distrito Federal não adotaram uma administração profissional”.

1.4 Limitações do estudo

A quantidade de clubes pertencentes à primeira divisão de futebol profissional do Distrito Federal – restrito ao número de dez clubes – impõe algumas limitações na análise estatística dos questionários aplicados. Este fato, porém, não interfere nos resultados obtidos.

1.5 Delimitações do estudo

Esta pesquisa abrangeu somente as entidades de práticas esportivas profissionais que disputam a primeira divisão de futebol no Distrito Federal e buscou estudar a administração do futebol profissional, sem considerar aspectos morais e éticos.

1.6 Relevância do estudo

Tema novo no cenário mundial, a administração esportiva carece de uma contínua produção de publicações que venham preencher a enorme lacuna ainda existente, sobre assunto atual, profundo e relevante numa sociedade cada vez mais exigente em transparência e competência no trato de questões que traduzem, além do lado meramente administrativo, uma percepção de paixão que existe entre os torcedores de futebol e seus clubes esportivos.

A participação dos associados, torcedores e simpatizantes de entidades esportivas profissionais no mercado consumidor brasileiro alcança anualmente índices altamente significativos no consumo nacional. As alterações efetivadas pela Lei Pelé implicam numa atuação mercadológica ainda mais agressiva por parte das empresas, clubes e entidades, sobre os consumidores. Embora sancionada em 1998, esta lei foi profundamente alterada nos últimos três anos e, apesar de os clubes terem tido muito tempo para se estruturarem dentro da nova realidade, o impacto mais visível – que é aquele mostrado pela *mídia* –, ainda não foi sentido; principalmente pela resistência verificada sempre que algo novo é implantado e pela

ausência de pesquisas específicas que observem o comportamento do mercado face às alterações legais impostas.

Assim, este trabalho pesquisou justamente sobre a adequação e preparo dos clubes esportivos profissionais para enfrentarem uma nova etapa administrativa que, se mal conduzida, poderá implicar na saída do mercado de instituições tradicionais e com muitas décadas de existência.

1.7 Glossário

Neste trabalho, os termos a seguir elencados foram utilizados com os seguintes conceitos:

- **Administração amadorista:** é aquela baseada em valores de tradição; o comportamento do dirigente é influenciado por elementos emotivos que acabam introduzindo uma dimensão irracional em suas decisões. O paradigma é a entidade sem fins lucrativos e sua administração é voltada para dentro, o que significa a prevalência dos problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado. Neste tipo de gestão, quase sempre o dirigente político acumula, também, a administração da organização.
- **Administração autocrática:** Forma de gestão caracterizada pela prevalência de poderes ilimitados e absolutos por parte do dirigente maior da instituição, sendo executados os seus planos e suas idéias.
- **Administração esportiva:** exercício de planejamento, organização, direção, controle e execução de atividades em empresas esportivas, clubes esportivos e demais entidades que atuem na área esportiva.
- **Administração dos clubes de práticas esportivas profissionais:** exercício de planejamento, organização, direção, controle e execução de atividades em clubes sociais, clubes esportivos, clubes-empresa, empresas ligadas ao esporte, patrocinadoras, empresas de esporte, academias, instituições acadêmicas, veículos de comunicação, consultorias, complexos esportivos, agenciamento de atletas, criação e/ou promoção de eventos, que trabalhem com o esporte profissional, buscando resultados positivos.

- **Administração profissional:** gestão realizada por profissionais contratados para esta finalidade e caracterizada pela busca permanente de resultados positivos ao longo de sua existência, como única possibilidade de permanência no mercado. Centra-se na visão do lucro e da rentabilidade e a administração é predominantemente voltada para fora, onde as ações estratégicas mais importantes concentram-se no mercado.
- **Agente de mudança:** O indivíduo que lidera ou guia o processo de mudança numa situação organizacional.
- **Benchmarking:** é a medição contínua dos produtos, serviços, processos e práticas da companhia, em relação aos padrões dos concorrentes e outras companhias.
- **Bibliografia:** literatura constante do levantamento bibliográfico sobre o objeto de estudo, que foi consultada possibilitando um aprofundamento maior sobre o assunto, mas cujo conteúdo não está expressamente utilizado neste trabalho.
- **Candango:** relativo a Brasília, Distrito Federal.
- **Cartola:** gíria depreciativa do futebol brasileiro que se refere ao dirigente de clube ou entidade esportiva.
- **Clube:** entidade esportiva que atua no futebol profissional.
- **Competência relacional:** é o incremento de valor a uma coisa que, até pouco tempo não possuía valor.
- **Conjuntura:** Acontecimento, ocorrência, oportunidade, ensejo, ocasião ou situação nascida de um encontro de determinadas circunstâncias, e que se considera como o ponto de partida de uma evolução, uma ação, um fato; no caso, a mudança na gestão dos clubes esportivos profissionais de futebol.
- **Clube dos Treze:** a associação que congrega os principais e mais influentes clubes do futebol brasileiro.
- **Cultura organizacional:** o conjunto de conhecimentos importantes, como normas, valores, atitudes e crenças, compartilhados pelos membros da organização. Nesta pesquisa, este termo é igualmente aplicável a indivíduos, grupos, organizações e ao conjunto delas, constituindo a cultura organizacional vigente no futebol brasileiro.

- **Empresarização:** gerenciamento empresarial profissional.
- **Endomarketing:** é o conjunto de atividades humanas dirigidas para satisfazer as necessidades dos clientes internos (funcionários) e os interesses organizacionais, em um processo de troca em que deve ocorrer simbiose equilibrada e consciente para ambas as partes, com resultado sinérgico. Sendo composto de projetos e ações que uma empresa pode empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado de suas tecnologias e o resultado prático delas²².
- **Entidades de práticas esportivas profissionais:** são clubes sociais, clubes esportivos, clubes-empresa, empresas ligadas ao esporte, patrocinadoras, empresas de esporte, academias, instituições acadêmicas, veículos de comunicação, consultorias, complexos esportivos, agenciamento de atletas, criação/promoção de eventos, que trabalhem com o esporte profissional, buscando resultados positivos.
- **Estrutura administrativa:** conjunto formado pela reunião de partes ou elementos, em determinada organização.
- **Gestão:** Direção de uma organização – seja o exercício da direção, ou o período em tal exercício ocorreu.
- **Gestão autocrática:** o mesmo que administração autocrática.
- **Laranja:** Agente intermediário, que efetua, por ordem de terceiros, transações geralmente irregulares ou fraudulentas, ficando oculta a identidade do verdadeiro responsável.
- **Lei Zico:** Lei nº. 8.672, de 6 de julho de 1993, que institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências.
- **Merchandising:** é um tipo diferente de propaganda, no qual a marca é veiculada através de diversas estratégias, propiciando visibilidade da marca no projeto esportivo. A linguagem utilizada neste instrumento tem um apelo muito mais direto, eficaz e caloroso com o público participante deste evento. São exemplos: publicidade estática (placas, faixas, estandartes, balões, etc);

²² Adaptado de RIBEIRO, W. E. O endomarketing em instituições financeiras – um estudo de caso no Banco do Brasil. Brasília: UnB, Departamento de Administração, p. 74 (Dissertação, Mestrado em Marketing).

uniformização dos organizadores de eventos, jogadores e arbitragem; distribuição de "kits" de produtos, tudo com a logomarca do patrocinador.

- **Mídia:** nesta pesquisa, este termo é empregado como sendo um veículo de comunicação, por exemplo, rádio, televisão, ou jornal.
- **Modelo de gestão administrativa:** conjunto de procedimentos e comportamentos que caracterizam uma administração esportiva. Nesta pesquisa, são caracterizados dois modelos gerenciais: a administração amadorista e a administração profissional empresarial.
- **Normas gerais sobre o desporto brasileiro:** o mesmo que Lei Pelé; Lei Federal nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.
- **Pelada:** nome dado a qualquer brincadeira ou partida de futebol realizada sem a pretensão de ser ou manter algum caráter oficial.
- **Peneira:** jogo de futebol não oficializado, realizado com o intuito de observar e selecionar novos jogadores para um determinado clube.
- **Performance:** atuação, desempenho, resultado.
- **Profissional:** indivíduo com conhecimento de elementos teóricos e práticos necessários ao exercício de uma profissão, ou de atividades próprias dela.
- **Referência Bibliográfica:** literatura consultada e expressamente utilizada neste trabalho.
- **Status Quo:** estado em que se achava anteriormente certa questão.
- **Tapetão:** nome popular dado à Justiça Desportiva, onde, por diversas vezes, os resultados obtidos em campo são alterados por infração aos regulamentos esportivos.
- **Time:** pode ser utilizado para referir-se a um grupo de jogadores que disputam jogos representando um determinado clube, ou para referir-se ao próprio clube de futebol.

2 Revisão de Literatura

Como todas as organizações, os clubes esportivos de futebol profissional do Distrito Federal possuem uma história que possibilita uma análise administrativa e que conduza a uma visão estratégica de futuro. Isso será possível com a aplicação de modelos que estudam as fases de vida das organizações para constatar os seus estágios evolutivos, através de pesquisas que traduzam o que sejam esses clubes.

2.1 As fases de vida das organizações

As organizações, de uma maneira geral, passam por diversas fases ou etapas ao longo de suas existências. Diversos autores estudaram e estudam a origem e o comportamento das organizações ao passarem pelas diversas experiências que o tempo de existência lhes propicia.

Esses estudos culminaram na propositura de modelos que possibilitam verificar o grau de maturidade das organizações, permitindo trabalhar estrategicamente no vislumbamento de futuro mais favorável.

Estudos consistentes, tais como os de *Silva, Vieira e Dellagnelo*²³ – que aborda os ciclos-de-vida – e *Greiner*²⁴ – que trata das etapas – constituem um referencial na definição de fases por que passam as organizações.

2.1.1 A origem das organizações segundo Barnard

Para Barnard²⁵, quando novas organizações forem observadas, ver-se-á que elas se originaram por um ou outro de quatro métodos diferentes. Dentre eles está o resultado da segmentação de organizações existentes, causadas por cismas, rebelião, ou por interposição de uma força externa. Dentro deste enfoque, a nova legislação constitui-se na força externa – uma interposição ambiental – que busca alterar o “status quo” já estabelecido e estabilizado anteriormente.

²³ SILVA, Clóvis L. Machado da. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. DELLAGNELO, Eloise H. L. Ciclo de Vida, Controle e Tecnologia: um Modelo para Análise das Organizações. Revista de Administração, 1998, p. 77.

²⁴ GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, 1972, p. 37-46.

²⁵ BARNARD, Chester. As Funções do Executivo. São Paulo : Atlas, 1971.

2.1.2 Os modelos estudados na revisão de Silva, Vieira e Dellagnelo

Uma revisão específica acerca dos modelos de fases por que passam as organizações foi realizado por *Silva, Vieira e Dellagnelo*, onde encontram respaldo em diversos autores que são a seguir resumidos.

Lippitt e Schmidt²⁶ desenvolveram modelos em organizações do setor privado, sugerindo que as organizações passam por três estágios de desenvolvimento: infância, juventude e maturidade.

Scott²⁷ identifica três formas de organização que seguem uma seqüência histórica, passando do empreendimento (fundamentada na figura do empreendedor) para a forma de burocracia formalizada, tendendo, em uma terceira etapa, à forma de conglomerados diversificados.

Katz e Kahn²⁸ basearam seu modelo na idéia de que as organizações desenvolvem sua estrutura no decorrer do tempo. No primeiro estágio, as organizações são um sistema de produção baseado na cooperação entre os membros. No segundo, a ênfase na coordenação e no controle são características no qual se definem, ainda, uma estrutura de autoridade formal e uma estrutura de relações informais. No terceiro estágio, as organizações desenvolvem mecanismos de adaptação em relação ao ambiente.

Para Kimberly²⁹, o primeiro estágio organizacional ocorre antes da organização estar realmente formada, ou seja, um período com ênfase na captação de recursos e na formação de uma ideologia organizacional. O segundo estágio, que se caracteriza pela formação do staff. No terceiro estágio, ocorre a formação da identidade organizacional. O quarto estágio refere-se à institucionalização, quando as políticas e regras tornam-se mais rígidas, aumenta o grau de formalização da estrutura e a organização torna-se mais conservadora.

²⁶ LIPPITT, G. L., SCHMIDT, W. H. Crises in a Developing Organization. Harvard Business Review, 1967, p. 102-112.

²⁷ SCOTT, B. R. Stages of corporate development - Part 1. Intercollegiate Case Clearing House, Boston: Mass., 1971.

²⁸ KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. The social psychology of organizations. New York, 1978.

²⁹ Apud QUINN, Robert, CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. Management Science, 1983, p. 33-51.

2.1.3 O modelo analítico de ciclo de vida proposto por Silva, Vieira e Dellagnelo

A partir dos modelos conceituais de Quinn e Cameron³⁰ e dos resultados da pesquisa de Miller e Friesen³¹, Silva, Vieira e Dellagnelo, conceberam o *modelo analítico de ciclo de vida*, composto de três estágios básicos.

O *primeiro estágio*, o *do empreendimento*, caracteriza-se pela estrutura fluida e pela atividade empreendedora, com ênfase na captação e ordenação de recursos. O poder é centralizado pelo empreendedor, e as regras e procedimentos são personalizados. A organização busca a formação do seu nicho espacial, com planejamento e coordenação incipientes. Neste estágio, a organização encontra-se bastante vulnerável ao ambiente e adota estratégias de adaptação reativa, com ênfase na inovação e em atividades empreendedoras³². Já o *segundo* pode ser chamado de *estágio de formalização*, que se caracteriza pela elaboração de regras e procedimentos e pela institucionalização organizacional. A estrutura torna-se estável, e o planejamento e a coordenação tornam-se sistemáticos. A organização apresenta-se como conservadora, dando pouca ênfase à inovação. O relacionamento com o ambiente é estável e há uma forte preocupação com a eficiência. O *terceiro*, ou *estágio de flexibilização* caracteriza-se pelo alcance da maturidade, sendo a preocupação com a responsabilidade social bastante enfatizada. Nesta fase, a organização investe na expansão domínio e na descentralização. Também é característica deste estágio a diversificação de produtos e de clientes, o que implica flexibilidade na linha de produção e ênfase na pesquisa e desenvolvimento (P & D). É ainda importante ressaltar o aparecimento de grupos de trabalho (times de projetos) e de profissionais especializados. A organização estabelece mecanismos de adaptação, enfatizando a inovação e a criatividade.

³⁰ QUINN, Robert, CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. Management Science, 1983, p. 33-51.

³¹ MILLER, Danny, FRIESEN, Peter. 1980, 1982 e 1984.

³² ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo : Pioneira, 1990.

2.1.4 O modelo das cinco fases de evolução e revolução de Greiner

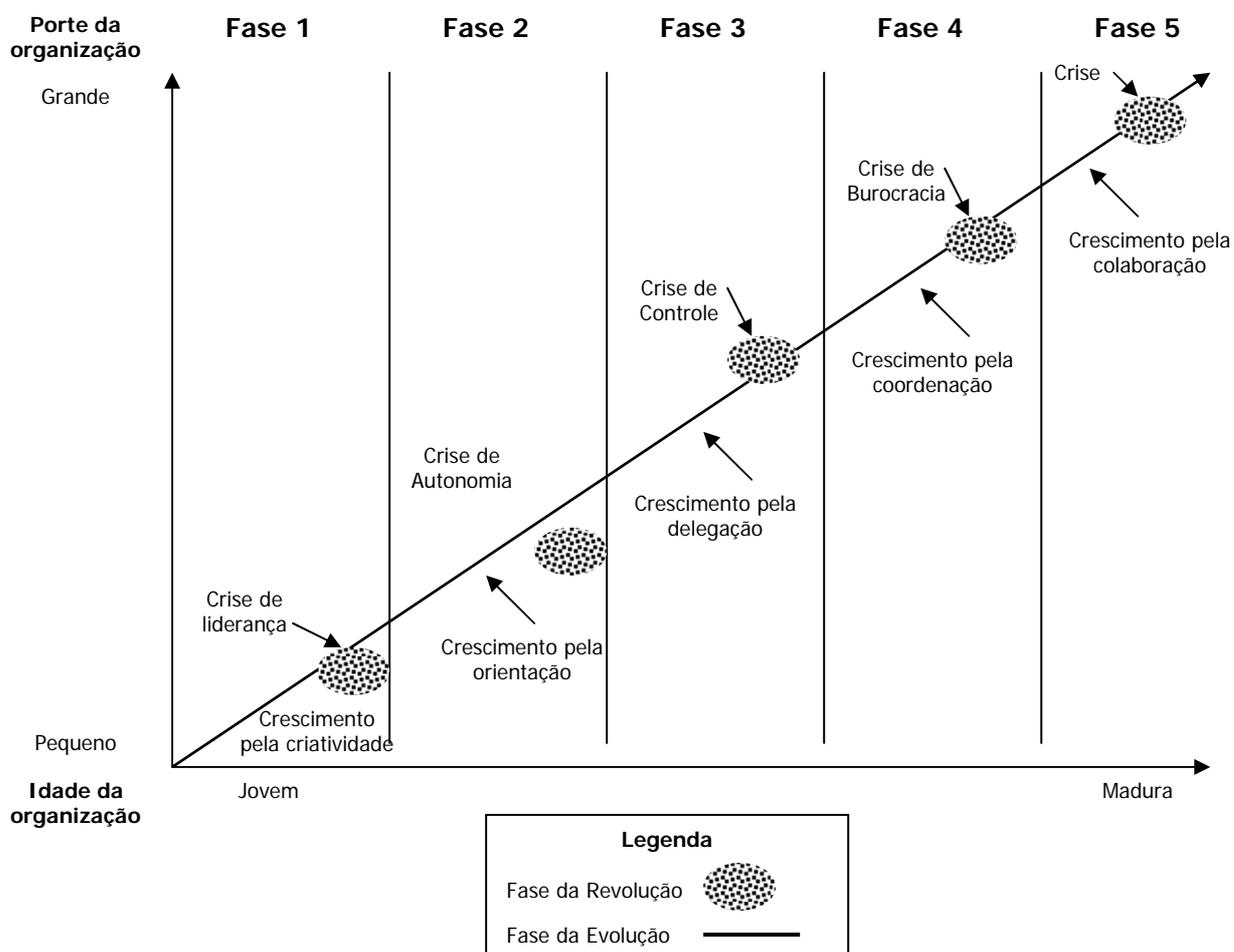
Segundo Greiner³³, as empresas em expansão passam por *etapas distintas de desenvolvimento*, cada qual compreendendo um período de crescimento relativamente calmo e terminando numa violenta crise administrativa, com os conflitos entre os já muito ocupados líderes intensificando-se cada vez mais.

Greiner³⁴ afirma que as empresas em expansão passam por cinco fases distintas de desenvolvimento, cada qual compreendendo um período de crescimento relativamente calmo, que termina numa violenta crise administrativa; e que as empresas podem transformar as crises empresariais em vantagens para o seu crescimento futuro. O ritmo no qual uma empresa passa pelas diversas fases de evolução e revolução, está intimamente relacionado às condições de mercado e de seu ramo industrial. Cada fase é ao mesmo tempo, um efeito da fase anterior e uma causa da fase seguinte. Na *primeira fase, denominada de criatividade*, os fundadores da empresa geralmente agem técnica e empresarialmente, desprezando as atividades administrativas. Na *segunda fase, nomeada direção*, é criada uma estrutura empresarial, enquanto os cargos se tornam especializados. Na *terceira fase, chamada delegação*, uma nova era de desenvolvimento surge da aplicação adequada de uma estrutura empresarial descentralizada. A *quarta fase, denominada coordenação*, o período evolutivo se caracteriza pelo uso de sistemas formais para conseguir maior coordenação e pelo fato de altos executivos assumirem responsabilidade pela criação e administração desses novos sistemas. Na *quinta fase, chamada colaboração*, é ressaltada uma forte colaboração pessoal, numa tentativa de superar a crise da burocracia. É importante ressaltar que cada fase é originada pela crise existente ao final da fase anterior.

Neste modelo, cada *período evolutivo* se caracteriza pelo estilo administrativo prevaiente posto em prática para conseguir o desenvolvimento desejado, enquanto que cada *período revolucionário* se caracteriza pelo problema administrativo dominante ter que ser solucionado antes de o crescimento continuar.

³³ GREINER, Larry E. Op. Cit., p. 37-46.

Figura 1 – As fases do crescimento de uma organização, do modelo de Expansão.



Adaptado de Greiner, 1972.

2.2 O futebol no Distrito Federal: dos acampamentos ao profissionalismo

O futebol no Distrito Federal possui uma trajetória peculiar e marcada inicialmente pela interferência de empresários e, num segundo momento, pela ação dos governos do Distrito Federal e Federal, quando ocorreu a denominada "febre" de construção de estádios.

Poucos documentos oficiais e acervos bibliográficos abordam o desenrolar de toda a história do futebol no Distrito Federal. O jornalista Gustavo Mariani³⁵ e os

³⁴ GREINER, Larry E. Op. Cit., p. 37-46.

³⁵ MARIANI, Gustavo. *História do Esporte em Brasília*. Brasília, s. ed., [198-], p. 19-28.

jornais locais são alguns dos que registraram como surgiu e evoluiu o esporte na capital Brasileira.

O futebol candango nasceu como uma imposição social – que acompanhou a construção de Brasília. Os clubes iam brotando nas empresas construtoras, que aquelas não se esquivavam em apoiá-los pressentindo que encher um caminhão de gente aos domingos a levar para os campos de terra batida seria o único meio de impedir as o excessivo consumo de bebidas alcoólicas e brigas no meretrício, que reduziam a produtividade nas segundas-feiras e às vezes redundavam até em morte. A maioria dos trabalhadores morava e fazia refeições nas obras e como o pagamento da jornada semanal de trabalho era aos sábados começavam, então, as farras naquele dia.

Os clubes eram formados com os nomes das empresas construtoras, que compravam o material necessário e descontava nos salários dos trabalhadores, dando, em contrapartida, o caminhão para levá-los e trazê-los de onde fosse o jogo. Quem se destacasse nas peladas dos campinhos junto às obras era recrutado para o time da construtora, embora continuasse trabalhando. Por isso, atletas que haviam sido profissionais em outros estados, sabendo que encontrariam emprego em Brasília se fossem bons de bola, não titubearam em aventurar. Surgiram o Defelê, no Departamento de Força e Luz; o Rabelo, na Construtora Rabelo; o Pederneiras; o Planalto; o Colombo, na Cidade Livre – atualmente a cidade satélite do Núcleo Bandeirante –; o Luziânia, em Luziânia; o Cruzeiro, no bairro do Cruzeiro; nas firmas CCBE, Severo Vilarés, Ecisa, entre outras, chegaram atletas de nome como Cenininho Beto Preti, Djalma Alves, Múcio, Iris, Reims, Betão, Otaziano, Wander, Fino, Bimba, Alaor Capela, etc.

Havia até quem sonhasse com a construção de um estádio, como era o caso de Teodorico Fernandes, o grande expoente da fase varzeana.

Com pouco tempo de existência, o amadorismo candango virou amadorismo marrom, com tentativa de profissionalismo em 1965, mesmo constatando-se que o ritmo das construções havia decaído em 1963, levando as construtoras a se desinteressarem pelo futebol e com o encerramento das atividades de alguns clubes.

Mas os campeonatos amadores empolgavam e até na Taça Brasil o Distrito Federal foi incluído – até indevidamente – pela então Confederação Brasileira de Desportos (CBD), pois a Federação Desportiva de Brasília (FDB) não havia sido reconhecida por ela até o final da década de 1960.

Os clubes candangos disputavam a Taça na chave onde se encontravam clubes dos estados de Goiás, Mato Grosso e Espírito Santo e embora não perdessem por grande diferença de gols, nunca passaram pelos goianos.

Na estruturação deste futebol falava-se em divisões inferiores, só que não funcionavam. As atenções concentravam-se para o Campeonato Amador. Houve um Departamento Autônomo até 1966 na FDB, que virou Federação Metropolitana de Futebol (FMF) em 1974, mas aquele só promoveu campeonatos de clubes de menor porte e que não conseguiam se organizar.

Mas se o fator organização fosse levado em conta, notava-se pouca importância para os campeonatos juvenis. Os clubes até extinguiram suas equipes como medida de economia, quando o campeonato amador voltou após a tentativa de profissionalismo. Uma seleção juvenil ainda conseguiu vencer sua chave no Campeonato Brasileiro de 1969, na subsede Brasília, contra Rondônia, Goiás, Mato Grosso, Espírito Santo e Rio; sendo que alguns atletas se projetaram, como o goleiro Dico (Remo) e o zagueiro Juci (Desportiva Ferroviária), saídos do Colombo, e o centroavante Roberto (Remo), saído de um Brasília que existiu em Taguatinga.

Até que foram bons os campeonatos juvenis da 1ª fase. O Defelê teve um bom time em 1965, a Pederneira em 1966 e o Rabelo em 1967-1968.

Em 1959, disputou-se o 1º Campeonato Amador. O Grêmio Esportivo Brasiliense venceu, mas o título não foi reconhecido já que somente após a transferência da capital Federal é que a FDB seria fundada. Na realidade, ela nasceu em 16 de março de 1959, mas, como fora decidido, seus estatutos, elaborados por José Ramos de Freitas e Jardel Noronha, o 1º presidente, com a colaboração de Odaleia Martins, só foram aprovados na assembléia geral de 04/08/1960, presidida por Mario Fonseca Saraiva. Em 18/04/1961 o CND os aprovou e em 02/05/1961 os

homologou. Ela filiou-se às Confederações Brasileira de Desportos de Voleibol, Basquetebol, Tênis e Pugilismo a seus filiados eram o Clube de Regatas Alvorada, Brasil Central Atlético Clube, Central Clube Nacional, Defelê Futebol Clube, Associação Esportiva Edilson Mote, Expansão Futebol Clube, Clube de Regatas Guará, Grêmio Esportivo Brasiliense Associação Atlética Guanabara, Esporte Clube Industrial, Iate Clube de Brasília, Pederneiras Esporte Clube, Esporte Clube Planalto, Rabelo Futebol Clube e Sobradinho Esporte Clube. Jardel Noronha ao assumir a presidência, recebeu de Luiz Contart como acervo da entidade em caixote cheio de papéis e alguns cartões de inscrição de atletas, uma máquina datilográfica e Cr\$ 7.400,00. Tudo isso se passou na redação do DC-Brasília.

Até 04/07/1960 a FDB fazia suas reuniões na redação do DC-Brasília ou no King's Bar, ambos na W-3 Sul. Noronha levava sempre um livro de atas.

Antes da aprovação dos seus estatutos, mas com a situação dos filiados regularizados, a FDB realizou uma assembléia geral em 31/08/1960 deliberando fazer sua primeira festa oficial em 07/09/1960 no estádio Israel Pinheiro, campo do Guará.

Legalizada a FDB, o primeiro clube a jogar em Brasília foi o Fonseca, de Niterói, que enfrentou o Guará para que o CND entregasse os alvarás de funcionamento. O futebol era seu esporte base, mas ela previa departamentos para atletismo, ciclismo, futebol amador profissional e de salão, hóquei com patins, malha motociclismo, pugilismo, basquetebol, xadrez, natação, remo, saltos ornamentais e plo aquático. E vieram seus primeiros campeões: em 1960/1961 o Defelê venceu na 1 divisão nas categorias principal e aspirantes.

A FDB realizou em 1960 o seu primeiro campeonato amador. O Defelê, com um time  base de atletas vindos de Minas Gerais, não são o venceu como também venceu em 1961 e 1962, tornando-se tricampeão invicto. O Cruzeiro venceu em 1963 e o Guanabara em 1964.

2.2.1 A tentativa inicial de profissionalização no Distrito Federal

No final de 1965, após o término do Amador, vencido pela Pederneiras, foi realizado um campeonato experimental profissional entre Defelê, Pederneiras, Luziânia, Guará, Colombo, 1º de Maio e Rabelo, este último sagrou-se campeão, repetindo o feito em 1966 e 1967 e em 1968 perdeu o título no tapetão para o Defelê no último campeonato profissional.

A tentativa acabou após algumas crises. A primeira delas instaurada a partir do momento que os clubes acharam que estava havendo um forte protecionismo do Rabelo, além de garantirem que o presidente da FDB, Roger Ferreira, havia prometido a devolução dos 4 pontos que aquele perdeu deixando de comparecer a dois jogos. Foi um caos, amenizado pelo fato de que uma Seleção Candanga com a camisa do Rabelo fez uma boa campanha na Taça Brasil embora não tivesse passado dos goianos. Além disso, bons atletas foram revelados e por diversas vezes aqui jogaram Pelé, Garrincha, os grandes clubes do sul, do nordeste e até uma Seleção Chilena. Os pequenos estádios de terra batida ficavam lotados.

Comprovou-se, já naquela época, a grande manipulação política por partes dos dirigentes, desviando para os campos de futebol a atenção que devia estar centrada nas graves denúncias e nos problemas que envolviam a administração do recém-nascido futebol profissional do Distrito Federal.

A segunda crise instaurou-se quando, em 1968, a FDB deu início aos jogos entre grandes clubes do sul que aqui jogavam, dividiam a renda e iam embora. O torcedor não quis mais saber de jogos locais, resultando um período inexpressivo que perdurou até 1972, com a volta do Campeonato Amador e 1973, quando o Ceub foi incluído no Campeonato Nacional.

Mais uma vez e no tão enfraquecido futebol local, ocorre a constatação da imposição dos interesses meramente lucrativos vislumbrados pelos então administradores sobre os interesses de crescimento do futebol profissional no Distrito Federal.

O profissionalismo retornou em 1976 e, a partir daí o futebol no Distrito

Federal, embora ainda com um baixo nível competitivo em relação aos estados brasileiros, tornou-se definitivamente enquadrado no modelo profissional preconizado pelas legislações esportivas.

2.2.2 Os primeiros clubes de futebol profissional do Distrito Federal

Entre os primeiros clubes de futebol profissional do Distrito Federal podem ser citados alguns com passagem mais expressiva e outros nem tanto.

O Guanabara foi fundado por cariocas da Câmara dos Deputados.

O Carioca foi criado por funcionários do Tribunal Federal de Recursos e o único mérito que teve foi ser o segundo clube candango a entrar na Loteria Esportiva, jogando contra o Planalto, do Gama.

O Planalto, do Gama, jogando contra o Piloto, foi o primeiro clube candango a entrar na Loteria Esportiva, e como o Carioca, só disputou campeonatos amadores embora tivesse sido fundado na vigência do profissionalismo, em 1967. Filiou-se à FDB em 1969 e sua melhor colocação foi um 4º lugar, desfilando-se em 1971, após perder o apoio da TCB, empresa de transportes coletivos pertencente ao Governo da Capital do Brasil.

O Civilsan era da construtora do mesmo nome.

O Colombo era sustentado pelos irmãos Rizza, que faziam um profissionalismo de cachê. Em um dos seus jogos pelo Campeonato de 1971, só um torcedor pagou ingresso e era um diretor que poderia entrar de graça.

Também o Pederneiras fazia como o Colombo e deixou o profissionalismo em 1967.

O Flamengo de Taguatinga e o Luziânia faziam um profissionalismo de gratificações, e no ano de 1967 saíram da competição.

O 1º de Maio, só disputou o campeonato experimental e desapareceu.

O Defelê foi idealizado por Wander Marques Abdala, que formou um time de “peladas” entre os funcionários do Departamento de Força e Luz (DFL) e mais tarde

levou Didi, pai de Péricles – que viria a ser um dos mais reconhecidos atletas de futebol profissional no Distrito Federal –, para ser o treinador. O nome Defelê ficou assim registrado em função de uma situação diferente que ocorreu quando Cruzeiro e Atlético jogaram em Brasília, na inauguração da TV Nacional. O narrador Jorge Curi transmitia o jogo e achava difícil pronunciar *Dê-éf-é!* constantemente. Como o nome Fê-nê-mê (FNM) estava muito em moda, ele passou a falar Defelê e foi o fixado pelas pessoas e assim o clube foi inscrito na FDB. Seu 1º treino foi a 25/12/1959, pela manhã, no acampamento do DFL (Empures). Notadamente o time seguiu à frente em função do incentivo e apoio dos diretores do DFL e quando precisavam contratar funcionários escolhiam alguém que jogasse futebol. O time parou em 1970, após perder o apoio da Novacap.

O Planalto, da Construtora Planalto, foi idéia de Duílio Costa, em 1958. Tinha o uniforme alviverde e sempre formou boas equipes, tendo trazido ao Distrito Federal, equipes como o Bangu e o Olaria do Rio de Janeiro. Na primeira Seleção Brasiliense, que jogou contra a Goiana, em Goiânia, o Planalto cedeu 11 atletas, sendo 6 titulares. Encerrou suas atividades em 1964 quando perdeu o apoio da empresa

O Rabelo foi a grande equipe da época e era quem levava gente a campo e tinha a melhor situação financeira. Foi fundado em 17/08/57 por Paulo Linhares, José de Lurdes Alexandre, Ernando Soares, Djalma Sérgio, José Laranjeiras, entre outros. Em seu primeiro jogo perdeu de 6X0 do time da Polícia Militar, mas obteve excelentes resultados tanto no Distrito Federal, com fora de casa. Foi vice-campeão de 1960 a 1963 e só perdeu o título de 1968 para o Defelê porque se descuidou da regularização de um atleta na CBD. Este fato causou um profundo desgosto aos dirigentes e que gerou o final das atividades do time em 1969, confirmada quando perdeu o apoio da firma e teve oito de seus atletas contratados por grandes clubes do país.

O Cruzeiro nasceu em 1961, no bairro de mesmo nome, criado por funcionários públicos vindos do Rio de Janeiro, liderados por Noberto Teixeira, Jackson Roedel, Hélio Lírio Campos, João Melo, Raimundo Soares e Valdeci Gomes.

O seu ano de glória foi 1963. Disputou a Taça Brasil de 1964 e no primeiro jogo venceu o Vila Nova em Goiânia por 2x1. Perdeu a segunda e foi desclassificado no "tapetão" porque não tomou conhecimento da data do terceiro jogo. O Rabelo foi campeão em 1965 com muitos atletas seus e em 1967 cedeu nove atletas para a Seleção Brasiliense que venceu o Racing, de Montevideu, por 3x0. Foi vice-campeão em 1968 e se desfilou em 1969.

O Clube de Regatas Guará foi idealizado em uma barraca de lona em um dia de folga dos trabalhadores candangos, em 1956. O nome foi dado por haver próximo ao acampamento da Novacap, onde nasceu a idéia de sua criação, um córrego onde havia grande quantidade de lobos chamados Guará. Ao tomar conhecimento de sua fundação, o engenheiro chefe da Novacap, Bernardo Sayão, apoiou a idéia e autorizou a construção de um campo. Sua fundação motivou os empregados das outras construtoras a também criarem seus clubes, que chegaram a dezenove equipes em pouco tempo. Em 1960 promoveu um torneio com o Canto do Rio e o Grêmio Brasiliense. Parou suas atividades junto com o Rabelo e também pelo fato de ter perdido o apoio da Novacap.

Assim, a administração dos clubes de futebol do Distrito Federal, em sua fase inicial foi, na realidade, uma continuidade da administração das empreiteiras e outras empresas que atuavam na construção de Brasília. O Civilsan era da construtora do mesmo nome; o Colombo era sustentado pelos irmãos Rizza; o DFL pertencia ao Departamento de Força e Luz; o Planalto era da Construtora Planalto; o Rabelo era propriedade da construtora de mesmo nome; o Guará era apoiado pela Novacap.

Essa relação de total dependência das empresas a que pertenciam determinaram um caráter unicamente peculiar do futebol do Distrito Federal, em relação ao que se observou no restante do Brasil.

Foi fato, também, que com o término das grandes obras da Capital Federal, os clubes também tivessem seu ciclo de vida encerrado, em virtude do encerramento dos interesses de seus mantenedores em prosseguir com aquelas atividades apenas por questões sociais ou pela paixão de seus diretores pelo futebol.

2.2.3 A segunda fase dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal

De 1973 a 1975, o Ceub participou do Campeonato Brasileiro de Futebol somente por ser convidado da CBD. A partir de 1976 este fato não mais ocorreu e isso exigiu que ele participasse de uma seletiva regional, o que caracterizou o que viria a ser o segundo profissionalismo candango – iniciado pelo próprio Ceub.

Nessa época ressurgiu o Grêmio; surgiu o Brasília apoiado pela Associação Comercial do DF; aparece um time de peladas do Cruzeiro; o Flamengo virou profissional e mais tarde transformou-se em Cruzeiro; das cidades satélites vieram o Gama, Humaitá do Guará, Pioneira de Taguatinga (ingressou na competição uma rodada após o seu início) e o Canarinho, de Taguatinga, mas que representava Brazlândia.

Para dar tempo aos outros clubes de se regularizarem, já que somente o Ceub tinha condições de disputar um campeonato profissional, fez-se o Torneio Imprensa, vencido pelo Grêmio.

O presidente da CBD, Heleno Nunes, trouxe a Seleção Brasileira para enfrentar a Seleção Brasiliense, em 21/02/1976, no CDPM, com as presenças do Presidente da República Ernesto Geisel, ministros e o Secretário de Estado norte-americano Henri Kissinger. A Seleção Brasileira ganhou de 1x0, com boa atuação da Seleção Candanga.

Na luta para retornar à divisão de elite do futebol brasileiro, foi então realizada uma competição definida pela CBD. O primeiro turno do Campeonato foi a Taça Brasília, vencida pelo Ceub. O segundo turno seria realizado com a participação de todos do primeiro e o terceiro turno ocorreria com somente os campeões dos dois primeiros turnos, mais os melhores em renda. Para se conhecer o campeão no prazo dado pela CBD para que ele participasse do Nacional, a FMF dividiu os clubes em dois grupos. O Ceub ganhou o primeiro e o Grêmio, o segundo. Brasília, Taguatinga e Humaitá decidiram a outra vaga do terceiro turno. Nesse ínterim descobriu-se que o Grêmio estava com situação irregular junto à FMF e aí se iniciou uma grande briga. Ao invés de se realizar a decisão do segundo turno, fez-se um torneio seletivo. Só

que quando este terminou a CBD já havia excluído o DF do Nacional e por razões políticas colocou a Ponte Preta na vaga. O Seletivo foi iniciado por Brasília, Ceub, Taguatinga, Humaitá e o Grêmio impetrou um mandado de segurança para impedir sua realização. A FMF o derrubou na 1ª Vara e daí por diante foi uma batalha judicial de todos os lados, o que culminou com o desaparecimento da equipe do Ceub. O Campeonato ficou às moscas e o Brasília foi tricampeão profissional e juvenil 1976, 1977 e 1978.

A situação melhorou em 1978 quando o GDF construiu estádios nas cidades satélites. E em 1979 foi a vez do Gama ser campeão profissional e juvenil.

Tem-se aí, com nitidez, os primeiros passos da interferência dos “cartolas” nos resultados de competições, coisa tão rotineira nos dias de hoje. As manobras politiquieras ali iniciadas demonstram a origem dos incontáveis procedimentos ilegítimos que hoje fazem parte da rotina do futebol em todo o Brasil. Atitudes que são compatíveis com o modelo de administração que historicamente vêm predominando nos clubes esportivos nacionais.

2.2.4 Os clubes da segunda fase de futebol profissional

Essa nova fase aproxima-se muito da atual e os fatos ocorrem muito em função de objetivos pessoais ou de pequenos grupos.

O Ceub foi criado em 1968 por Adilson Peres, Humberto Gomes, Hezir Spínola, Luis Roberto de Souza, Zé Valter, entre outros, que se reuniram para formar um time no Centro de Ensino Unificado de Brasília, daí o seu nome. Mudou o nome para Ceub Esporte Clube para disputar o Campeonato Nacional de 1973 e por três anos esteve naquele torneio sempre com equipes formadas por jogadores veteranos do futebol brasileiro, tais como: Rildo, Oldair, Cláudio Garcia, Fio Maravilha, Valdir (ex-goleiro do Vasco da Gama, do Rio de Janeiro) etc. Revelou jogadores como Paulo Victor, Junior Brasília, Péricles, Alencar, Emerson, entre outros.

O Brasília iniciou suas atividades em 1975 com Cláudio Garcia e Carananbu Bessa fazendo uma “peneira” no Pelezão. Desde 1969 a Associação Comercial do Distrito Federal (ACDF) pensava em criar um clube de futebol, mas surgindo o Ceub

aguardou para ver qual seria a melhor oportunidade. Em 1977 entrou na Copa Brasil e fez uma campanha tão boa na fase preliminar que conseguiu integrar o Distrito Federal em torno dele.

O Flamengo era um clube de pelada do Cruzeiro que convidou o sargento Armando Ribamar para presidi-lo a partir de 05/03/1976. Quatro dias após virava profissional e em 21/04/1976 fez a abertura do Campeonato Brasiliense de Profissionais perdendo de 0x3 do Taguatinga. Com pouca estrutura, o clube via o craque Banana dividir com o goleiro Cacalo – que usava bermudas berrantes, boné, gravata e mil papagaiadas, espelhando-se no seu ídolo Ortiz – as atenções da torcida. O clube finalizou suas atividades com o nome de Cruzeiro em 1978.

O Canarinho era simpático à torcida devido à pequena estatura dos seus atletas, que foram apelidados de coreanos. Quando marcava um gol ouviam-se assobios de canários no Estádio Pelezão. Foi fundado por Manoel Ramos que reuniu oito moradores de Taguatinga em 20/10/1973, na Associação Portuguesa, na presença do deputado Ramos Caiado. Um dia enfrentou o Grêmio Porto-alegrense e perdeu de 11x0, dando um prejuízo de 150 mil cruzeiros àquele e pouco depois fez uma transação com o Taguatinga, cedendo todos os seus jogadores, o que decretou o seu fechamento em 1978.

2.2.5 A “febre” de construção de estádios no Distrito Federal

Em 1979 o GDF encheu o DF de estádios com inauguração de mais quatro boas praças de esporte num local onde não havia sequer uma grande equipe. Em Sobradinho, o Santos inaugurou o Estádio Augustinho Lima com um 3X0 sobre o Sobradinho Esporte Clube. Em Taguatinga, o juvenil do Fluminense inaugurou o Estádio Serejão, com o candidato à presidência da República, João Batista Figueiredo acertando o placar de 4x1 sobre o Taguatinga Esporte Clube, que foi reforçado por Félix e Dirceu Lopes, que marcou seu gol. No Gama, o Botafogo inaugurou o Estádio Bezerrão, vencendo o Gama por 3X0. E no Guará, o Vitória da Bahia inaugurou o Estádio do CAVE, também por 3X0, sobre o Corinthians do Guará.

O Campeonato de 1978, com jogos nas cidades-satélites voltou a ter

entusiasmo. Entraram o Sobradinho – ex-Campineira –, Desportiva Bandeirante – apoiada pela Madeira Demabra, e o Clube de Regatas Guará – criado pela fusão do Corinthians e o Guará Esporte Clube, fazendo voltar o Lobo da Colina –, que venceu um Seletivo em 1979 sobre o Gama, no Bezerrão e até disputou a Copa Brasil têm, mas sem sucesso.

Os clubes iniciaram uma nova fase com a presença das televisões e em alguns jogos no Gama as rendas foram sucesso. Mas a Desportiva Bandeirante tentou em um domingo jogar contra a Seleção da Tchecoslováquia (empatando por 2x2), no Pelezão, e teve um prejuízo de mais de 200 mil cruzeiros. Apesar disso, uma maior ousadia possibilitava vislumbrar um futuro melhor para o futebol profissional no Distrito Federal.

Neste período não havia futebol no Distrito Federal, mas uma ação política agressiva no sentido de se construir estádios, o que pode ser atribuído a uma administração desastrada e irresponsável, mas, possivelmente têm, a um grande interesse de construtoras e da visão retrógrada de que a construção de estádio talvez viesse a estimular o fortalecimento e a profissionalização do futebol local.

2.3 Os clubes profissionais da primeira divisão do DF na atualidade

Em sua grande maioria, os clubes esportivos de futebol profissional do Distrito Federal – tanto de sua primeira, com da segunda divisão –, foram criados e implementados com base na antiga legislação esportiva brasileira, a Lei n 6.251/1.975. Organizados e funcionando com base em uma legislação desatualizada e dissonante da realidade atual, estes clubes apresentam uma estrutura administrativa têm típica com o que se preconizava na década de 1970, quando o futebol do Distrito Federal não possuía representatividade tanto interna, como externamente.

Atualmente, o futebol já ocupa lugar de destaque no cenário esportivo do Distrito Federal, dividido com as freqüentes desintelgncias de dirigentes esportivos com os regulamentos, normas e qualquer acontecimento contrário aos interesses dos

clubes – mesmo que legítimos.

No ano de 2001, dez clubes competiram pelo título do campeonato Candango: Associação Recreativa Cultural Unidos do Cruzeiro – ARUC; Associação Desportiva Comercial Bandeirante; Brasília Futebol Clube; Brasiliense Futebol Clube; Sociedade Esportiva Brazlândia; Ceilândia Esporte Clube; Esporte Clube Dom Pedro II; Sociedade Esportiva do Gama; Clube de Regatas Guará e Sobradinho Esporte Clube. A equipe da Sociedade Esportiva do Gama foi a campeã.

O **Anexo 3** apresenta as equipes campeãs do campeonato brasiliense ao longo de sua história.

2.3.1 A gestão atual do futebol do Distrito Federal

Local para a realização dos jogos da divisão principal não se constitui em problema no Distrito Federal, mas o que mais se questiona na mídia, nos bastidores e entre os torcedores é a atuação dos administradores do futebol, apontando-se para um maior caráter profissional por parte dos dirigentes do futebol da capital federal. O que se observa são dirigentes com superpoderes para decidirem ao bel-prazer os destinos de agremiações, de profissionais que vivem desse ofício e do maior patrimônio dos clubes: os seus torcedores.

A administração do futebol profissional do Distrito Federal possui um espectro que extrapola os clubes e inclui a Federação Metropolitana de Futebol, o Governo do Distrito Federal, imprensa, jogadores, políticos e outros agentes de influência.

Alguns elementos apontam para a ingerência de diversos elementos sobre a administração do futebol profissional do Distrito Federal e delineiam o modelo de gestão utilizado:

1. A reforma do gramado do Estádio Mané Garrincha, prometida para a realização de partidas durante o Campeonato Brasileiro da primeira divisão de 2001, não foi realizada. Construído há 27 anos, o estádio tem um péssimo campo que, ano após ano, só recebe pequenos reparos. O então Secretário de Esportes do Distrito Federal, Agrício Braga, alegou que a reforma não saiu do papel por falta

de tempo. Isso porque, no mês em que as obras começariam, ele cedeu o estádio para um show beneficente, com a participação de pagodeiros e sertanejos³⁶.

2. A administração das questões trabalhistas também constitui um grande desafio para os dirigentes, especificamente para os do clube do único representante do Distrito Federal, na primeira divisão do campeonato brasileiro. Segundo reportagem do jornal *Correio Braziliense*³⁷, procuradores abriram investigações sobre denúncias de irregularidades trabalhistas na Sociedade Esportiva do Gama. O presidente do clube, Wagner Marques, adota sempre uma conduta muito reservada ao tratar de assuntos que envolvam a política trabalhista de sua gestão e junto à imprensa, o cartola gosta de ressaltar que os contratos dos jogadores são assuntos administrativos e internos do clube. Aficionado por numerologia e a astrologia, suas obsessões recentes, Marques passou a ter a responsabilidade de se explicar em duas instâncias sobre denúncias de irregularidades.

O jogador Maninho, após cinco meses sem receber salários, entrou, no início de novembro de 2001, com uma ação na Justiça trabalhista contra a Sociedade Esportiva do Gama, clube com quem tinha contrato até o dia 31 de dezembro daquele ano. O presidente do Gama, Wagner Marques, alegou que não pagou os salários porque o jogador não estava sendo aproveitado no time. Textualmente o dirigente disse: "a gente só recebe quando trabalha, não é verdade?". Antes de ir à justiça, o jogador procurou o dirigente do Gama e não aceitou sua proposta de passe livre em troca do não pagamento de multa, 13° e férias³⁸. O jogador Maninho resolveu processar a equipe por falta de pagamento de 13°, férias e salários.

O meia Lindomar, por sua vez, admitiu ter assinado contrato em branco, com prazo fixado até 2006, induzido pelo cartola. O procurador Fábio Leal Cardoso, coordenador de defesa dos interesses difusos e coletivos da Procuradoria do

³⁶ BARBOSA, Cida. Tudo como Antes. *Correio Braziliense*, Brasília, 07 jul. 2001. Caderno de Esportes, p.38.

³⁷ CORREIO BRAZILIENSE. Cerco ao Gama. Brasília, 01 dez. 2001. Caderno Esporte, p. 21.

³⁸ JORNAL DE BRASÍLIA. Maninho processa Gama. Brasília, 22 nov. 2001. Caderno Torcida, p.11.

Trabalho, abriu inquérito para apurar as denúncias. O jogador Lindomar acredita ter sido ingênuo ao confiar em Wagner Marques. Outros dois jogadores, que pediram anonimato por temer represálias, confirmaram a prática ilegal. Wagner Marques, porém, negou as denúncias. O escândalo Lindomar fez o cartola banir a imprensa do centro de treinamento no dia da publicação da denúncia. O jogador, por sua vez, não sofreu punição. Participou dos dois jogos seguintes e ainda fez dois gols. Foi o artilheiro, com 12 gols, e principal destaque do alviverde no Campeonato Brasileiro. "Ele não foi punido porque falou a verdade", argumenta um companheiro, que se refugia no anonimato.

3. Quando faltavam menos de dois meses para o início da Copa Centro-Oeste de 2002, o Gama relutou em confirmar a sua participação, temendo prejuízo. Sem patrocinador, a direção do Gama alegou não ter como disputar a competição, preocupada com os altos custos, principalmente, das passagens aéreas. Já o presidente do Goiás, João Gualberto, apesar de o seu clube também não estar disposto a jogar sem dinheiro, foi menos categórico. Como é uma competição que dá vaga para a Copa dos Campeões e daí para a Taça Libertadores, o dirigente goiano acreditava que os clubes podiam fazer um sacrifício e esperava sensibilizar a Rede Globo a arcar com as despesas, já que as copas Norte e Centro-Oeste são os únicos torneios regionais que ainda não despertaram o interesse da emissora. Até o ano de 2002, só foram liberados recursos para os clubes que vão disputar o Torneio Rio-São Paulo, a Copa Sul-Minas e a Copa do Nordeste³⁹.
4. O campeonato brasiliense de futebol de 2002 foi caracterizado por duas decisões tomadas pela Federação Metropolitana de Futebol (FMF) e os dirigentes dos clubes da primeira divisão profissional. A primeira é que o Gama e o Brasiliense não disputaram o primeiro turno do Campeonato Candango. A segunda é que não ocorreu descenso (rebaixamento para a segunda divisão), para os clubes pior classificados. A proposta da FMF – aceita pelos filiados –, foi a de fazer a

³⁹ BARBOSA, Cida. Medo de prejuízo – Gama ameaça ficar de fora se torneio não tiver patrocinador. Correio Braziliense, Brasília, 01 dez. 2001. Caderno de Esportes, p.23.

primeira fase com oito times, a partir de 17 de fevereiro, com Gama, campeão de 2001, e, Brasiliense, vice, entrando apenas no segundo turno. O time de melhor campanha no hexagonal será o foi declarado campeão brasiliense. Com relação ao descenso, o presidente da FMF, Weber Magalhães, manifestou-se contrário à decisão tomada pelos cartolas: "Sem queda, o campeonato ficará desmotivado", previu o dirigente. A idéia de não haver rebaixamento foi do ex-senador Luiz Estevão, presidente do Brasiliense. Durante a reunião, o presidente do Bandeirante, "Nenem Pelanca", reclamou da inclusão da Aruc na Liga Centro-Oeste de futebol, sendo que times tradicionais do DF, como Sobradinho e o próprio Bandeirante, ficaram de fora. Michael Bastos, presidente do Sobradinho (denominado "Leão da Serra"), apoiou Nenem⁴⁰.

5. O Banco de Brasília (BRB), pertencente ao governo da Capital, é, atualmente, o mantenedor geral e que garante recursos, praticamente sozinho – ao menos para os clubes de menores recursos –, que viabilizam a realização do campeonato brasiliense de futebol. Sem parceiros comerciais e investidores que vislumbrem as oportunidades de mercado, a administração dos clubes do Distrito Federal é predominantemente voltada para o seu interior, sem planejamento e distante de ações estratégicas.

Para Souza⁴¹, muitos profissionais ainda reverenciam os administradores pelo modo com que exercem o poder e pelas decisões solitárias, sem consultar ninguém. Muitos ainda não têm a cultura de analisar, de ponderar e de pensar em equipe. Inúmeros não aprenderam a ouvir, tampouco a usufruir a política dos bastidores. Frequentemente esse modelo apresenta-se equivocadamente afirmando que as empresas dominam a qualidade. Assim, as decisões assumidas são expressivas provas da ausência de qualidade. A área de produção poderá alcançar espetaculares índices de produtividade, respaldados em boas iniciativas que vão ao encontro da qualidade.

Considerando-se que a nova legislação esportiva brasileira dá um tratamento

⁴⁰ JORNAL DE BRASÍLIA. Sem rebaixamento. Brasília, 28 dez. 2001. Caderno Torcida, p.7.

⁴¹ SOUZA, Natólio. A importância das decisões na empresa. O Estado de São Paulo, São Paulo, 4 jan. 1999.

de empresa aos clubes esportivos profissionais, as decisões do alto comando, poderão por tudo a perder através de uma inconseqüente deliberação que, de um momento para outro, poderá aniquilar bons resultados da atividade empresarial.

Tal comportamento fica mais evidenciado quando o administrador não possui conhecimentos técnicos que o conduza a uma tomada de decisão coerente e compatível com o desafio a ser vencido. Isso pode ser constatado pela frágil situação financeira por que passam os maiores clubes de futebol do Brasil, que são, normalmente, administrados por pessoas que não vivenciaram experiências de aprendizagem de técnicas de decisão empresarial. Para a convivência com os novos conceitos que estão transformando o universo das relações mercadológicas, é fundamental aceitar a inquestionável realidade de que o poder mudou.

Conclui Souza⁴², que é proibido errar nas decisões, o que não se constitui numa missão impossível. A tomada de decisão sempre foi uma questão relevante na condução dos destinos empresariais. Em tempos onde a competitividade atinge os mais altos índices históricos e a eficiência um fator determinante para o sucesso, o processo decisório ocupa espaço central num cenário onde cada fato pode constituir-se no último, caso não seja tratado adequadamente.

Será o administrador dos clubes de futebol um profissional?

2.4 Os conceitos de administração e profissão

Segundo Teixeira⁴³, administrar é multiplicar os seus esforços através de outros. É um processo que cria um efeito sinérgico, onde o todo é maior do que a soma das partes. Assim, administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de outras pessoas, ou subordinados, para atingir ou ultrapassar objetivos definidos.

Sob um prisma de síntese, Capinussú⁴⁴ conceitua administração como uma tarefa que possibilita alcançar os objetivos previamente definidos com maior

⁴² SOUZA, Natólio. Op. Cit.

⁴³ TEIXEIRA, Octavio. Educação Física e Desportos - Administração. Brasília : MEC, 1984, p. 22.

⁴⁴ CAPINUSSÚ, J. Mauricio. Teoria Organizacional da Educação Física e Desportos. São Paulo : Ibrasa, 1979, p. 17.

eficiência, ou seja, com menor dificuldade e maior rapidez.

O nascimento de uma profissão está diretamente ligado ao seu aparecimento no mercado, embasado em atividades específicas a determinadas áreas que paulatinamente vão se agregando e dando corpo àquelas tarefas dentro de um determinado modelo, até atingir uma maturidade que lhe dá o grau de profissão.

Profissão "pressupõe o desenvolvimento de uma atividade continuada em favor de terceiros, com finalidade de obter ganhos. Exprime uma realidade social, eis que a atividade é socialmente aceita⁴⁵". Palavra de origem latina (*professio*), significando "o ato ou efeito de professar [...] atividade ou ocupação especializada, da qual se podem tirar os meios de subsistência; ofício⁴⁶". O administrador, como profissão, resume um significativo papel nas organizações contemporâneas com características fundadas na burocracia. Atua basicamente como gestor de programas e pessoas e, portanto, sendo parte integradora dos processos produtivos e de prestação de serviços. De modo especial e não menos importante, atua como agente de mudanças organizacionais, o que permite inferir que, grande parte do alcance dos objetos dessas organizações depende da qualificação profissional do administrador. A idéia de que vivemos num mundo organizacional, amplia exponencialmente esta questão.

2.5 A evolução na administração esportiva

Com a implantação da Lei Pelé (**Anexo 4**) e dos outros instrumentos legais que a alteram, passa a haver a exigência de que a administração do sistema desportivo profissional seja modificada. Até agora, todos os clubes vinham sendo administrados como sociedades sem fins lucrativos.

A Lei nº 6.251, anterior à Lei Zico, era muito voltada ao esporte amador; só havia um ou dois artigos que falavam sobre o esporte profissional. A legislação já vinha com um vício de origem, montada nos moldes de um sistema parlamentarista: os sócios elegiam o Conselho, que, por sua vez, elegia o presidente.

⁴⁵ COSTA, José Rubens. Profissões liberais - autonomia: uma análise da profissão e do conselho dos administradores. Rio de Janeiro: Florence, 1987.

⁴⁶ FERREIRA, A. B. de Holanda. Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI, Versão 3.0, Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1999..

Para Melo Neto⁴⁷, o equilíbrio entre receitas e despesas é o melhor indicador de avaliação do processo de gestão de um clube. Quando há superávit – as receitas sendo superiores às despesas –, verificam-se indícios de que o clube esteja sendo bem administrado. Quando as despesas superam as receitas, há déficit, o que é sintoma de má gestão dos negócios do clube.

Ao se analisar o perfil das despesas dos clubes esportivos brasileiros constata-se um modelo-padrão de administração ineficiente, cujas principais características são apresentadas no **Quadro 1**.

Quadro 1 – Indicadores financeiros de má gestão de um clube

• Grande volume em impostos a pagar;
• Grande volume de dívidas referentes a contribuições previdenciárias;
• Elevado passivo trabalhista (ações trabalhistas);
• Débitos com fornecedores;
• Empréstimos bancários.

A tendência quase sempre é a de crescimento no processo de evolução da dívida. A cada ano a dívida cresce no mínimo de 20 a 30%. Adaptado de Melo Neto, F. P. de. Administração e marketing de clubes esportivos. Rio de Janeiro : Sprint, 1998, p.52.

2.6 Competência relacional e a administração profissional

O incremento de valor a uma coisa que, até pouco tempo não possuía valor, é denominado competência relacional; é uma atividade que garante a sobrevivência da organização⁴⁸. Usando-se a competência relacional, cria-se uma malha de apoio, onde a estrutura fica tão boa, que se mantém mesmo em desastre. Assim, é necessário realizar uma mudança conceitual e passar a “enxergar” relevância em atitudes, produtos e serviços que, anteriormente, não tinham importância.

Segundo Ching⁴⁹, novos enfoques na gestão de custos buscam reduzir o tempo dos processos; maior qualidade dos relatórios gerenciais com riqueza de informações e integração com os demais sistemas da companhia; menor ênfase nos controles sem grandes objetividades e que não agregam valor ao Cliente; maior

⁴⁷ MELO NETO, Francisco Paulo de. Administração e Marketing de Clubes Esportivos. Op. Cit., p. 25.

⁴⁸ Anotação realizada na aula da disciplina “Tópicos Especiais: Marketing-Logística”, Professor Guillermo Asper, no Mestrado em Administração da Universidade de Brasília, em 06/04/2000.

⁴⁹ CHING, Hong Yuh. Op. Cit., p. 22.

ênfase e recursos na questão de suporte para as decisões, com análises e informações sempre que solicitadas e não apenas obedecendo a ciclos rígidos de tempo; e atenção voltada para a tomada de decisão com olho no futuro, sem a dependência de busca de análises históricas.

A competência relacional é o componente despertador da consciência empresarial e que desencadeará um processo que, se bem planejado e executado, conduzirá a um adicionamento de valor ao cliente. Isso pode ser comprovado pela criação de uma cadeia de valor no processo que, por si só, demonstra a veracidade da afirmativa. Deste modo, não se almeja a competência relacional como um fim em si mesma, mas sim como um fator desencadeador de um processo sistêmico que conduzirá ao atingimento do maior de todos os objetivos empresariais, que é o de manter o foco no cliente para agregar-lhe mais valor em todo o processo e durante todo o ciclo de vida deste relacionamento.

Segundo Christopher⁵⁰, para criar competência relacional e agregar valor para o cliente, é necessária a inclusão de alguns ingredientes:

- Inicialmente, uma mudança de postura, a partir do entendimento da extrema relevância da agregação de valor para o cliente, o que é elemento vital, principalmente no atual modelo globalizado;
- A participação em uma cadeia de suprimento que se caracterize como sendo uma cadeia de valor;
- Realização de alianças estratégicas cooperativas e duradouras;
- Comprometimento e prática de atitudes inovadoras no mercado;
- Realização permanente de benchmarking;
- Promoção de um poderoso e verdadeiro marketing de relacionamento visando detectar as necessidades e desejos do cliente, de maneira a criar um micromercado que possibilite atendê-lo de maneira satisfatória, prazerosa e interativa.

Dessa forma, a competência relacional adicionará valor ao cliente e poderá se constituir em ferramenta importante na gestão competente de uma organização.

2.6.1 Benchmarking

Benchmarking, que é a medição contínua dos produtos, serviços, processos e práticas da companhia, em relação aos padrões dos concorrentes e outras companhias⁵¹. É o conhecimento de como o concorrente se relaciona com o cliente dele, o que é elemento importante para a definição de estratégias que visem agregar valor ao cliente, desde que considerado como competência relacional.

2.7 O cliente e a administração esportiva

O bem mais valioso de qualquer organização empresarial é a força de seu relacionamento com os clientes. Para Christopher⁵², por *cliente* entende-se o indivíduo ou empresa que de fato compra o produto, diferentemente do consumidor. Ele não compra produtos, mas sim benefícios. Assim, o *valor para o cliente* é criado quando as percepções dos benefícios recebidos em uma transação superam os custos totais de propriedade. O *custo total de propriedade* é o preço acrescido de custos que existem na maioria das transações, tais como aqueles provenientes com estoque, manutenção, processamento, baixa de estoque e outros. Sendo uma sensação, o valor para o cliente depende extremamente do conjunto de impressões oferecidas pelo vendedor ao longo e após o processo de vendas realizado.

O *cliente torcedor* é o princípio de tudo, o ponto de partida para a construção de uma estrutura lógica que ajuda a compreender e administrar o negócio esportivo, sendo o elemento chave na constituição dos principais relacionamentos comerciais das organizações de futebol. Na “paixão” pelos clubes e seleções nacionais é que se baseia o relacionamento de longo prazo, fundamental para a perenização dos clubes esportivos enquanto empresas. O futebol funciona no mundo inteiro como a melhor forma de dar às pessoas uma identificação: seja pela origem do clube – como no

⁵⁰ CHRISTOPHER, Martin. O Marketing da Logística. Op. Cit.

⁵¹ Adaptado de CHRISTOPHER, Martin. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços. Pioneira, 1997, p. 85.

⁵² CHRISTOPHER, Martin. O Marketing da Logística. Op. Cit. p. 72.

Brasil, o Vasco da Gama foi fundado por portugueses –, ou porque cada clube não é objeto de compra ou venda, o que o torna preso a um lugar, reforçando o laço de identificação. Os torcedores não mudam: podem trocar de esposa, de cidade, mas, jamais de time⁵³.

No caso dos clubes esportivos de futebol profissional, toda a atenção deve ser centrada em seu essencial cliente: *o torcedor*. Este é o motivo primordial para a existência dos times de futebol, sendo responsável pelo consumo dos bens e serviços gerados pelos clubes.

2.7.1 Adicionando valor e Construindo o micromercado para atender ao cliente

Para adicionar valor ao cliente, são necessários: rapidez no prazo combinado; correção na quantidade e qualidade; conveniência para o cliente, que deve perceber a transparência durante todo o processo; preço barato e que agregue valor ao cliente. Além disso, deve-se acompanhar e tomar decisões observando-se os indicadores ou fatores internos e externos⁵⁴. Os *indicadores ou fatores internos* são: percentual de entregas no prazo; tempo de desenvolvimento de produto; percentual de eficiência de mão-de-obra; giro dos estoques; geração dos recursos e/ou fluxo de caixa; retorno sobre o capital empregado; taxa interna de retorno. Já os *Indicadores ou fatores externos* são: índice de satisfação dos clientes e sua tendência; percentual de produtos retornados com defeito; índice de repetição de compra; número de novos clientes conquistados; número de clientes perdidos para a concorrência; participação no mercado.

As empresas devem construir relacionamentos com o cliente, de maneira a conhecer as necessidades e desejos do consumidor e visando atendê-lo dentro de um **micromercado** – da maneira mais personalizada possível –, já que existem evidências que comprovam que reter clientes é geralmente mais lucrativo do que

⁵³ Adaptado de AIDAR, Antonio Carlos Kfourir, OLIVEIRA, João José de, LEONCINI, Marvio Pereira. A Nova Gestão do Futebol. Rio de Janeiro : FGV, 2000, p. 53.

⁵⁴ CHING, Hong Yuh. Op. Cit.

conquistar novos. Daí o surgimento do conceito de marketing de relacionamento⁵⁵.

2.8 A necessidade de mudança planejada no ambiente

Se o caminho percorrido não é o correto na administração profissional dos clubes esportivos brasileiros, torna-se viável estudar alternativas que visem corrigir as falhas e realizar a consecução dos objetivos organizacionais.

Apesar de importantes num mundo com alta velocidade no trânsito das informações, as mudanças devem ser planejadas. Embora as organizações sejam assediadas por muitas forças exigindo mudanças, é importante reconhecer que forças opostas mantêm a organização num estado de equilíbrio. Essas forças apóiam a estabilidade ou *status quo*.

2.9 O clima organizacional

Denison⁵⁶ entende que o *clima organizacional* descreve o ambiente interno da organização, enraizado no seu sistema de valores, tendendo a apresentar esse ambiente em termos relativamente estáticos, descrevendo-o como um conjunto estável (e largamente utilizável) de extensões. Assim, o clima organizacional é freqüentemente considerado como relativamente temporário, sujeito a controle direto, e muito limitado pelos aspectos do ambiente social que são conscientemente preservados pelos membros da organização.

Barros⁵⁷ define *clima organizacional* como a propriedade ou a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos indivíduos, influenciando seu comportamento. Maximiano⁵⁸ assevera que o clima organizacional é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. E conclui que o *estudo desse clima é uma medida para entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o*

⁵⁵ CHRISTOPHER, Martin. *O Marketing da Logística*. Op. Cit. p. 41.

⁵⁶ DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review (21), 1996, p. 624.

⁵⁷ BARROS, A. A. C. *Teoria e análise das organizações*. Brasília: FEPAD/INFRAERO, 1998a, p.29.

⁵⁸ MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 4.ed.rev.amp. São Paulo : Atlas, 1995, p. 38-39.

interesse e o rendimento dos indivíduos.

Desses conceitos, algumas ilações podem ser realizadas no caminho da descoberta de como intervir na gestão das organizações de modo a reduzir ao mínimo possível, as discrepâncias entre as percepções dos membros e os processos e estrutura adotados na organização a que serve, e por ele percebidos, a saber:

- Em que pese derivar dos *valores* emitidos pela organização, o clima organizacional é um fato marcadamente psicológico já que consiste numa percepção individualizada desses valores, moldando o comportamento do membro de forma positiva ou negativa, retratado diretamente na realização do trabalho;
- O clima organizacional, de uma maneira geral, é temporal e, portanto, dinâmico e mutável, derivado do estilo de gestão utilizado pela cúpula diretiva da organização, que se materializa em ações moldadoras dos processos, como também resultante da estrutura organizacional;
- Considerando a formatação sistêmica de toda a organização – pelo menos em termos ideais – os aspectos ambientais externos somente se manifestam no clima organizacional pela influência que exercem em suas interfaces com o ambiente interno, ressaltando o fato de que essa variável é marcadamente percebida no interior das organizações⁵⁹.

Diversos autores abordam a medição do clima organizacional através de modelos arquitetados para aferição dos sentimentos desenvolvidos pelos membros em relação ao seu ambiente de trabalho, conforme pode ser observado no quadro abaixo as seis principais dimensões.

Quadro 2 – Clima Organizacional: Dimensões Pesquisadas e Sentimentos Percebidos⁶⁰

Dimensões pesquisadas	Sentimentos percebidos
------------------------------	-------------------------------

⁵⁹ BARROS, A. A. C. Burocracia como fator que pode tender a organização ao crescimento e sucesso. Brasília: UnB, Departamento de Administração, 1998, p. 11.

⁶⁰ Fonte: Litwin & Stringer, apud BARROS, A. A. C. Teoria e análise das organizações. Op. Cit. p.27.

<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura • Responsabilidade • Riscos • Recompensa • Calor e apoio • Conflito 	<ul style="list-style-type: none"> • Resposta às normas • Desejo de liberdade • O desafio do trabalho • A compensação para o esforço no trabalho • A ajuda mútua • A liberdade de opinião
--	---

Já Van Gundy⁶¹ apresenta os seguintes fatores relativos ao clima organizacional, como forma de percebê-lo: autonomia; sistema de premiação dependente do desempenho; apoio à criatividade; aceitação das diferenças e interesses em ter diversidade entre os membros; Envolvimento pessoal; e Apoio da direção.

- *Autonomia*: ligada ao grau que possibilita aos funcionários liberdade para agir;
- *Sistema de premiação dependente do desempenho*: maior eficiência derivada de sistemas de premiação justos e apropriados, baseados na competência e no desempenho;
- *Apoio à criatividade*: percepção de que a organização está aberta a novas idéias e apóia possíveis mudanças benéficas para ela;
- *Aceitação das diferenças e interesses em ter diversidade entre os membros*: eficiência e criatividade ocorrem quando há espaço para divergência de propostas e pontos de vista;
- *Envolvimento pessoal*: motivação intrínseca como poderoso fator de incremento de eficiência;
- *Apoio da direção*: aumentos de eficiência e de criatividade só ocorrem caso haja apoio dos escalões superiores da organização.

Alencar⁶² destaca as seguintes características para instalação de um clima favorável à criatividade e felicidade no trabalho nas organizações:

⁶¹ VAN GUNDY, A. Organizational creativity and innovation. Buffalo: Bearly, 1987.

⁶² ALENCAR, E. M. L. S. Criatividade. 2. ed. Brasília : UnB, 1995, p. 108.

- Motivar a produção de idéias;
- Tolerar o fracasso e encorajar a experimentação e a assunção de riscos;
- Facilitar a realização de uma segunda tentativa decorrente de um primeiro trabalho não exitoso;
- Criar espaço para que os subordinados expressem suas opiniões;
- Fazer com que os membros sintam que se confia neles.

Whiting & Salomon⁶³, com marcante preocupação nos aspectos estruturais da organização, citam princípios que parecem facilitar o aproveitamento máximo dos recursos humanos:

- Insistir na liberdade no local de trabalho para que se possam perseguir idéias inovadoras e alcançar maior satisfação na realização de tarefas;
- Estrutura organizacional e políticas flexíveis, com ênfase na confiança e na cooperação mútuas;
- Estrutura organizacional e clima de trabalho onde prevaleça o respeito à dignidade e ao valor dos indivíduos, encorajando-se a iniciativa e desafiando as capacidades do indivíduo;
- Estrutura organizacional que mantém a autonomia, a flexibilidade e a vitalidade, através da delegação de responsabilidade e autoridade.

Se o *clima organizacional* pode ser considerado como relativamente temporário, sujeito a controle direto, e muito limitado pelos aspectos do ambiente social, a nova legislação esportiva brasileira (Lei Pelé), é justamente o elemento modificador desse meio, com efeitos altamente perceptíveis em termos comportamentais e operacionais, dentro do futebol brasileiro.

2.10 A cultura organizacional

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, atitudes e normas

⁶³ WHITING, B. G. & SOLOMON, G. T. Key issues in creativity, innovation & entrepreneurship. New York : Bearly, 1989.

compartilhadas que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização⁶⁴. A *cultura*, embora seja menos explícita do que as regras e os procedimentos pode ser uma influência ainda mais poderosa sobre o modo como empregado e administradores abordam problemas, atendem aos consumidores etc. Em termos gerais, a cultura organizacional determina qual comportamento é apropriado para os empregados e que questões devem ser prioritárias.

No tocante ao construto da *cultura organizacional*, Barros⁶⁵ adota uma conceituação simbiótica, utilizando elementos de várias definições, apontando a mais completa, a seu juízo, como sendo:

Cultura organizacional consiste de elementos compartilhados que constituem os padrões para perceber, pensar, agir e comunicar no interior das organizações⁶⁶, formando um conjunto de características que as diferenciam entre si⁶⁷; ou ainda, as estruturas profundas das organizações que são enraizadas nos valores, crenças e suposições a que aderem os seus membros⁶⁸.

Em síntese, a cultura organizacional pode ser percebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como formas de *comunicação* e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação⁶⁹. Vê-se, portanto, que as variáveis componentes da cultura organizacional – bem mais complexas do que as formadoras do clima organizacional – tanto se forjam no ambiente externo como no interior das organizações. Adaptam-se ao membro que traz consigo uma cultura social convergente, ao mesmo tempo em que perturbam e afastam aqueles que possuem uma cultura social divergente da que vigora na organização.

Ainda segundo Stoner⁷⁰, a *cultura organizacional* pode ser comparada a um *iceberg*. Na superfície, estão os aspectos abertos – os objetivos, a tecnologia, a

⁶⁴ STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999.

⁶⁵ BARROS, A. A. C. *Burocracia como fator que pode tender a organização ao crescimento e sucesso*. Brasília: UnB, Departamento de Administração, 1998, p. 14.

⁶⁶ TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J.E. & CODO, W. (Org.) *Trabalho, organização e cultura*. São Paulo : CAA, 1996, p. 175.

⁶⁷ BERNARDES, C. *Sociologia aplicada à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995, p. 175.

⁶⁸ DENISON, D. R. Op. Cit. p. 624.

⁶⁹ BARROS, A. A. C. Op. Cit. p. 14.

estrutura, as políticas e procedimentos, e os recursos financeiros da organização expressos formalmente. Abaixo da superfície estão os aspectos encobertos ou ocultos – os aspectos informais da vida organizacional. Entre esses estão as percepções, as atitudes e os sentimentos, bem como um conjunto de valores compartilhados sobre a natureza humana, sobre a natureza das relações humanas e sobre o que a organização pode e poderá contribuir à sociedade.

Assim, como regra geral, os empregados ficam numa organização por dois motivos. O primeiro é em função de interesses pessoais e o segundo é porque suas personalidades, atitudes e crenças ajustam-se à cultura organizacional.

No que se refere ao *ajustamento à cultura existente*, de fato, muitos empregados se identificam com sua organização e vêem como pessoais suas perdas e seus ganhos. Em consequência disso, podem sentir-se ameaçados pelos esforços de mudar radicalmente a cultura organizacional e o modo como as coisas são feitas.

Para operacionalizar o ajustamento, acomodação, adaptação ou assimilação do novo membro à cultura da organização, deve ser realizado um penoso e duradouro processo de re-socialização que pode cambiar aspectos meramente periféricos de sua personalidade adquirida em seu processo de socialização primária, mediante o uso de diversos alicientes que interfiram em sua formação cultural, induzindo-o a aceitar a nova situação. Em casos notoriamente recalcitrantes, nada mais resta que afastá-lo da organização⁷¹. Para isso, enuncia algumas medidas de intervenção recolhidas da doutrina, a saber:

1. Análise de incidentes críticos pelos quais passou a organização (crises, expansões, mudanças, pontos de inflexão, malogros e êxitos), buscando na caracterização do seu histórico, aliciar o novo membro – como de resto os membros em geral – motivando-o a entender a natureza da organização, suas metas e propósitos, desafiando-o a participar positivamente desse processo de eventual crescimento e desenvolvimento.

⁷⁰ STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. Op. Cit., p. 165.

⁷¹ BARROS, A. A. C. Op. Cit. p. 14.

2. Incrementar o já mencionado programa de re-socialização mediante:
 - a. Estratégias de integração do indivíduo à organização, introjetando nele valores e comportamentos para fins de incorporação e aceitação;
 - b. Outras estratégias menos complexas, como programas de treinamento e integração de novos funcionários;
 - c. Realização de rituais de socialização que desempenham papel importante na inclusão do indivíduo no grupo e delimitam o processo de exclusão dos demais;
 - d. Uso de dogmas que funcionam como instrumentos de mandato da organização, na transferência de partes de autoridade para os membros;
 - e. Uso de ritos diversos que vão desde as entrevistas de avaliação de pessoal (uma metáfora da confissão católico-romana), passando pelos encontros e reuniões (metáfora da missa), além da participação em programas de treinamento e admissionais (metáfora do batismo), até a clara exposição das normas e regras da organização (metáfora da liturgia);
 - f. Uso das políticas de captação e desenvolvimento de recursos humanos, aliados às políticas de remuneração e carreira, todas desempenhando papéis fundamentais na sedimentação da cultura da organização, funcionando como fator de atração ou afastamento do novo membro.
3. Utilização dos *processos de comunicação* vigentes na organização, como elemento essencial no processo de criação, transmissão e cristalização de seu universo simbólico, através do sistemático uso dos meios formais orais (contatos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (murais, informativos, circulares, memorandos etc.), além dos informais (disseminação de boatos, conversas na hora do café, encontros no bar da esquina etc.).
4. Gerenciamento tentativo dos aspectos culturais mais proeminentes quer pela **manutenção** dos padrões vigentes (desenvolvimento de ritos ou

práticas organizacionais) a exemplo de seminários de integração ou programas de treinamento e desenvolvimento voltados aos valores básicos da organização; quer pela **mudança** dos padrões culturais da organização, ora usando situações ligadas a seu ambiente externo (momentos de crise, de retração ou expansão, ação de movimentos sociais, ação do Estado ou mudanças tecnológicas) ou referentes a seu contexto interno (surgimento de novas lideranças, reorganização de processos e métodos de trabalho, introdução de novas políticas organizacionais ou de novas tecnologias).

É de fundamental importância perquirir as condições culturais de uma organização, conforme os elementos acima apresentados, com vistas a se iniciar um plano de endomarketing visando êxito em sua implementação e manutenção.

2.10.1 Mudando a cultura organizacional para mudar a administração esportiva

Para Stoner e Freeman⁷² é impossível implementar com sucesso uma estratégia que contradiga a cultura organizacional. Os administradores que se vêem diante desse tipo de situação devem, de algum modo, mudar a cultura para se adaptarem à nova estratégia.

Entendendo o ambiente do futebol profissional brasileiro como um ambiente organizacional, verifica-se nele uma dada cultura, caracterizada pelas décadas de interação entre seus integrantes. Embora a cultura organizacional seja a base na construção da identidade organizacional, e com variáveis componentes bem mais complexas do que as formadoras do clima organizacional, ela é passível de ser mudada, desde que passe por um consistente mecanismo de ação remodelador. Quando o momento interno da organização aponta em direção a uma situação indesejável, é fundamental a procura de um redirecionamento que conduza, no mínimo, à reorientação da instituição.

⁷² STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. Op. Cit. p. 165-166.

2.10.2 Superando os obstáculos num processo de mudança

Em seus estudos, Lewin⁷³ se aprofundou no processo que efetivasse uma mudança eficaz. Entendeu que a maioria dos esforços de mudança fracassa por dois motivos.

- Em primeiro lugar, em função de que as pessoas não se dispõem ou são incapazes de alterar atitudes e comportamentos antigos. Como exemplo, diga a um administrador que ele precisa aprender uma nova técnica analítica e ele provavelmente aceitará a ordem; mas, diga ao mesmo administrador que ele é muito agressivo e áspero ao lidar com os outros, e você pode esperar um tiroteio. Isso ocorre porque o ressentimento e a resistência são reações naturais a qualquer sugestão que viole a autoimagem ou sugira uma falha na personalidade do indivíduo.
- Em segundo, porque mesmo se os empregados estiverem dispostos a mudar sua atitude e seu comportamento, essas mudanças tendem a ter vida curta. Depois de um pequeno período tentando fazer as coisas de modo diferente, os indivíduos deixados sozinhos tendem a voltar aos padrões habituais de comportamento.

Para superar os obstáculos, comuns num processo de mudança, pode ser utilizado o modelo seqüencial de três etapas desenvolvido por Lewin. O modelo é igualmente aplicável a indivíduos, grupos ou organizações inteiras. Ele implica "descongelar" o padrão atual de comportamento, "mudar" ou desenvolver um novo padrão e em seguida "recongelar" ou reforçar o novo comportamento.

Descongelar implica tornar tão óbvia a necessidade de mudança a ponto do indivíduo, do grupo ou da organização poder facilmente vê-la e aceitá-la.

Mudança implica indicar um agente de mudança treinado, que irá liderar os indivíduos, os grupos ou toda a organização durante o processo. No decorrer desse processo o agente de mudança irá alimentar novos valores, atitudes e comportamentos através dos processos de *identificação e internalização*. Os membros da

⁷³ Apud STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. Pp. Cit., p. 303-305.

organização irão se identificar com os valores, atitudes e comportamentos do agente de mudança, internalizando-os assim que perceberem sua eficácia no desempenho.

Recongelar significa transformar em regra geral o novo padrão de comportamento, usando para isso mecanismos de apoio ou reforço, de modo que ele se torne uma nova norma.

Os agentes de mudança podem ser membros da organização ou consultores trazidos de fora. Para programas complexos e grandes, há muitas vantagens em contratar um consultor externo.

Para Stoner e Freeman⁷⁴, a resistência a uma proposta de mudança é um sinal para os administradores de que há algo errado com a proposta, ou de que houve equívocos em sua apresentação. Assim, os administradores devem determinar as causas da resistência e ser suficientemente flexíveis para superá-las de modo apropriado.

2.11 Os fatores de mudança

2.11.1 A inovação como fator de mudança

Inovação é o processo pelo qual a organização usa sua habilidade e recursos na criação de novas tecnologias e serviços, assim há mudança onde o foco será atender às necessidades dos clientes. Esse processo é o mais difícil de todos, pois se tem que adotar estruturas flexíveis, equipes multifuncionais que dêem suporte para a liberdade de experimentação e criatividade⁷⁵. *A inovação pode ser conceituada como uma mudança que traz benefício*. Toda inovação leva à mudança, mas nem toda mudança leva à inovação. O fato essencial é que a inovação adiciona valor e o mais importante, sempre, é adicionar valor para o Cliente. A ênfase em adicionar valor para o cliente leva as empresas a dedicarem-se permanentemente na busca de inovação, o que promove a integração de cada etapa de cada cadeia de valor, o que conduz à satisfação do consumidor final. Isso só ocorre em ambientes típicos de

⁷⁴ STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. Op. Cit. p. 165-166.

⁷⁵ HILL, Charles & JONES, Gareth. *Strategic Management - An Integrated Approach*. 3. Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1995.

alianças transparentes e de longo prazo entre empresas.

Para melhor avaliar a necessidade de mudança, é importante estudar o ambiente das organizações, através da observação do clima e da cultura organizacionais. As organizações esportivas brasileiras precisam inserir em seus contextos, uma visão que leve em consideração a mudança como capacidade de reação a tudo o que ocorre no ambiente e que deve provocar alteração permanente em todas as ações dos clubes.

2.11.2 A teoria do Campo de Força como fator de mudança

Com base no fato de que a atual situação vigente na administração do futebol brasileiro não aponta para o suprimento das necessidades de nossos dias – caracterizado pela eficiência, transparência, competitividade, licitude e lucratividade –, faz-se necessário estudar a importância ou não de ocorrência de mudanças no *status quo*. Para Kurt Levin⁷⁶, cada comportamento é resultado de um equilíbrio entre forças impulsionadoras e restritivas. As *forças impulsionadoras* empurram para um lado e as *forças restritivas* para o outro. O desempenho resultante é uma conciliação dos dois conjuntos de forças. Para os que desejam a mudança existe uma tendência de impulsionar, só que a tendência natural dos que estejam sendo impulsionados é de empurrar de volta; ou seja, as forças impulsionadoras ativam suas próprias forças restritivas. Dessa forma, a redução nas forças restritivas é normalmente um meio mais eficaz de encorajar mudanças do que o aumento nas forças impulsionadoras.

As forças restritivas são aquelas que mantêm estável a organização e são de interesse pessoal, já que representam fontes potenciais de resistência à mudança planejada. Estas forças foram agrupadas por conveniência em três classes amplas: *a cultura organizacional; os interesses pessoais; e as percepções individuais dos objetivos e estratégias das organizações.*

Das três forças, a cultura organizacional pode ser a mais importante para moldar e manter a identidade de uma organização.

⁷⁶ Apud STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999, p. 300-305.

2.11.3 O interesse pessoal como fator de mudança

O trabalho ajuda os empregados a alcançarem seus objetivos de vida e, apesar deles poderem se identificar com suas organizações, sua preocupação final é consigo mesmos. Em troca de fazerem um bom trabalho, esperam pagamento adequado, condições de trabalho satisfatórias, segurança no emprego e uma certa quantidade de reconhecimento, poder e prestígio. Qualquer mudança que ameace seu *status quo* individual torna-se uma fonte de medo e incerteza. Os empregados entendem que, na melhor das hipóteses, podem enfrentar um período potencialmente desconfortável de ajuste, enquanto se adaptam a uma nova organização ou a um trabalho reformulado; e na pior, podem perder o emprego. Esses temores, junto com a incerteza sobre sua segurança no emprego, criam grandes barreiras à mudança, especialmente se os empregados que compartilham os mesmos temores e interesses pessoais se agruparem.

Os objetivos e as estratégias são instrumentos extremamente poderosos para organizar e coordenar os esforços de qualquer organização. De fato, as declarações de missões – por exemplo, como prestar o melhor serviço possível ao consumidor –, podem guiar as ações dos empregados na ausência de políticas e procedimentos formais. Entretanto, essa força poderosa em favor da estabilidade pode tornar difícil a ocorrência de mudança que pode ser extremamente necessária para a saúde organizacional. Algumas vezes os empregados não compreendem a necessidade de um novo objetivo porque não têm a mesma informação que os seus gerentes. Ou podem sonhar com "os bons velhos tempos". Em outros casos, entretanto, os empregados podem resistir à mudança, porque têm informações que os administradores não têm.

No caso específico do ambiente denominado futebol brasileiro, é nítida a motivação dos empregados por mudanças, apesar de todos os riscos e instabilidades proporcionadas pela nova situação vislumbrada

2.12 A cultura organizacional do futebol brasileiro

O ambiente do futebol do Distrito Federal e o do Brasil como um todo teve

sua cultura organizacional afetada principalmente pela grande influência do Estado que interferiu decididamente nos seus rumos. A ingerência que criou a cultura prevalente até os dias de hoje, deu-se efetivamente com a Lei nº 6.251/1975, que apresentou em sua ordem geral as seguintes características⁷⁷:

- a. Autoritária, discriminadora, controladora, centralizadora, restritiva, elitizante e protetora de interesses pessoais e de grupos;
- b. Total intervenção do Estado inibindo a iniciativa privada;
- c. Atuação cartorial e policialesca inibindo a criatividade e autonomia dos segmentos desportivos;
- d. Não é principiológica;
- e. Normatização a cargo do Poder Público;
- f. Não caracteriza o tratamento diferenciado para o desporto profissional e o não-profissional;
- g. Não define os fins do desporto;
- h. Não introduziu mudança alguma de significação nas estruturas existentes;
- i. Afasta do processo decisório a maior parte dos grupos de cada modalidade desportiva.

Para Tubino⁷⁸, se antes da Constituição de 1988, a Lei nº 6.251 – que regulamentava o esporte no Brasil – já estava defasada com relação ao esporte no contexto internacional, após a promulgação da nova Carta Magna os instrumentos legais daquela lei esportiva passaram a ser inadequados e inoperantes. O Conselho Nacional de Desportos (CND) também foi enfraquecido em virtude da revisão do papel do Estado no esporte, deixando uma autonomia desejável e necessária para as entidades esportivas. Essa conjuntura, em que pese apresentar uma expectativa riquíssima, acabou criando alguns problemas, justamente pela ausência de uma lei

⁷⁷ Conforme Anexo 1 – Quadro Comparativo entre a Lei nº 6.251/1.975 e a Lei nº 8672/1.993 (Lei Zico).

⁷⁸ TUBINO, M. J. G. O esporte no Brasil, do período colonial aos nossos dias. São Paulo : Ibrasa, 1996, p. 82-84.

compatível com o novo texto, durante o período imediato pós-constituição.

Isso ocorreu em função da nova redação contida no artigo 217 do texto constitucional de 1998⁷⁹, já abordado anteriormente. A nova Carta Magna revoga a legislação esportiva vigente – Lei nº 6.251 – e deixa uma complexa lacuna no ambiente esportivo brasileiro.

A administração esportiva brasileira possui uma cultura firmada com base na iniciativa de pessoas e grupos que têm ficado à frente dos clubes. Por não terem que apresentar resultados globais positivos ao longo de suas gestões, estes dirigentes, os denominados “cartolas”, oferecem um cem número de decisões e comportamentos que comprometem a saúde financeira das entidades que dirigem e provocam uma grande insatisfação nas massas de torcedores. Uma reportagem publicada no jornal Correio Braziliense⁸⁰ intitulada “Que país do futebol é este?” retrata bem o que se apresenta no cenário da administração esportiva brasileira. O autor da matéria constata que dentro de campo, a bola continua sendo muito bem tratada pelos pentacampeões do mundo e que a torcida pode ver grandes espetáculos. Fora das quatro linhas, porém, os cartolas teimam em condenar o futebol brasileiro ao atraso e à desorganização.

O jornalista afirma que o que ocorre parece ser um mal crônico e que o futebol brasileiro tem sempre uma novidade “negativa” para apresentar às milhares de pessoas que lotam estádios (pelo menos nas decisões) e alavancam a audiência das TVs. Calendários continuam a ser desrespeitados, com jogos adiados por sobreposição de datas. Regulamentos atropelados para favorecerem times mais poderosos nos bastidores. Campeonatos definidos no tapetão. Uma série de desmandos que deprecia o futebol mais famoso do planeta.

O levantamento realizado pelo jornal Correio Braziliense neste artigo aponta que a média de público, que já chegou a atingir a casa dos 21 mil pagantes (em campeonatos brasileiros), está hoje em 14 mil; a maior parte dos ídolos se transferiu para o exterior e os clubes estão à beira da falência, com dívidas astronômicas,

⁷⁹ Constituição : República Federativa do Brasil. – Brasília : Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

⁸⁰ CORREIO BRAZILIENSE. Que país do futebol é este? Brasília, 20 dez. 1999, Caderno de Esportes, p.6.

principalmente com o governo federal. Só para o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) os clubes deviam, à época, R\$ 76 milhões; o débito com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) beirava os R\$ 65 milhões; isso sem contar o rombo com a Receita Federal – cujos números não são divulgados oficialmente –, mas em 1997 estavam estimados em R\$ 40 milhões. O clube de maior torcida do país, com cerca de 35 milhões de pessoas ocupa o topo das listas de inadimplentes. O Flamengo devia, à época, impressionantes R\$ 19.735.361,76 de INSS e R\$ 9.815.069,38 de FGTS. Os quadros 3 e 4 apresentam os clubes maiores devedores junto ao INSS e ao FGTS.

Quadro 3 – Clubes brasileiros de maior inadimplência junto ao INSS

	Clube	Valor (em R\$)
1º	Flamengo	19.735.361,76
2º	Fluminense	9.636.345,66
3º	Palmeiras	7.050.866,39
4º	Atlético-MG	6.408.372,96
5º	Internacional	5.061.363,70
6º	Botafogo	3.089.675,64

Fonte – Governo Federal – Publicado no jornal Correio Braziliense, Caderno de Esportes, p. 8, 20/12/1999.

Quadro 4 – Clubes brasileiros de maior inadimplência junto ao FGTS

	Clube	Valor (em R\$)
1º	Flamengo	9.815.069,38
2º	Internacional	7.604.481,43
3º	Portuguesa	6.378.896,75
4º	Botafogo	6.042.042,16
5º	Vasco	5.200.823,46
6º	Atlético-MG	5.107.972,70

Fonte – Governo Federal – Publicado no jornal Correio Braziliense, Caderno de Esportes, p. 8, 20/12/1999.

Neste artigo também foi consultado o jornalista Juca Kfour, um dos maiores críticos da estrutura do futebol nacional, que afirmou que as negociações de jogadores servem para os cartolas encherem os bolsos de dinheiro, o que justificaria o fato de porque os clubes não saem de suas perenes crises financeiras. "Quantas vezes Romário foi vendido e "desvendido" nesses últimos anos?", questiona. "Não tenho dúvidas de que aí tem lavagem de dinheiro. Se a CPI do Narcotráfico for a fundo, vai sobrar para o futebol". O presidente do Cruzeiro, Zezé Perrella, tenta justificar a enorme inadimplência existente: "O governo nunca vai ter peito para fechar um Flamengo", garante. Com a certeza da impunidade, por que se preocupar em sanar os débitos? O dirigente propõe uma solução para o endividamento. "Deveriam trocar (dívidas) por bônus para que os clubes pudessem pagar com atividades sociais".

Mas por que um futebol tão rico em valores e em potencial vive no atraso? "Porque alguém ganha com isso. Temos clubes falidos e cartolas riquíssimos", responde Kfour. "Eles (cartolas) são contra a modernização e uma nova legislação porque querem continuar a colher os ovos de ouro da galinha". O ex-jogador *Sócrates*, também aponta os dirigentes como os principais culpados: "Os cartolas se

preocupam com as coisas boas para eles. Não têm compromisso com os clubes”.

Já para o dirigente do Vasco da Gama do Rio de Janeiro, Eurico Miranda, não existem problemas no futebol brasileiro. Ele afirma que não há no Brasil nada mais organizado. “Está tudo às mil maravilhas. A prova disso é que se realizam ao mesmo tempo milhares de partidas e todas elas dentro da mesma regra. Os segmentos do futebol funcionam como um relógio suíço”. Os dirigentes, não parecem incomodados com o tamanho da conta que têm a pagar. O mesmo dirigente do Vasco e deputado federal, defende os clubes: “Dívida não é sinônimo de insolvência. Se fosse assim, tinha de fechar o Brasil”. O presidente do Clube dos 13 (entidade que reúne os maiores clubes brasileiros), Fábio Koff, é ainda mais taxativo. Não vê os clubes em maus lençóis e fica irritado quando se toca no assunto. “Quem está falido?” É uma deturpação, uma veiculação equivocada da imprensa, afirma⁸¹.

2.13 A administração esportiva brasileira pós-constituição de 1988

A ausência de uma legislação específica e o enfraquecimento do CND, de certa forma fortaleceram transitoriamente as estruturas arcaicas e os interesses dos senhores feudais do esporte brasileiro, pela ocorrência de um vazio na ordem jurídica esportiva nacional. Explica Tubino⁸² que estes pseudo-esportistas passaram a referenciar-se unicamente na estrutura vertical das entidades internacionais. Dessa forma, com o CND completamente desaquecido – e em fase terminal – estes verdadeiros “coronéis” do esporte nacional, na maioria investidos como dirigentes de federações e conferações, principalmente no futebol, passaram a fazer regras próprias, deixando reduzidas chances de contestação, justamente pelo aval que recebiam das entidades internacionais.

A este período somou-se a rápida etapa obscurantista do governo de Fernando Collor de Melo, caracterizado pela criação da Secretaria de Esportes (junto à presidência da república); a revogação da Lei de Incentivos fiscais para o Esporte; o retorno do esporte-performance na Educação; e o Projeto Brasília-Olimpíadas ano

⁸¹ CORREIO BRAZILIENSE. Que país do futebol é este? Op. Cit., p.6.

⁸² TUBINO, M. J. G. Op. Cit., p. 91-92.

2.000.

No que se refere à criação da Secretaria de Esportes junto à Presidência da República foi uma idéia discutível, sem uma reflexão mais profunda e sem a definição do papel do governo diante do esporte, só deixou um vazio muito grande e um órgão ineficaz. Destaca-se apenas a compromissada atuação dos secretários daquele período, Artur Coimbra (Zico) e Bernard Rajzman. O primeiro – Zico – pela coragem de apresentar um projeto de lei revolucionário, que tornou-se a Lei nº 8672/1993, a nova legislação esportiva brasileira, que contrariava o presidente da república, que numa convivência de interesses recebia em audiência os senhores feudais do *status quo* do futebol, considerados os “predadores” do esporte brasileiro. O segundo – Bernard, pela luta incessante na busca de recursos financeiros para o esporte e fazendo propostas que influenciaram na construção da Lei nº 8672/1993⁸³.

O governo, apesar de todo o discurso favorável às questões esportivas, paradoxalmente, enquanto apresentava uma nova legislação esportiva para o Brasil, revogou a Lei nº 7752/89, a chamada Lei Mendes Thame de Incentivos Fiscais. Outro fato relevante e característico ocorrido no governo Collor, foi o uso do esporte como *marketing* presidencial, que, tentando passar à sociedade brasileira uma imagem de super-atleta, usou a atividade esportiva, sob diversas formas, como esquema de *marketing* pessoal, utilizando-se de frases pírias e de impacto em suas camisetas.

Ainda, segundo Tubino, desperdiçando recursos de iniciativa privada, foi lançado – sem nenhuma base ou possibilidade de sucesso – o projeto “Brasília-Olimpíadas 2000”, que até poderia ter sido uma boa idéia, se não fosse recheado de interesses pessoais, descompromisso social, viagens de turismo e nenhuma inter-relação com as questões pelo menos da região Centro-oeste do país. O principal personagem desse episódio, que contribuiu negativamente para a imagem brasileira no exterior, foi o deputado Paulo Octávio, amigo íntimo do então presidente da república Fernando Collor.

⁸³ TUBINO, M. J. G. Op. Cit., p. 91-92.

2.14 A retomada do processo de ruptura do status quo

Após profundas discussões e inúmeras tentativas de manutenção da cômoda situação vigente para muitos dirigentes esportivos brasileiros é promulgada a Lei Nº. 8.672, de 6 de julho de 1993. Sendo uma verdadeira ruptura com tudo o que até então vigia, essa lei apresenta as seguintes características de ordem geral⁸⁴:

- a. Liberal, orientadora, descentralizadora, reguladora, não restritiva, democrática e protetora dos interesses do desporto;
- b. Redução drástica da interferência do Estado e o fortalecimento da iniciativa privada;
- c. Atuação formal com autonomia de organização e funcionamento dos segmentos desportivos;
- d. Concepção da lei fundamentada em princípios;
- e. Normatização transferida para o setor privado;
- f. Insere, quando cabível, tratamento diferenciado para o desporto profissional e o não-profissional;
- g. Estabelece a finalidade do desporto;
- h. Propõe, a partir do meta-sistema, um profundo processo de mudança estrutural e comportamental, no setor desportivo;
- i. Aproxima do processo decisório, dentro de cada sistema, todos os grupos de cada modalidade desportiva.

Essa norma veio a ser o grande passo no sentido de condução não só do futebol, mas de todo o esporte nacional para um nível de reflexão responsável e que o conduzisse à profissionalização e não politização administrativa.

2.15 O Grande legado da Lei Zico

A Lei Zico buscou atrair investimentos como qualquer outro negócio e criar,

⁸⁴ Conforme Anexo 1 – Quadro Comparativo entre a Lei nº 6.251/1.975 e a Lei nº 8672/1.993 (Lei Zico).

portanto, uma nova dimensão para o esporte – o esporte como negócio e, para os clubes, o clube-empresa. Baseadas nestes dois conceitos-chave foram iniciadas as mudanças na administração esportiva do país. Observa-se nessa lei, a busca e a prática da administração empresarial.

Para Melo Neto⁸⁵, conforme a Lei Zico, podem-se analisar os conceitos-chave embutidos:

1 – O esporte como negócio

O futebol profissional deve emergir naturalmente como o melhor negócio do clube, responsável pelas suas maiores fontes de receita e elemento principal na formação e manutenção de uma imagem forte da marca do clube. Assim, a partir desta visão do futebol profissional, é que se consolida no âmbito do clube a "visão do esporte como negócio". O futebol profissional, embora fator dominante, não é único. Há o esporte amador que pode e deve desenvolver-se e também ser administrado como negócio. A experiência tem demonstrado que, se o futebol profissional vai mal, existe um efeito em cascata no clube e todos os demais esportes são afetados e o clube é afetado no âmbito esportivo e social. A marca é depreciada e deixa de ser um bom produto para as empresas investidoras no esporte.

2 – O clube-empresa

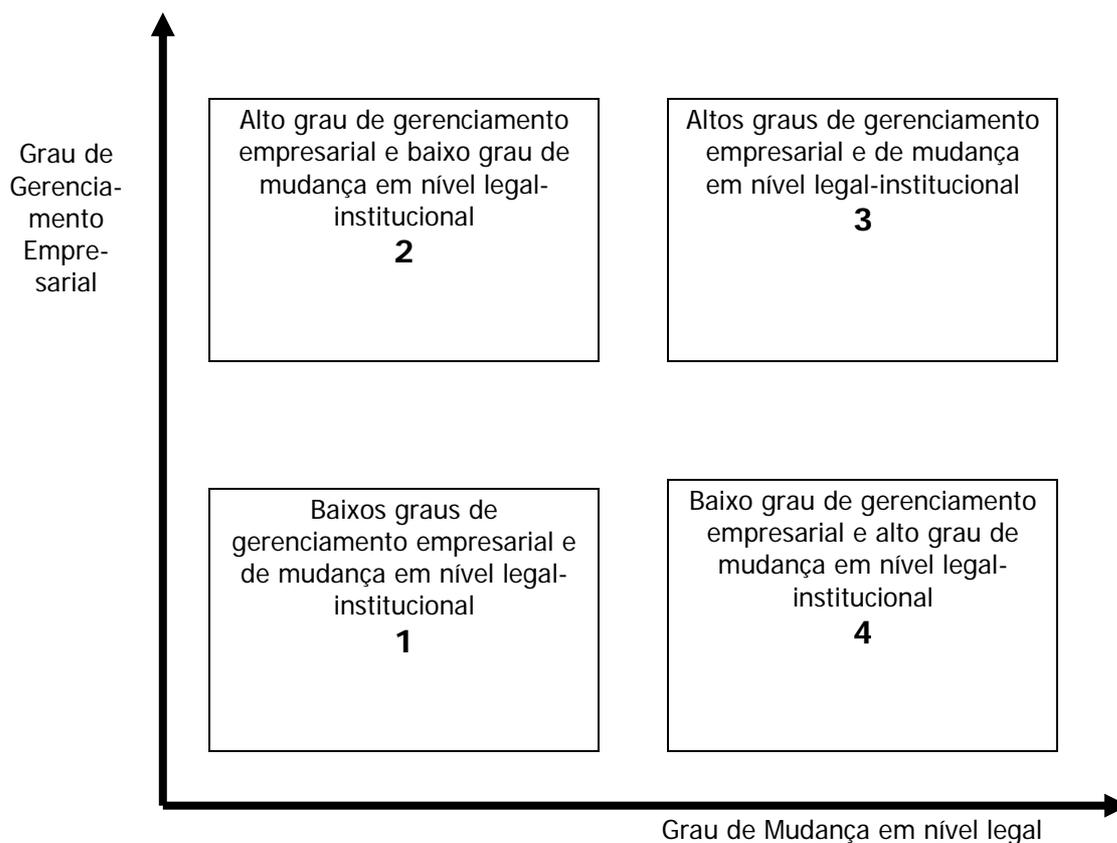
O clube-empresa passa a ser criado em meio a dois processos de mudança. Uma mudança em nível de gerenciamento, denominado "gerenciamento empresarial" (empresarização do clube); e uma outra mudança, em nível legal, que consiste na transformação do clube numa sociedade comercial (**Figura 2**).

A figura apresenta quatro situações distintas, considerando-se o grau de "gerenciamento empresarial" (o primeiro processo de mudança) e de "mudança em nível legal-institucional", o segundo processo de mudança⁸⁶.

⁸⁵ MELO NETO, Francisco P. de. Op. Cit., p. 17-18.

⁸⁶ MELO NETO, Francisco P. de. Op. Cit., p. 18-20.

Figura 2 – Combinação da mudança do gerenciamento empresarial com a mudança do nível legal-institucional⁸⁷.



O primeiro estágio representa aquele clube que possui um baixo grau de gerenciamento empresarial e um baixo grau de mudança em nível legal-institucional. Muitos clubes brasileiros encontram-se neste estágio preliminar. São regidos por estatutos desatualizados e são administrados de forma amadorista.

No segundo estágio, já começa a surgir no clube a "dimensão do negócio". Entretanto, o conceito de negócio está restrito à compra e venda "lucrativa" de jogadores. Mas, não existe ainda um processo de gerenciamento empresarial do clube, pois os lucros dos negócios realizados não são reinvestidos na melhoria dos serviços do clube e na alavancagem de outros negócios (franchising, licenciamento, venda de imagem dos atletas). E, em muitos casos, tal crescimento no volume de negócios não se reflete no aumento e na valorização do patrimônio do clube. Os seus estatutos continuam inalterados e o clube permanece como uma entidade

⁸⁷ MELO NETO, Francisco P. de. Op. Cit., p. 18-20.

apenas de cunho social.

Quando o clube começa a separar o futebol das demais atividades, a eliminar o "caixa único", a realizar uma engenharia financeira e a reforçar o seu departamento de marketing, tem início o que chamamos de verdadeiro "processo de empresarização", o que caracteriza o terceiro estágio. Neste momento, o clube aumenta consideravelmente o seu "grau de gerenciamento empresarial" e o futebol torna-se o seu principal negócio. Os estatutos são alterados e o departamento de futebol transforma-se numa sociedade comercial. É neste estágio que surge o clube-empresa, que se caracteriza por um alto grau de gerenciamento empresarial e por um alto grau de mudança legal-institucional. A empresarização tem início com a profissionalização de seus dirigentes e do seu processo de gestão. Isto poderá ocorrer de duas formas: a contratação direta de profissionais no mercado ou a contratação, de uma empresa para administrar as atividades profissionais do clube. Desta forma, consolida-se a presença do clube no terceiro estágio – alto grau de gerenciamento empresarial e alto grau de mudança em nível legal-institucional.

O quarto e último estágio – baixo grau de gerenciamento empresarial e alto grau de mudança em nível legal-institucional – materializa-se com a ocorrência de prejuízos decorrentes de uma má administração empresarial do clube-empresa. Tal situação pode ocorrer, e sabemos que certamente vai ocorrer com aqueles clubes que vão cometer erros estratégicos em seus processos de empresarização. Para muitos dos dirigentes brasileiros, a força da mudança está apenas no seu aspecto institucional-legal e eles desprezam os aspectos gerenciais, fundamentais numa situação de transição e de mudança de paradigma⁸⁸. Neste caso, duas situações podem ocorrer – má administração dos dirigentes do clube, fruto do seu amadorismo ou do desvio de recursos, ou escolha inadequada da empresa contratada para administrar as atividades profissionais do clube.

O grande objetivo deve ser o atingimento do estágio número três pelos clubes profissionais, ou seja, o gerenciamento empresarial e o clube-empresa, realizado com planejamento, inovação, espírito empresarial e com visão de futuro; principal

característica proposta que a lei Zico trouxe para a administração esportiva no Brasil.

2.16 A Lei Pelé como consolidadora do processo iniciado pela Lei Zico

Se a Lei Zico iniciou o processo que visou a mudança da cultura organizacional no esporte e, especificamente no futebol brasileiro; a Lei Pelé pode ser considerada como o grande agente consolidador de um processo definitivo de avanço na administração de todo o sistema esportivo nacional. Exaustivamente discutida, a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998 retira a autonomia do Estado sobre a administração e organização esportiva nacionais, reitera a figura do clube-empresa – criada na Lei Zico – que exige um nível de responsabilidade e profissionalismo semelhantes aos inerentes aos demais tipos de empresa.

Aprovada pelo Congresso Nacional em 24/03/98, a Lei Pelé é uma tentativa de melhorar a organização dos esportes brasileiros, com grandes mudanças que não agradaram a muitos clubes. É dividida em 11 capítulos que buscam regular e fiscalizar todas as atividades esportivas do país.

Dentre outros, podem ser destacados os seguintes pontos que passaram a vigorar no futebol brasileiro:

- 1) Extinção gradativa da lei do passe;
 - a. A partir de 2000, o jogador com 25 anos de idade teve direito ao passe livre;
 - b. A partir de 2001, o jogador, independentemente de idade; teve também direito a passe livre;
- 2) Clubes e atletas ficam livres para se organizar em qualquer modalidade esportiva;
- 3) Uma mesma pessoa física ou jurídica, não pode controlar dois clubes em uma mesma competição;
- 4) Os clubes podem se organizar em ligas, precisando apenas comunicar às

⁸⁸ MELO NETO, Francisco P. de. Op. Cit.

federações e confederações;

5) O clube que forma o atleta tem direito de assinar o primeiro contrato profissional, que não poderá ser superior a cinco anos de duração;

6) Se um clube atrasar o pagamento de um jogador por três meses, o contrato fica rescindido. O atleta, então, pode assinar contrato com outro clube;

7) O jogador pode se recusar a participar de uma competição se estiver com os salários atrasados, no todo ou em parte, em dois ou mais meses;

8) O contrato de trabalho do atleta profissional terá prazo determinado, com vigência nunca inferior a três meses nem superior a cinco anos;

9) A entidade de prática desportiva empregadora que estiver com pagamento de salário de atleta profissional em atraso, no todo ou em parte, por período igual ou superior a três meses, terá o contrato de trabalho daquele atleta rescindido, ficando o atleta livre para se transferir para qualquer outra agremiação de mesma modalidade, nacional ou internacional, e exigir a multa rescisória e os haveres devidos;

10) Todos os jogos das seleções brasileiras de futebol, em competições oficiais, deverão ser exibidos, pelo menos, em uma rede nacional de televisão aberta, com transmissão ao vivo, inclusive para as cidades brasileiras nas quais os mesmos estejam sendo realizados.

11) Em face do caráter eminentemente empresarial da gestão e exploração do desporto profissional, as entidades de prática desportiva participantes de competições profissionais e as ligas em que se organizarem deverão se constituir em sociedade comercial ou contratarem sociedade comercial para administrar suas atividades profissionais sob pena de equiparem-se, para todos os fins de direito, às sociedades de fato ou irregulares, na forma da lei comercial. Essa definição entrou em vigor a partir da emissão da Medida Provisória n° 39, de 14 de junho de 2002.

Baseado nos pontos de alterações acima apresentados constatam-se modificações legais extremamente nítidas com relação aos dispositivos anteriormente vigentes. Em tese, esse fato exigiria alteração em todo o futebol profissional

brasileiro, com reflexos significativos na gestão dos clubes. Mas, para que as mudanças ocorram, deve-se estudar um elemento essencial, que é a sua cultura organizacional.

2.17 A cultura do futebol brasileiro e o processo de mudança

Com todo o estudo teórico realizado, constata-se que a cultura vigente somente pode ser mudada iniciando-se por um relevante fato novo. Essa mudança pode ter sido deflagrada com a instalação e o resultado apresentado na *Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI)* concluída recentemente e denominada *CPI do Futebol*.

O requerimento nº 497 de 2000⁸⁹, do Senado Federal da República Federativa do Brasil, solicitando a abertura de uma Comissão Parlamentar de Inquérito, que veio a ser denominada CPI do Futebol, representou o ponto culminante na deflagração no processo de abertura das informações que puderam comprovar o estado da administração dos clubes de futebol profissional e, por que não, da administração dos clubes esportivos brasileiros.

A parte inicial do requerimento é elucidativa quanto ao que podia ser observado de irregularidades:

“REQUERIMENTO Nº 497, DE 2000

Requer a criação de Comissão Parlamentar de Inquérito, com a finalidade de investigar os fatos que arrola.

Senhor Presidente:

Requeremos a Vossa Excelência, nos termos do § 3º do art. 58 da Constituição Federal e do art. 145 do Regimento Interno do Senado Federal, a criação de comissão parlamentar de inquérito, composta por onze Senadores titulares e seis suplentes, para investigar, no prazo de cento e oitenta dias, os seguintes fatos:

1º) sonegação de recolhimento de contribuições da previdência social por clubes e outras entidades futebolísticas, conforme noticiado amplamente pela imprensa;

⁸⁹ Requerimento do Senado Federal da República Federativa do Brasil, nº 497 de 2000.

2º) sonegação de pagamento de imposto de renda por clubes, jogadores e técnicos de futebol, consoante vem sendo noticiado pela imprensa e investigado pela Receita Federal;

3º) irregularidades referentes a vendas de passes de jogadores brasileiros para o exterior, tendo o Banco Central já constatado problemas relativos a essas transações, abrangendo cerca de U\$ 40,000,000.00 (quarenta milhões de dólares);

4º) irregularidades envolvendo clubes de futebol e bingos;

5º) possíveis ilegalidades existentes no contrato de patrocínio firmado entre a Confederação Brasileira de Futebol – CBF e a Empresa de artigos esportivos Nike.

As despesas dos trabalhos da presente comissão parlamentar de inquérito ficam orçadas em R\$ 30.000,00 (trinta mil reais)."

Os senadores da República justificam a solicitação com base em diversos argumentos, que a seguir são apresentados.

Alegam que a sociedade brasileira vem assistindo, com estupefação, a notícias tratando de irregularidades no futebol nacional.

Que a cada dia surgem denúncias sobre ilegalidades cometidas por diretores de clubes, jogadores, empresários e técnicos do nosso futebol: da sonegação do recolhimento de tributos a irregularidades relacionadas a vendas de passes de jogadores brasileiros para o exterior; de anormalidades envolvendo os bingos explorados por entidades desportivas à desconfiança e ao desconhecimento sobre a legalidade do contrato de patrocínio firmado entre a Confederação Brasileira de Futebol – CBF e a Empresa Nike, são muitos e variados os fatos levantados.

Que o Jornal "O Estado de São Paulo", noticiou que a Secretaria da Receita Federal está investigando sonegação de imposto de renda praticada por entidades futebolísticas, empresas patrocinadoras e, também, por clubes e jogadores.

Que o Jornal "Folha de São Paulo" informou que a Receita Federal multou em U\$ 23,570,000.00 (vinte e três milhões e quinhentos e setenta mil dólares) clubes, jogadores, técnicos e empresários ligados ao futebol nos últimos dois anos.

Que a prisão do Presidente da Federação Paranaense de Futebol, tendo o referido dirigente ficado vinte e nove dias detido, condenado a 4 anos e 2 meses de

prisão, em regime semi-aberto, por apropriação indébita de R\$ 525.605,00 (quinhentos e vinte e cinco mil e seiscentos e cinco reais) que deveriam ter sido creditados à Previdência social entre 1995 e 1997, é fato que não é possível de não se registrar.

Que o Jornal “Folha de São Paulo” informou que os grandes clubes do futebol brasileiro são também grandes devedores do INSS.

Pelos argumentos acima apresentados, alegam os senadores que só esses fatos já configuram motivo suficiente para legitimar a criação de comissão parlamentar de inquérito.

Argumentam que a Lei nº 8.866, de 11 de abril de 1994, considera depositário da Fazenda Pública a pessoa a quem a legislação tributária ou previdenciária imponha a obrigação de reter ou receber de terceiro, e recolher aos cofres públicos, impostos, taxas e contribuições, inclusive à Seguridade Social (art. 1º). Essa pessoa, física ou jurídica, pública ou privada, sendo depositária de valores e guardando esses valores, está obrigada a prestar contas, já que utiliza, arrecada, guarda, gerencia ou administra dinheiros, bens e valores públicos.

A Constituição Federal preceitua, no seu art. 70, que cabe ao Congresso Nacional exercer a fiscalização sobre o uso de bens e valores da União e se cabe ao Congresso Nacional fiscalizar contas de pessoa física ou jurídica que guarde valores públicos, cabe também à comissão parlamentar de inquérito examinar essas contas. Isso porque, conforme rezam a doutrina e a jurisprudência – nacional e estrangeira – as comissões parlamentares de inquérito se inserem na função fiscalizadora do Parlamento. Ou seja, aquilo que está ao alcance da função fiscalizadora do Congresso pode ser investigado por comissão parlamentar de inquérito.

A parte final da justificação possui os seguintes termos:

“Assim, o não recolhimento, aos cofres públicos, de valores relativos a imposto de renda ou a contribuição previdenciária, descontados na fonte, por quaisquer entidades – ainda que privadas – configura fato ilícito que está sujeito ao poder de sindicância de comissão parlamentar de inquérito.

Por outro lado, informação mais recente, publicada pelos jornais O Globo e O

Estado de São Paulo, de 2 de agosto último indica que o Banco Central do Brasil está investigando a venda de passes de jogadores de futebol do País para clubes do exterior. A esse respeito, teria sido constatada diferença de cerca de U\$ 40,000,000.00 (quarenta milhões de dólares) entre valores que os clubes declararam haver recebido e a entrada efetiva de dólares no Brasil, ou seja, teria entrado menos dinheiro do que deveria. A respeito dessa irregularidade, seriam vinte e dois os clubes investigados em diversos Estados do País.

Registram-se, ainda, notícias sobre jogadores que receberiam parte do salário 'por fora', o que configuraria a existência dos chamados "Caixas 2" em clubes, e, também, notícias sobre lavagem de dinheiro mediante operações de compra e venda de passes e, igualmente, informações sobre valorizações adrede preparadas de atletas com o fim de elevar artificialmente os valores de seus passes no 'mercado' internacional de jogadores de futebol.

No que diz respeito ao relacionamento entre entidades esportivas e bingos, todos recordamos o recente escândalo que atingiu, inclusive, o então Ministro dos Esportes e do Turismo, com acusações de envolvimento da chamada 'máfia espanhola' e de 'banqueiros do jogo do bicho' nesse tipo de sorteio.

Quanto ao contrato de patrocínio firmado entre a CBF e a Nike, que remontaria a cerca U\$ 400,000,000.00 (quatrocentos milhões de dólares), segundo a Revista Veja de 3/9/97, a sociedade brasileira exige informações sobre esse contrato.

Sobre os termos desse contrato, há informações de que a empresa Nike poderia, até mesmo, escolher unilateralmente adversários para a seleção brasileira de futebol.

A propósito, registre-se que a CBF, apesar de ser pessoa jurídica de direito privado, participa do sistema nacional de desporto (art. 13, parágrafo único, III), estando, pois, obrigada a respeitar o princípio da soberania nacional, inscrito no inciso I do art. 2º da Lei nº 9.615/1998, que instituiu normas gerais sobre desportos, regulamentando o art. 24, IX, da Constituição Federal. Assim, cabe a indagação: a CBF não estaria infringindo a soberania nacional, ao concordar que empresa que patrocina as suas atividades escolha os adversários da seleção brasileira de futebol? A resposta nos parece afirmativa e esse fato por si só igualmente justifica o exame do contrato CBF/Nike por comissão parlamentar de inquérito.

A respeito desse última questão cabe aqui lembrar que é também consenso,

na doutrina e na jurisprudência, o fato de que a competência de que é dotado o Poder Legislativo para fiscalizar é simétrica à sua competência para legislar.

E a competência para legislar sobre normas gerais de desporto é do Congresso Nacional (art. 24, IX, combinado com o art. 48, caput, da CF), que exerceu essa competência editando a Lei nº 9.615/1998. Cumpre, de outra parte, ao Congresso Nacional, acompanhar a aplicação das leis que edita, até mesmo para reformulá-las quando for o caso.

Aliás, PONTES DE MIRANDA leciona, quanto à classificação das comissões parlamentares de inquérito, que uma das suas características alternativas é de poderem ser "preliminares à atividade legislativa". (CF. Comentários à Constituição de 1967, Ed. Revista dos Tribunais, 2ª ed. revista, Tomo III, p. 62).

Por fim, devemos recordar que a importância do futebol em nosso País e o fato de que todos os brasileiros devemos muito a esse esporte – que nos projetou no cenário internacional – impõe-nos a obrigação de cuidar para mantê-lo no elevado patamar que alcançou com a dedicação, o esforço e o suor de muitos compatriotas.

Ante todo o exposto, impõe-se a criação da comissão parlamentar de inquérito que ora justificamos, legitimada pelas assinaturas abaixo e destinada a apurar e esclarecer os fatos acima arrolados, no prazo de cento e oitenta dias.

Sala das Sessões, ...".

Tem início aí, a maior investigação sobre a administração dos clubes de futebol profissional já realizada no Brasil.

Todos estes fatos, comprovados, retratam com precisão a cultura organizacional do futebol brasileiro, principalmente aquela cultura forjada pelos dirigentes, com o objetivo de se locupletarem e de realizar tráfico de influência.

Mais do que tudo ocorrido até o presente, a CPI do Futebol demonstra a situação predominante na administração do futebol brasileiro e aponta o caminho a ser seguido.

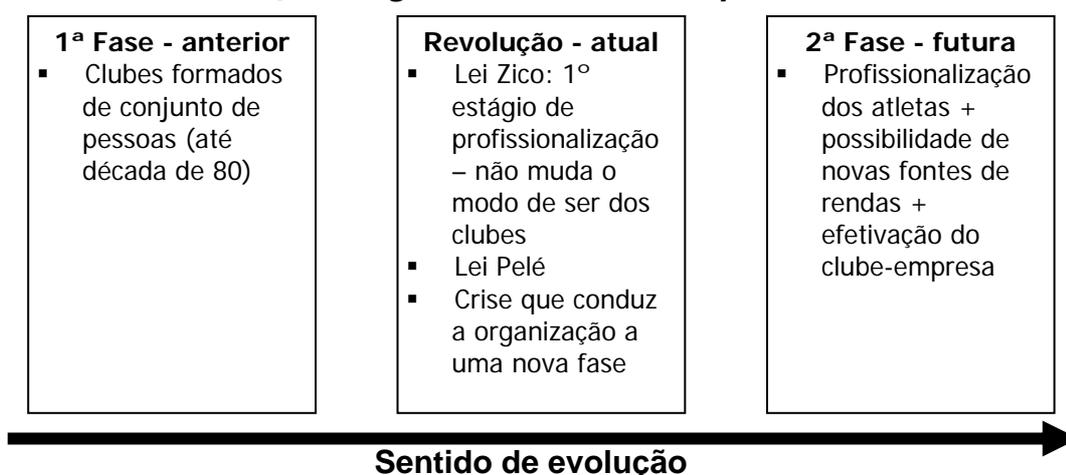
Em que pese a violência de alguns deputados – nitidamente contrários a tudo o que foi apurado –, impedindo a votação do relatório final e apresentando um outro relatório como substitutivo, o que ficou foram as inúmeras constatações de irregularidades e os diversos indiciamentos de pessoas ligadas à administração de

várias importantes entidades esportivas brasileiras.

2.18 A fase em que se encontram as empresas esportivas no Brasil

A partir dos estudos elaborados por Melo Neto⁹⁰ é possível propor um quadro de posicionamento que caracteriza a atual gestão dos clubes esportivos brasileiros.

Quadro 5 – Evolução da gestão dos clubes esportivos brasileiros



Proposto a partir de estudos publicados por MELO NETO (1998).

Este quadro mostra um período de transição de uma administração amadorista para uma administração profissional.

Para Juca Kfourri, a famosa frase proferida pelo ex-técnico Flávio Costa, em 1950, mesmo considerando todas as mudanças que ocorreram de lá para cá. Flávio Costa afirmara que: “O futebol brasileiro só evoluiu da boca do túnel para dentro, porque para fora é um horror”. Para Kfourri, o futebol brasileiro está se tornando empresarial, mas sem jogar dentro das regras do próprio mercado capitalista. Cita aquela velha história do capitalismo para o detentor dos meios de produção e não para o produtor⁹¹.

Alguns dirigentes enriqueceram sem jogar apenas com as regras do mercado, o que ocorreu por saberem aproveitar os contatos que o mundo do futebol traz. Só

⁹⁰ MELO NETO, Francisco P. de. Op. Cit.

⁹¹ CARRANO, Paulo César Rodrigues (org.). *Futebol: paixão e política*. Rio de Janeiro : DP&A, 2000, p. 46.

que os dirigentes deveriam ser executivos com salários, bônus e tudo mais. Se ganhar uma competição, ganha bônus. Classificou para a Copa do Mundo, ganha outro bônus. Mas, tudo deve ser transparente e o que provoca indignação é o fato de os dirigentes dizerem que não ganham um “tostão” no futebol, ou ganha, como agora na CBF, salários quase simbólicos⁹².

Sautchuk⁹³ denuncia o fato de instituição esportiva poderosa – como a CBF –, possa ser taxada de entidade pobre, enquanto o seu dirigente maior – que antes de ser seu presidente enfrentava dificuldades como empresário – fizesse questão de transparecer estar rico. Em 1993, aos ser indagado por um repórter sobre o que ocorreria caso o Brasil não se classificasse para a Copa do Mundo de 1994, Ricardo Teixeira, presidente da CBF, respondeu: “Para mim, nada. Vocês é que vão ter problemas, porque não vão ter o que fazer. Eu sou um homem rico”. Ao mesmo tempo, e especialmente a partir de 1998, a CBF amargava prejuízos sempre crescentes, embora sua receita viesse aumentando ano após ano. A CPI do Futebol investigou esta e outras denúncias, que, ao final dos trabalhos, concluiu pelo indiciamento de diversas pessoas e, no caso do senhor Ricardo Teixeira, pelo cometimento de treze delitos.

Outro fato grave e não esclarecido até então, fruto dessa falta de transparência e pela histórica ausência de impunidade, que ocorre nas administrações amadoristas, foram a compra e venda de mais de cem jogadores numa única gestão de Kleber Leite, como presidente do Flamengo. Isso pode ser explicado por um brutal esquema de comissionamento, ou de lavagem de dinheiro, mas que é difícil de ser provado, apesar da preocupação do Banco Central, da Receita Federal e da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do Narcotráfico⁹⁴.

Não é de agora que trabalhos apontam as falhas e os caminhos para solução dos inúmeros problemas provocados por uma administração que não possua uma responsabilidade específica na persecução dos objetivos organizacionais. Capinussú⁹⁵

⁹² CARRANO, Paulo César Rodrigues (org.). Op. Cit., p. 57-58.

⁹³ SAUTCHUK, Jaime. Os descaminhos do futebol. Brasília : Verano, 2001, p.85-88.

⁹⁴ CARRANO, Paulo César Rodrigues (org.). Op. Cit., p. 58.

⁹⁵ CAPINUSSÚ, J. Mauricio. Op. Cit., p. 22-23.

entende que dentro do atual estado de coisas atingido graças à incompetência e desonestidade dos dirigentes esportivos brasileiros, principalmente no que concerne aos clubes que mantêm seções de futebol profissional, a solução mais racional seria a transformação dos mesmos em empresas, permitindo que os diretores fossem profissionalizados. Aqueles que desempenhassem funções eminentemente técnicas seriam profissionais de Educação Física ou mesmo técnicos de administração de formação superior, estes destinados a ocuparem funções de rotulação menos desportivas. Aparentemente, contratando apenas profissionais, o clube vai gastar muito dinheiro, porém, a rentabilidade dos trabalhos será bem maior.

O advento da Lei Pelé e suas implicações geram uma revolução e tenciona as existentes entidades esportivas a um novo posicionamento, com a criação dos clubes-empresa. Para Melo Neto⁹⁶, no qual, a administração esportiva pode ser caracterizada por dois modelos gerenciais: a administração amadorista e a administração profissional empresarial.

2.18.1 Administração amadorista

A administração amadorista é aquela onde ocorre um amadorismo na gestão de negócios do clube e um profissionalismo apenas nos processos de compra e venda de jogadores e na gerência dos seus contratos⁹⁷. Este estilo de administração é baseado em valores de tradição e o comportamento do dirigente é influenciado por elementos emotivos que acabam introduzindo uma dimensão irracional em suas decisões. O paradigma é a entidade sem fins lucrativos e sua administração é voltada para dentro, o que significa a prevalência dos problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado⁹⁸.

Para Azevedo⁹⁹, em termos de objetivos, em geral o dirigente procura manter as tradições do clube, atuando como um prestador de serviços para o departamento de futebol, sendo, em certo sentido, credor do trabalho dos jogadores. As ações são

⁹⁶ MELO NETO, Francisco P. de. Op. Cit.

⁹⁷ Adaptado de Melo Neto, Francisco P. de. Op. Cit., p. 25.

⁹⁸ MELO NETO, Francisco P. de. Op. Cit., p. 27.

⁹⁹ AZEVEDO, Aldo Antonio de. Dos velhos aos novos "cartolas": Uma interpretação do poder e das suas resistências nos clubes, face ao impacto das relações futebol-empresa. Brasília, 1999. Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto de Ciências Sociais,

de cunho tradicional e afetivo (passionalidade), e estão relacionadas aos interesses pessoais, econômicos, políticos e simbólicos.

Vários fatores podem ser apontados como produto de uma administração amadorista. Brunoro¹⁰⁰ cita que o calendário do futebol brasileiro é um dos mais inchados e confusos do mundo. O elevado número de jogos impostos aos principais clubes e as constantes trocas de datas, horários e locais das partidas geram sérios problemas: desmotivação do público, falta de tempo para recuperação dos atletas contundidos ou para o condicionamento visando a próxima partida, sobrecarga muscular dos jogadores, impossibilidade de elaborar um plano de mídia para melhor negociação dos jogos televisionados, dificuldades de preparação adequada dos clubes qualificados para representarem o Brasil na Taça Libertadores da América, diminuição dos treinos táticos e técnicos das equipes, dentre outros. Observa-se que a falta de planejamento do calendário desencadeia uma série crítica de eventos que comprometem toda a gestão dos clubes esportivos.

Clubes com salários permanentemente atrasados; constantes questões judiciais cujas vitórias nos tribunais pende sempre para o lado do empregado, às vezes despedido sem a mínima coerência; inflação da folha de pagamento (quadro social reduzido, pequena torcida, elenco de futebol muito dispendioso, além de outras atividades onerosas, com falsa rotulação amadorista: basquetebol, voleibol, remo); clubes servindo de base política para dirigentes inescrupulosos, são indícios evidentes de má administração¹⁰¹ e típicos de uma gestão amadorista e ciente da impunidade em face às irregularidades cometidas.

No que se refere à estrutura de autoridade, o dirigente amador constitui uma categoria na qual estão o presidente e os diretores de futebol. A autoridade e a ascensão na carreira dependem de nomeação, da obediência ao estatuto e às tradições vigentes desde sempre. Em geral, são membros da diretoria e exercem a função como amadores¹⁰².

Universidade de Brasília, p. 282.

¹⁰⁰ BRUNORO, José Carlos, AFIF, Antonio. Futebol 100% profissional. São Paulo : Gente, 1997, p. 21.

¹⁰¹ CAPINUSSÚ, J. Maurício. Op. Cit., p. 23-24.

¹⁰² AZEVEDO, Aldo Antonio de. Op. Cit., p. 284.

A administração amadora da maioria dos clubes ajuda a aumentar o precipício do futebol nacional. Por não serem profissionais gastam mais do que arrecadam. As contas só podem acabar mesmo no vermelho. "Há clubes falidos porque os dirigentes levam os negócios pela paixão, não pela razão. A partir do momento em que você administra com profissionalismo, a tendência é crescer", arrisca o presidente de honra do Gama, Wágner Marques. O advogado Carlos Miguel Aidar, ex-dirigente do São Paulo e um dos pais da Lei Pelé, concorda com o cartola brasileiro. "Pressionado pela torcida, o diretor acaba fazendo coisas que não faria numa empresa. Contrata jogadores e paga salários fora da realidade"¹⁰³.

Quadro 6 – Características de uma administração Amadorista¹⁰⁴

Administração amadorista
1. Predomínio da paixão sobre os negócios do clube.
2. A visão dos associados e torcedores como principal público-alvo.
3. Ênfase na busca de novas associações e recuperação dos sócios em débito.
4. A direção não é remunerada e, portanto, não centrada em resultados, mas em dedicação e trabalho.
5. Os atletas são vistos como o maior patrimônio do clube.
6. Estrutura departamentalizada por funções tradicionais, voltadas para o gerenciamento das atividades.
7. Ênfase no "estatuto" como fonte de decisão no processo de gestão.
8. Alto poder de influência dos "conselheiros" que representam a força da tradição no clube.
9. Vigência do paradigma da "entidade sem fins lucrativos".
10. Estreita vinculação com o "corpo social" e "atletas" e a administração voltada para dentro.

A desorganização interna dos clubes acaba se refletindo nos campeonatos. Nenhum torcedor, com um mínimo de sensatez, confia, por exemplo, nas tabelas das competições. O jogo marcado para um dia pode muito bem ser adiado ou antecipado ao bel-prazer dos dirigentes. Fica difícil até contabilizar o número de partidas que têm dias e horários alterados após a divulgação da tabela.

¹⁰³ CORREIO BRAZILIENSE. Que país do futebol é este? Op. Cit., p.6.

¹⁰⁴ Adaptado de MELO NETO, Francisco P. de. Op. Cit., p. 26.

O fato de um campeonato ter um regulamento oficial não quer dizer necessariamente que ele será seguido. Mudam-se as regras conforme os interesses. A prova disso foi toda a pendenga jurídica envolvendo o Gama, do Distrito Federal, no Campeonato Brasileiro de 1999. Para beneficiar um clube tradicional, o Botafogo, que cairia para a segunda divisão, infringiu-se as regras. O atacante Raí, do São Paulo, viu como positiva a decisão do Gama de recorrer à justiça comum para reaver os seus direitos. "O que aconteceu com o Gama tira a credibilidade do futebol brasileiro. É bom que o clube brigue até o final para que outros casos semelhantes não voltem a acontecer". "No Brasil, a gente faz as regras já procurando uma forma de quebrá-las", critica Dunga. "Na Europa, as modificações nos regulamentos são poucas. Há dez, 15 anos as regras são as mesmas. No Brasil, todo ano muda"¹⁰⁵.

2.18.2 Administração profissional empresarial

No estilo empresarial, o clube fica sob permanente fiscalização pública e sua única possibilidade de permanência no mercado é a apresentação de resultados positivos ao longo de sua existência. A gestão centra-se na visão do lucro e da rentabilidade. O paradigma é o modelo das sociedades anônimas. O seu processo de gestão está voltado para a busca de parceiros comerciais e investidores e para as oportunidades de mercado. A administração é predominantemente voltada para fora, onde as ações estratégicas mais importantes concentram-se no mercado¹⁰⁶.

Na visão empresarial, o objetivo do gestor é a direção da empresa a que se pertence, sendo também credor do trabalho e, de modo específico, tem como interesse os lucros econômicos e simbólicos para a sua organização. Para atingir tais objetivos, apóia-se em previsões, cálculos, planejamento e na ética racional, típica do capitalismo (racionalidade). O jogador é devedor de trabalho e prestador de serviços ao clube, e seus interesses são também econômicos e, em alguns casos, políticos¹⁰⁷.

Gerir eficazmente recursos em uma atividade de elevado e irregular fluxo de

¹⁰⁵ CORREIO BRAZILIENSE. Que país do futebol é este? Op. Cit., p.6.

¹⁰⁶ MELO NETO, Francisco P. de. Op. Cit., p. 27-28.

¹⁰⁷ AZEVEDO, Aldo Antonio de. Op. Cit., p. 282.

caixa, com grande atividade sazonal de descaixes de capital e fontes de receitas limitadas, significa muito mais que simplesmente maximizar a utilização destes recursos. No caso do futebol, o desafio ganha o reforço da maior necessidade desta atividade, além de gerar superávits: vencer. Gestão eficaz de recurso no negócio futebol só acontece se, no fim da temporada, o resultado final for boa *performance* técnica e caixa equilibrado¹⁰⁸.

Quando os salários dos funcionários em seu todo estão sempre em dia, os resultados no campo esportivo são alvissareiros e o esquema organizacional do clube serve de base para seus congêneres imitarem, tudo isso evidencia sintomas de boa administração¹⁰⁹, característica de gestão profissional comprometida com os objetivos organizacionais.

Aidar, Oliveira e Leoncini¹¹⁰ concluem que, se dentro do capitalismo não cabe mais a discussão sobre o objetivo da empresa – que é mesmo maximizar seus lucros –, no caso da profissionalização da gestão dos esportes, o objetivo de um clube que opte pelo caminho da transformação de seu departamento de futebol passa pela compatibilização dessas duas metas: *performance* técnica e caixa equilibrado.

O profissional que nunca teve contato com o esporte, nem nunca vivenciou o dia-a-dia de uma equipe, com os problemas que ali predominam, levará algum tempo para se adaptar devido às peculiaridades do trabalho. Por outro lado, os ex-jogadores (que não se especializaram nessa área) que pretendem desempenhar tal função, precisam contar com o apoio de uma bagagem teórica e prática de administração. Esse fato é uma das razões de o futebol brasileiro ainda não contar com muitos profissionais dessa área¹¹¹.

No que tange à estrutura da autoridade, na empresa, o membro do segmento empresarial também se submete a uma hierarquia capitalista típica, na qual a direção da empresa, suas normas e regulamentos de organização são soberanos. A

¹⁰⁸ AIDAR, Antonio Carlos Kfourir, OLIVEIRA, João José de, LEONCINI, Marvio Pereira. A Nova Gestão do Futebol. Rio de Janeiro : FGV, 2000, p. 64.

¹⁰⁹ CAPINUSSÚ, J. Maurício. Op. Cit., p. 24.

¹¹⁰ AIDAR, Antonio Carlos Kfourir, OLIVEIRA, João José de, LEONCINI, Marvio Pereira. Op. Cit., p. 64.

¹¹¹ BRUNORO, José Carlos, AFIF, Antonio. Op. Cit., p. 47.

ascensão social tende a ocorrer mais através de promoções por merecimento e regulamentação do que por clientelismo ou nomeação, como ocorre nos clubes. O presidente é um executivo remunerado, um profissional, podendo ser até o proprietário, que detém não só o poder econômico, mas também simbólico¹¹².

O ex-jogador Dunga aponta a profissionalização como o primeiro passo para a moralização. "É preciso profissionalizar todos os setores, e não apenas os jogadores. Dirigentes remunerados que vivam 24 horas dentro do clube. Que tenham responsabilidade para, depois de dois a três anos, não saírem deixando dívidas para outros". O técnico Zagallo assina embaixo: "O diretor profissional tem de existir. Ninguém pode ficar numa função dessas sem ganhar". Com clubes administrados profissionalmente, a tendência é o Brasil dar um salto quantitativo e qualitativo, acreditam os especialistas. "Dos US\$ 250 bilhões movimentados e gerados pela indústria mundial do futebol, o Brasil participa com *apenas* US\$ 1 bilhão", afirma o economista Fernando Carneiro¹¹³.

Quadro 7 – Características de uma administração Profissional Empresarial¹¹⁴

Administração Profissional Empresarial
1. Predomínio da visão do lucro, rentabilidade, com ética na gestão dos negócios do clube.
2. Visão dos associados e torcedores como segmentos de mercado.
3. Ênfase na busca de parceiros comerciais e investidores.
4. A direção é remunerada e, portanto, cobrado em termos de resultados.
5. A marca é o maior patrimônio do clube.
6. Estrutura divisional/corporativa voltado para o gerenciamento dos diversos ramos de negócios do clube.
7. Ênfase na elaboração e implantação de "novos projetos de marketing e comercialização" como fonte de decisão no processo de gestão.
8. Alto poder de influência dos "gerentes profissionais" que representam a força do conhecimento e a profissionalização no clube.

¹¹² AZEVEDO, Aldo Antonio de. Op. Cit., p. 284.

¹¹³ CORREIO BRAZILIENSE. Que país do futebol é este? Op. Cit., p.6.

¹¹⁴ Adaptado de MELO NETO, Francisco P. de. Op. Cit., p. 26.

9. Vigência do paradigma da "S/A".

10. Estreita vinculação com o "mercado" e a administração "voltada para fora".
--

Desse modo, o sucesso ou insucesso da empresa vai estar diretamente ligado ao estilo administrativo adotado, dentre outras variáveis.

2.19 Administrando para o futuro

A administração do futebol, aos moldes do que acontece em todas as demais áreas, tem que estar centrada em planejamento focado na realidade futura, visando a perenização dos clubes.

O planejamento estratégico e a administração estratégica possuem como suporte básico para a vida de uma organização, um permanente trabalho de “previsão do futuro”. Importante pesquisa de Hamel & Prahalad¹¹⁵ apontam cientificamente para um trabalho cada vez mais minucioso de antecipação do futuro das organizações.

Estes autores trabalham com uma escala que permite verificar qual o nível de visão do amanhã que possuem as empresas. Para eles, se os resultados indicam um posicionamento mais para o meio ou mais para a esquerda de uma escala que vai de uma resposta convencional e reativa, até uma distintiva e com os olhos para o futuro, talvez a empresa esteja dedicando energia demais na preservação do passado e não esteja dedicando energia suficiente a criação do futuro. Sugerem que, para desenvolver um ponto de vista previdente e distintivo sobre o futuro, uma equipe de gerência sênior deve estar disposta a dedicar de 20 a 50% do seu tempo durante o período de vários meses.

É preciso energia intelectual substancial e constante para desenvolver respostas sólidas e de alta qualidade para perguntas sobre o futuro. É preciso admitir que o que sabem hoje pode ser irrelevante ou infundado no futuro. O mecanismo que deve prevalecer é o de que o urgente não se sobreponha ao importante; o futuro não fique amplamente inexplorado; e não a capacidade de ação, mas sim a capacidade de reflexão e imaginação, transforme-se na única medida de liderança.

¹¹⁵ HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

Qualquer empresa que se comporte mais como passageira do que como motorista na estrada do futuro descobrirá que seus valores e habilidades se tornaram progressivamente menos sintonizados com a realidade e em constante mutação do setor. Essa discrepância entre a velocidade de mudanças no ambiente do setor e a velocidade de mudança do ambiente interno da empresa impõe a assustadora tarefa da transformação organizacional¹¹⁶.

Para Brunoro¹¹⁷, para avançar no sentido de realizar uma organização e administração dos departamentos de esportes, os clubes devem percorrer as seguintes etapas: reestruturação administrativa; definição das responsabilidades de todos os cargos administrativos do clube; implantação de planos e estratégias de marketing, administração e organização; e idealização de metas reais e planos estratégicos para que estas sejam alcançadas. Argumenta o autor que, se a organização pretende ser vencedora, precisa prestar atenção não somente para seus atletas, mas também para todos os departamentos administrativos do clube. Afinal, são os executivos dessas áreas que irão dar o suporte e a organização necessários para o crescimento do time. E para tornar-se realmente profissional, a atividade esportiva necessita de completa organização no quadro administrativo, metas reais, planejamento estratégico, estruturação dos departamentos de marketing e assessoria de imprensa, análises constantes do desempenho do clube e estar sempre atualizado com as últimas tendências esportivas e administrativas das grandes equipes mundiais. A grande vantagem é que um clube estruturado é confiável e atrai bons patrocínios – o amadorismo afasta as grandes empresas do investimento esportivo – e o trabalho profissional desenvolve a imagem e possibilita motivação para uma melhora do rendimento dos atletas.

2.19.1 Utilizando a estratégia para chegar ao futuro

Desenvolver um trabalho de antevisão da realidade significa acompanhar todos os movimentos do ambiente. Hamel e Prahalad¹¹⁸ concluíram que se igualar aos concorrentes é necessário, mas não irá transformar ninguém em um líder. Não

¹¹⁶ HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Op. Cit.

¹¹⁷ "Organização e administração dos departamentos de esportes dos clubes", José Carlos Brunoro, Brunoro.com.br, 14/07/2000.

¹¹⁸ HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Op. Cit.

basta que uma empresa reduza o tamanho e aumente a sua eficiência e rapidez; por mais importantes que sejam essas tarefas, ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais de reinventar seu setor. Em suma, uma empresa também precisa ser capaz de ser diferente. Uma empresa perde seus atuais negócios quando diminui mais rápido do que melhora sua eficiência. Uma empresa perde os futuros negócios melhora sua eficiência sem mudar. Para manter-se no mercado cada vez mais competitivo é importante criar situações que permitam estar sempre à frente dos concorrentes. Se as empresas não tiverem respostas racionalmente detalhadas para as perguntas relacionadas ao futuro, e mais, se as respostas não forem substancialmente diferentes das respostas de hoje, elas têm poucas chances de continuarem liderando mercado. Não existe algo como "manter a liderança"; a liderança precisa ser continuamente reinventada. A competitividade é um problema de *competição não tradicional*. O verdadeiro desafio competitivo existente é entre retardatários versus desafiantes, líderes versus inovadores, inerciais e copiadores versus criativos.

2.19.2 Da transformação organizacional à transformação do setor

A literatura não aponta nenhuma modificação simultânea em determinado setor sem que o processo que a tenha conduzido a tal estágio tenha passado por uma estruturada mudança no comportamento organizacional.

A administração bem-sucedida na tarefa de transformação organizacional é capaz de enxugar e dinamizar a empresa, mas não é capaz de transformá-la em líder do setor. Para ser líder, a empresa precisa assumir o processo de transformação do setor. A principal tarefa da alta gerência é a reinvenção do setor e a regeneração da estratégia, e não a reengenharia de processos. Para criar o futuro, a empresa precisa (1) mudar de forma fundamental as regras de engajamento em um setor antigo; (2) redefinir as fronteiras entre os setores; (3) criar setores inteiramente novos. A capacidade de inventar novos setores e reinventar os antigos é um pré-requisito para chegar primeiro ao futuro e uma condição para permanecer na frente. Uma visão da trajetória desejada para a transformação do setor permite que empresas

criam uma agenda pró-ativa para a transformação da organização. Uma empresa só pode controlar seu próprio destino se compreender como controlar o destino de seu setor. A transformação organizacional é um desafio secundário. O desafio principal é ser autor da transformação do setor. A meta é um processo de transformação revolucionário no que se refere ao resultado, mas evolucionário no que tange à execução. A maioria das empresas só considera a necessidade de regenerar suas estratégias e reinventar seu setor quando a reestruturação e a reengenharia não são capazes de deter o declínio da corporação. A maioria das empresas funciona da esquerda para direita, passando da reestruturação para reengenharia e só depois se direcionando para a transformação do setor¹¹⁹.

2.20 Rumo à nova visão estratégica

Para que as organizações esportivas cheguem a uma nova etapa em seus ciclos de vida, é necessário que os times de futebol não mais almejem somente títulos, mas resultados positivos que viabilizem os clubes como um negócio perene e lucrativo. Suas atitudes devem ser as mesmas de qualquer empresa comercial, utilizando inclusive ferramentas gerenciais, como o marketing. A competição pela liderança no futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes e da posse do novo espaço competitivo. A meta é desenvolver uma visão independente de quais são as oportunidades de amanhã e como explorá-las. Abrir o caminho é muito mais de compensador. Não se pode chegar primeiro futuro deixando uma outra empresa abrir o caminho.

Para Hamel & Prahalad¹²⁰, para chegar primeiro futuro, são necessários quatro elementos: (1) compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente; (2) um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras; (3) habilidade de energizar a empresa de cima abaixo para o que pode ser uma longa e árdua jornada em direção futuro; (4) capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro futuro, sem correr riscos desmedidos.

¹¹⁹ Adaptado de HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Op. Cit.

¹²⁰ Adaptado de HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Op. Cit.

Está implícita aqui uma visão de estratégia diferente da que prevalece em muitas empresas. Essa visão de estratégia reconhece que uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para poder discutir o futuro. O desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos paraderos dos mercados de amanhã. Essa visão de estratégia reconhece a necessidade de algo mais do que a dança ritual da chuva para orçamento anual incrementalista; é preciso uma arquitetura estratégica que elabora a planta para construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros. Essa visão de estratégias vai além da alocação de recursos escassos a projetos que competem entre si; estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infindável da melhor alavancagem dos recursos. Essa visão de estratégia reconhece que as empresas não competem apenas dentro das fronteiras dos setores existentes, mas competem para criar a estrutura dos setores futuros. Essa visão de estratégia reconhece que a competição pela liderança das *competências essenciais (core competence)* precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um portfólio de competências, bem como um portfólio de empresas. Essa visão de estratégia reconhece que a competição freqüentemente ocorre dentro e entre coalizões de empresas, e não entre empresas isoladas. Essa visão de estratégia reconhece que, para capitalizar na previsão e na liderança das competências essenciais, uma empresa precisa fundamentalmente aproximar-se dos concorrentes em mercados mundiais críticos e que a questão não é tanto o tempo de lançamento do produto no mercado, mas o tempo de preempção global, isto é, de ocupação prévia de mercados. A forma como muitas empresas elaboram sua estratégia está tão desatualizada e tão tóxica quanto sua organização. Entretanto, para enxugar a adequar uma organização, ainda é preciso cérebro. Mas o cérebro que temos em mente não é o cérebro do principal executivo ou do responsável pelo planejamento estratégico. Ao contrário, é um amálgama da inteligência e imaginação coletiva dos gerentes e funcionários de todas a empresa, que precisam possuir uma visão ampliada do que significa ser "estratégico".

O principal objetivo é ajudar os gerentes a imaginar o futuro e, depois de

imaginá-lo, criá-lo. Chegar primeiro ao futuro não significa vencer concorrentes que lutam para ganhar o mesmo prêmio. Também significa ter sua própria visão do que é o prêmio. Pode haver tantos prêmios quanto competidores; a imaginação é um único fator limitante. Nos negócios, como na arte, o que distingue os líderes dos retardatários, a grandeza da mediocridade, é a capacidade de imaginar com originalidade o que é possível.

Se essa é uma moderna teoria para orientação de empresas que visam o sucesso, poderá ser também para as empresas esportivas.

2.20.1 A profissionalização da administração do futebol: o caso da Bahia

Em 1997, a Federação Baiana de Futebol trocou o amadorismo administrativo pelo profissionalismo remunerado. O seu presidente, Virgílio Elísio da Costa Neto, tornou-se o primeiro cartola remunerado no futebol brasileiro. Um ano depois, foi a vez de o Esporte Clube Bahia transformar-se em clube-empresa, numa parceria de R\$ 12 milhões anuais com o Banco Opportunity. Virgílio cita números da economia que dirige, "porque há transparência no que se faz", garante. E esse é, na sua opinião, o caminho que os clubes vão ter que seguir, independente das exigências da Lei Pelé, mas pela própria situação do mercado do futebol na atualidade, que vai fazer os clubes se adaptarem à realidade do clube-empresa e acabarem com o amadorismo existente¹²¹.

Presidente da federação desde 1994, Virgílio diz que não há comparação entre a fase anterior de administração e a atual. Segundo ele, agora existem metas que são cumpridas de acordo com o orçamento, estando previstas todas as despesas com impostos, como INSS, Fundo de Garantia, Imposto de Renda etc. Após a nova estruturação, a média de público saltou de 5 mil pessoas, em 1997, para 22 mil, em média, em 1999. Para isso, foi decisiva a pareceria com o governo do estado, que compra 80% dos ingressos dos jogos do campeonato e repassa ao torcedor mediante a troca de notas fiscais. "Com isso, o governo encontrou uma excelente forma de combater a sonegação fiscal, aumentando a arrecadação, e incentivou o

esporte", disse Virgílio¹²².

Contrastando com a tentativa de profissionalização da administração do futebol no estado, o Campeonato Baiano, devido a ingerências dos cartolas, sofreu solução de continuidade. O Bahia se recusou a jogar a decisão com o Vitória no Barradão, alegando falta de segurança no estádio. Por intermédio de um "laranja" – o Clube de Regatas de Itapagipe –, os dirigentes do Bahia conseguiram uma liminar na Justiça comum e mandaram seus jogadores para a Fonte Nova. Não houve jogo, o que provocou uma demanda jurídica¹²³.

2.20.2 Administrando para o futuro: o caso São Caetano

Aidar, Oliveira e Leoncini¹²⁴ estudaram o caso da Associação Desportiva São Caetano, da cidade de São Caetano do Sul, no estado de São Paulo.

O São Caetano é um clube novo no cenário esportivo nacional, tendo sido fundado em 1989. Como a maioria dos clubes de futebol do interior paulista, possui as seguintes peculiaridades:

1. Número de torcedores limitado;
2. Pouca oferta de patrocínios pela baixa exposição na mídia;
3. O apoio do poder público municipal para a criação do clube.

Sendo uma associação desportiva sem fins lucrativos, iniciou suas atividades no futebol profissional paulista em 1990, com a ajuda financeira da prefeitura da cidade. Atualmente, o clube atua também como clube social voltado para o lazer de seus associados e para a prática de esportes amadores, tais como o boxe e o judô.

Foi campeão da terceira divisão do futebol paulista em 1990; campeão da segunda divisão em 1991 e, em 1992 chega ao vice-campeonato da divisão intermediária, conquistando o direito de disputar a divisão principal do futebol

¹²¹ CORREIO BRAZILIENSE. O que é que a Bahia tem. Brasília, 20 dez. 1999, Caderno de Esportes, p.8.

¹²² CORREIO BRAZILIENSE. O que é que a Bahia tem. Op. Cit.

¹²³ CORREIO BRAZILIENSE. O que é que a Bahia tem. Op. Cit.

¹²⁴ AIDAR, Antonio Carlos Kfourí, OLIVEIRA, João José de, LEONCINI, Marvio Pereira. Op. Cit., p. 145-155.

paulista no ano de 1993. Ressalta-se o fato de que o clube sempre obteve êxito de ascensão quando de sua primeira participação nas competições.

Em 1994 aproveitando-se da abertura que a Lei Zico propiciava, lança o seu bingo permanente como uma forma importante de melhorar a receita.

Com desempenhos fracos em 1994 e 1995 o clube de futebol é rebaixado para a terceira divisão do futebol paulista (série A3). Mudanças de ordem político-administrativa, tanto na prefeitura quanto no clube, foram os principais motivos do fracasso dentro de campo, segundo afirmação de dirigentes. “Esta situação refletiu a forte dependência financeira do time junto ao poder público, mostrando o quanto é difícil uma marca de apelo local se sustentar pela geração própria de receitas com TV, bilheteria, patrocínios ou *merchandising*”¹²⁵.

De 1996 a 1997, apesar de permanecer na série A3 do Campeonato Paulista de Futebol, o clube inicia um trabalho profissional com o objetivo de tornar-se vitorioso nos cenários futebolísticos regional e nacional. Essa trajetória é iniciada com a implementação e consolidação da parceria com a empresa Datha Representações.

A partir de 1997, o São Caetano foi campeão da série A3 do Campeonato Paulista e vice-campeão da série C do Campeonato Brasileiro. Em 1998 ascendeu para a série A2 do Campeonato Paulista e série B do Campeonato Brasileiro, sendo vice-campeão da A2 do paulista. Em 1999 foi semifinalista da série B do brasileiro, o que não garantiu o acesso à principal divisão brasileira. Em 2000 foi campeão da série A2 do Campeonato Paulista, subindo para a série principal do Campeonato Paulista, onde se encontra atualmente. Mais importante foi sua participação em 2000 e 2001 no campeonato brasileiro de futebol, onde, por dois anos consecutivos tornou-se vice-campeão. Isso deu o direito a ser um dos representantes do Brasil na Taça Libertadores da América em 2001 e 2002, tendo obtido neste último ano citado a posição de vice-campeão da América do Sul.

Efetivamente a administração profissional consolidada com a parceria

¹²⁵ AIDAR, Antonio Carlos Kfourir, OLIVEIRA, João José de, LEONCINI, Marvio Pereira. Op. Cit., p. 145-155.

realizada a partir de 1997, demonstrou seus competentes resultados.

A parceria aprovada pelo conselho do clube foi um modelo típico de co-gestão, no qual a Datha Representações passou a gerir efetivamente o departamento de futebol do clube – nas categorias profissional e de juniores –, e a atuar na captação de recursos para o clube, principalmente na negociação de contratos ligados ao marketing esportivo (patrocínios, publicidade no estádio e outros). O contrato de parceria previu que o clube deveria fornecer ao departamento de futebol uma cota mínima, mas que na prática corresponde à metade do orçamento do departamento de futebol do clube (profissional e juniores). Essa obrigação do clube de fornecer um piso mínimo mensal é cumprida através de parte de sua arrecadação com o bingo permanente e com doações e promoções variadas na cidade de São Caetano do Sul.

Por ser de propriedade de um diretor de futebol do São Caetano, a Datha Representações não avoca contrapartida direta ao parceiro comercial, atuando como um um facilitador sem fins lucrativos. O retorno é apenas de imagem junto aos torcedores, ou seja, o retorno é o marketing institucional. A ressalva existente é que os recursos captados pelo parceiro só podem ser utilizados no próprio departamento de futebol do clube (categorias profissional e de juniores), sendo vedado o repasse de recursos para os outros setores esportivos.

Demonstrando profissionalismo, o São Caetano trata todos os seus departamentos esportivos e sociais como unidades autônomas, em que todo o planejamento financeiro do departamento de futebol está calcado na sua capacidade de geração de receitas. Até o final do ano 2000, o clube contava com as seguintes fontes de financiamento: Federação Paulista de Futebol/Clube dos 13 (direitos de TV e premiações), bilheteria, doações e promoções variadas, bingo permanente e o que foi conseguido pela Datha através de sua atuação na área de marketing esportivo.

A gestão técnica (ou do departamento de futebol profissional e de juniores) do clube tem influência formal do parceiro (prevista em contrato), sendo o objeto básico do contrato, que não prevê participação da empresa parceira nas receitas obtidas com a negociação de jogadores.

Dois objetivos estratégicos básicos norteiam o clube de futebol/parceria: *a perseguição do lucro e a busca de performance técnica e títulos*. O Quadro 8 apresenta a trajetória desportiva do clube após a parceria e mostra que tais metas foram cumpridas com êxito; já que após a parceria, o clube saiu da série A3 do Campeonato Paulista e da série C do Campeonato Brasileiro para as divisões principais do paulista e do brasileiro.

Quadro 8 – Receitas, despesas e desempenho em campo do São Caetano (1995-2001)

Ano	Receitas totais Líquidas (R\$ mil)	Despesas totais (R\$ mil)	Desempenho em campo			
			Campeonato Paulista		Campeonato Brasileiro	
			Divisão	Posição	Divisão	Posição
1995	870	900	A3	10	**	**
1996	2.280	2.230	A3	11	**	**
1997	1.660	1.730	A3	4	***	2
1998	710	690	A3	1	C	2
1999	2.310	2.290	A2	4	B	5
2000	*	*	A2	1	A	2
2001	*	*	A1	****	A	2

Adaptado de AIDAR, A. C. K., OLIVEIRA, J. J. de, LEONCINI, M. P., Op. Cit.

* Números não apurados; ** não disputou competições pelo Campeonato Brasileiro;

*** disputou a seletiva para o Campeonato Brasileiro da série C; **** competição em andamento à época.

O quadro acima mostra a eficácia do modelo de gestão do São Caetano quanto aos objetivos estratégicos da parceria e pode ser um bom indício de modelo de gestão estratégica profissional de um clube de futebol.

O lucro não é objetivo específico do clube, mas pode passar a ser uma questão importante a dirigir o departamento de futebol do clube à medida que uma nova parceria venha a ocorrer. Até agora, a maneira de se medir os objetivos estratégicos do clube foi através do desempenho em campo e do resultado financeiro do departamento de futebol (que seja equilibrado e não deficitário).

O clube prevê que serão necessários: investimentos nas categorias de base (o presidente afirmou que, mesmo se não houver nova parceria, o clube pretende investir na construção de um centro de treinamento moderno e bem-equipado); a busca da maximização das possíveis fontes de receitas do clube, provavelmente

através de novas parcerias.

Quanto às habilidades distintivas do clube (quando se pensa nas estratégias citadas), um dos motivos para o sucesso do São Caetano provavelmente se relaciona à sua política financeira, que trata cada departamento/setor esportivo como uma unidade autônoma que deve ser capaz de se sustentar. Sobre a sucessão no clube, a nova legislação brasileira torna o presidente responsável pelos resultados financeiros de sua gestão, o que estaria dificultando o tradicional "uso político" do clube e, portanto, contribuindo para a busca de parcerias para a gestão profissional do negócio futebol.

A Prefeitura Municipal de São Caetano do Sul teve um papel fundamental no desenvolvimento do clube. Toda a sua sede social foi construída numa área concedida pela prefeitura sob a forma de comodato (área que incluía o prédio principal da sede, uma piscina descoberta, um ginásio coberto e uma piscina aquecida e coberta). Além desse incentivo inicial, a prefeitura ainda contribui para as categorias infantil e juvenil de futebol do clube, na forma de transporte, alimentação e concessão de campos de treinamento; para as categorias profissional e de juniores de futebol, concedendo, também sob a forma de comodato, o estádio municipal para os treinamentos e mandos de jogos (com isto, o clube equipou o estádio com modernas salas de musculação e fisioterapia, além de instalações para a moradia dos atletas).

A *secretaria administrativa* do clube é responsável por toda a parte burocrática das atividades relacionadas ao futebol.

A *gestão financeira* do departamento de futebol (plano de negócios, política salarial e decisões sobre contratações, demissões e negociações de jogadores), na prática, é resultado de consenso entre as partes, sendo que neste orçamento incluem-se todas as receitas descritas anteriormente.

A *gestão operacional* do futebol é de responsabilidade do proprietário da empresa parceira, que conta com uma estrutura composta por técnico, supervisor, preparadores físicos, auxiliar técnico, treinador de goleiros, médico, fisioterapeuta,

fisiologista, roupeiros e massagistas.

A *gestão do marketing* do clube é de responsabilidade do parceiro.

O *bingo* foi e continua sendo uma importante fonte de recursos não só para o futebol (que fica com 7% da receita bruta obtida), mas também para os demais esportes e setores do clube. Sua administração é feita pelo clube, que se aproveitou da Lei Zico para consolidá-lo na cidade.

A *gestão do patrimônio* (estádio e centro de treinamento) é de responsabilidade do clube.

Segundo Aidar, Oliveira e Leoncini¹²⁶, nesta concepção de modelo de gestão estratégica resultante da parceria clube-empresa, algumas conclusões podem ser tiradas.

Quanto aos objetivos estratégicos

- i. Equilíbrio financeiro e ascensão esportiva, sendo que o modelo de gestão decorrente da parceria entre clube e investidor não visava explicitamente ao lucro, mas se preocupava basicamente em levar o clube às principais divisões do futebol brasileiro, com gestão eficaz dos recursos financeiros. Como o clube necessitava investir em um time vencedor para alcançar este objetivo, o contrato de parceria foi assinado para que o clube melhorasse sua arrecadação através da atuação da Datha Representações na área de marketing esportivo.
- ii. Novos objetivos – a ascensão do São Caetano comprova que o objetivo declarado da parceria com a Datha Representações foi alcançado. No entanto, na iminência da assinatura de um novo contrato de parceria, novos objetivos norteiam o clube: manutenção do clube nas principais divisões do futebol brasileiro (na série A1 do Campeonato Paulista e no mínimo na série B do brasileiro) para proporcionar uma arrecadação global maior para o clube, e produção eficaz e lucrativa de talentos.

¹²⁶ AIDAR, Antonio Carlos Kfourir, OLIVEIRA, João José de, LEONCINI, Marvio Pereira. Op. Cit.

Quanto às Estratégia, estrutura e gestão das funções

A estratégia usada para a ascensão do clube dentro de campo e a manutenção de uma situação financeira equilibrada se baseou:

- i. Em primeiro lugar, na busca da maximização das receitas através da atuação conjunta do clube e da empresa parceira, para que esse aumento de arrecadação pudesse ser utilizado totalmente na contratação e manutenção de um bom time de futebol (pagando bem e corretamente os jogadores para que estes se dedicassem ao máximo);
- ii. Em segundo lugar, no controle dos gastos com o time, para que sua situação financeira se mantivesse equilibrada.
- iii. A estrutura organizacional adotada para que essa estratégia fosse alcançada com êxito pode ser caracterizada a partir da separação de papéis do clube e da Datha Representações com relação tanto à captação dos recursos necessários para a operação do time, quanto à gestão das demais funções da organização resultante da parceria.
- iv. Quanto à geração de receitas, a empresa parceira passou a atuar na maximização da captação de recursos via marketing esportivo (principalmente na venda de patrocínios e de publicidade estática), e o clube a buscar também maximizar suas receitas de outras maneiras (principalmente através do bingo permanente, de doações e de promoções na cidade de São Caetano do Sul).
- v. A gestão das demais funções (administração/recursos humanos, departamento de futebol amador e profissional e departamento financeiro) também se caracterizou pela parceria na tomada de decisões estratégicas, sendo a parte operacional desempenhada pelo clube (com exceção da gestão operacional do departamento técnico, única função desempenhada pela empresa parceira).

2.20.3 A administração de clubes de futebol no Brasil – alguns casos

O *Fluminense Futebol Clube*, um dos mais antigos e prestigiados clubes de futebol profissional do país, viveu no final da década de 1990, a pior fase da história de seu futebol, quando foi rebaixado para a terceira divisão do campeonato brasileiro. Paralelamente, o clube estava mergulhado em dívidas, os esportes amadores relegados ao segundo plano e, o pior: seus torcedores haviam abandonado os estádios. Em apenas dois anos, a diretoria introduziu uma série de reformas, assinou um contrato de parceria e conseguiu superar todas as dificuldades. Uma das unanimidades no clube é a administração implementada pelo presidente David Fischel, que assumiu em 1999. Foi estabelecido e cumprido um plano de metas; implementadas políticas de contratação de jogadores e melhor aproveitamento dos atletas formados nas divisões de base. Além disso, foi utilizada uma estratégia de marketing, que consistiu na contratação de um técnico de prestígio para o futebol profissional, com a finalidade de mostrar que o clube estava se preparando para voltar a brilhar, o que trouxe de volta os torcedores para os estádios. O contrato de parceria assinado empresa privada e com duração de três anos, previu a quitação da dívida tributária pelo parceiro, além da compra dos passes de alguns jogadores que estavam emprestados à época¹²⁷.

Em declaração à CPI do Futebol, em 03/05/2001, o presidente do Conselho Fiscal do *São Paulo Futebol Clube*, disse que a administração do ex-presidente do clube, José Augusto Bastos Neto, por muitas vezes demorou a repassar informações contábeis e balancetes ao conselho e que nas decisões tomadas pela direção do São Paulo, envolvendo contratos de patrocínio, compra e venda de atletas, o conselho fiscal não era consultado¹²⁸.

Já na *Sociedade Esportiva Palmeiras*, também segundo declaração à CPI do futebol em 03/05/2001, do conselheiro Osvaldo da Silva Rico, os contratos tinham sempre a anuência do conselho fiscal, tanto o realizado em 1992 com a Parmalat,

¹²⁷ “Três anos depois, o flu resurge”. Estadao.com.br. Seção Esportes. São Paulo, 09/03/2001.

¹²⁸ “Dirigente critica gestão são-paulina”. Estadao.com.br. Seção CPI do Futebol. São Paulo, 03/05/2001.

como o que deveria firmar com uma grande empresa internacional¹²⁹.

Observar aí a diferença do comportamento de duas administrações esportivas, embora sejam de grandes clubes e do mesmo estado da federação, nota-se o respeito em uma quanto à participação do conselho nas decisões do clube.

2.21 A nova situação para as organizações esportivas

Desde a promulgação da Lei Zico, em 1993, os clubes esportivos puderam optar por continuarem a ser entidades sem fins lucrativos, ou se transformarem em empresas. Num primeiro momento, existe uma tendência dos clubes – por serem entidades políticas – de continuarem a tentar uma administração com elementos vindos de seus conselhos, membros e sócios, não absorvendo a mão-de-obra especializada em esporte que as instituições de ensino começam a formar. Mas, quando os clubes-empresa mostrarem bons resultados, o processo irá acelerar-se.

A escolha correta do modelo de "clube-empresa" a ser adotado pressupõe a elaboração de um projeto específico para a entidade, devendo ser considerada a situação financeira e outros fatores relacionados ao tipo de atividade desenvolvida. A decisão consciente do modelo de "clube-empresa" a ser adotado será determinante no sentido de atrair novos patrocinadores e investidores, fortalecendo, assim, a situação financeira do clube. Os clubes esportivos estão tendo que passar por uma mudança organizacional significativa e que terá grande repercussão em seu processo administrativo. Segundo Silva, Vieira e Dellagnelo¹³⁰, alguns autores chamam atenção para metáforas, teorias e modelos alternativos que poderiam contribuir para melhor explicar o fenômeno da mudança organizacional. Uma das abordagens utilizadas sustenta-se na metáfora orgânica, em que se concebe a transformação organizacional mediante *estágios de ciclo de vida*.

2.22 Centralização ou Descentralização administrativa?

Em seu trabalho, Hill & Jones¹³¹ afirmam que a *autoridade centralizada* existe

¹²⁹ "Dirigente critica gestão são-paulina". Op. Cit.

¹³⁰ SILVA, Clóvis L. Machado da. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. DELLAGNELO, Eloise H. L. Op. Cit., p. 77.

¹³¹ HILL, Charles & JONES, Gareth. Op. Cit.

quando os gerentes dos níveis superiores da hierarquia da organização detêm a autoridade para a tomada de decisões mais importantes. As vantagens são que as decisões centralizadas tornam fáceis os processos de coordenação das atividades organizacionais que são necessárias para se possuir uma estratégia organizacional. Se gerentes de todos os níveis podem tomar suas decisões, seguir o planejamento se torna algo bastante difícil e a companhia tende a perder o controle em seu processo decisório. Centralização também significa que as decisões estejam mais bem adaptadas aos objetivos da organização.

A autoridade descentralizada ocorre quando ela é delegada a divisões, funções, gerências e trabalho em níveis mais baixos na hierarquia da empresa. Com a delegação de autoridade, os gerentes podem economizar em custos burocráticos e evitar problemas de comunicação e coordenação porque a informação não terá muitos caminhos a percorrer até chegar ao nível de tomada de decisões da organização. Existem 03 (três) vantagens principais com a descentralização: (1) quando os gerentes estratégicos delegam a responsabilidade pela tomada de decisões à média gerência e níveis primários da empresa, eles reduzem alguma sobrecarga de comunicação, possibilitando que os gerentes estratégicos tenham mais tempo para a tomada de decisões estratégicas, tornando-as mais efetivas; (2) quando os gerentes dos primeiros níveis da empresa recebem condições e responsabilidade para tomada de decisões que melhor se enquadrem às necessidades de sua área de trabalho, existe maior motivação e o trabalho é exercido com maior produtividade – o resultado da descentralização promove flexibilidade organizacional e reduz custos burocráticos; (3) quando aos empregados da base da organização é concedido o direito de tomar algumas decisões importantes, poucos gerentes são necessários para fiscalizar suas atividade e dizer o que deve ser feito – poucos gerentes significam baixos custos burocráticos.

O exercício da autoridade deve levar em consideração os objetivos a serem alcançados, as peculiaridades de cada modelo, suas vantagens e desvantagens e a possibilidade de utilizar, dadas contingências, por vezes a centralização e, por outras, a descentralização.

2.23 Aprendendo a Esquecer

Vindo o futebol brasileiro de uma história de total ausência de planejamento administrativo e uma realidade de pouca motivação em relação ao futuro, é fundamental a realização de um trabalho que objetive esquecer tudo o que passou e ingressar numa nova trajetória rumo ao futuro. Todo dirigente tem em mente um conjunto de tendências, premissas e pressuposições sobre a estrutura da empresa: sobre como ter sucesso, quem são e quem não são seus concorrentes, o que os clientes desejam e o que eles não desejam, sobre as tecnologias viáveis e as inviáveis, e outras. Há também na empresa, através de seus administradores alguns “códigos genéticos” referentes às crenças, valores e até normas sobre a melhor forma de motivar as pessoas, o equilíbrio entre cooperação e competição internas, clientes e empregados, os comportamentos que devem ser estimulados e os que serão desestimulados. Essas crenças em parte, são produtos do meio, produto de um determinado ambiente. *Quando esse ambiente sofre mudança rápida e radical, essas crenças podem se transformar em uma ameaça à sobrevivência das organizações.* Os dinossauros foram extintos por não se adaptarem às condições climáticas adversas e o mesmo ocorrerão com as organizações forem incapazes de fazer a reengenharia de seu “código genético”, pois ficarão à mercê das revoluções ambientais, querem sejam elas externas ou internas. Todos nós somos prisioneiros, em graus diversos, de nossa experiência. Assim, a “nova direção” surgida pela implantação da administração estratégica assumiu o difícil compromisso de esquecer o passado, para que este não se tornasse uma ameaça aos objetivos traçados¹³².

2.24 Síntese da Revisão Teórica

A utilização de uma abordagem evolutiva caracterizada por fases para as organizações esportivas que migram para uma nova fase em função de estímulos ambientais proporciona uma visão clara da situação em que se deparava a administração dos clubes esportivos do Brasil e apresenta indícios que conduzem à justificativa dos citados insucessos declarados por seus dirigentes.

¹³² HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Op. Cit.

A base teórica apresentada delinea uma situação de transformação, nesse momento caracterizada por uma transição da primeira para a segunda fase descrita por Greiner¹³³. A fase em que se encontram as organizações esportivas é um efeito da fase anterior e uma causa da fase seguinte, caracterizando uma linha de aprendizado cumulativo.

Segundo Santos¹³⁴. A concepção de administração por parte dos gestores das novas empresas criadas a partir da atual legislação terá como principal fundamentação o preparo profissional e a confluência das atitudes a um comportamento que conduza as empresas à efetividade no mercado. Não reconhecer este momento representa ficar a mercê da fatalidade, subestimando o amanhã diante de uma situação que está mudando e exige reformulações na concepção da gestão e na estratégia desse novo negócio. Continuar a fazer as coisas como sempre foram feitas, visando conseguir sempre os mesmos resultados, poderá não ser suficiente para garantir o futuro. Mais do que nunca o processo se assemelha à psicanálise, pela qual a solução de todos os problemas requer, antes de tudo, que o paciente os reconheça e queira resolvê-los.

A verdade é que "em time que está ganhando também se mexe" porque não se pode esperar que ele comece a perder para se tomar as medidas necessárias. Assim, uma das grandes e mais importante tarefa de hoje é pensar, inovar, ousar e reinventar o próprio clube preparando-o não só para vencer o presente, mas o futuro. O sucesso ou o fracasso dependerá, sem dúvida, da capacidade de visão e de resposta dos clubes de futebol a este grande desafio. Novos espaços se abrirão para os clubes altamente profissionalizados e preparados para correr riscos, conceber cenários e agir com senso estratégico e proatividade. Os mais ágeis já começaram a responder a essa grande competitividade. A prioridade na profissionalização e a eficiência da organização nunca foram tão indispensáveis.

O caminho mais rápido que vem sendo utilizado no futebol brasileiro, é o de atrair parceiros que possuam capital e experiência na área de gerência desportiva,

¹³³ GREINER, Larry E. Op. Cit., p. 37-46.

¹³⁴ SANTOS, Dagoberto F. Op. Cit..

que melhor atendam à realidade dos clubes em relação as suas metas globais e seu planejamento estratégico, de modo a viabilizar a oportunidade de penetrar em novos mercados e ter uma base para novas fontes de receitas. Um exemplo foi o que ocorreu entre a Sociedade Esportiva Palmeira e a Parmalat, na década de 1990.

Entretanto, os clubes, na sua maioria, além de não se prepararem adequadamente para essa propalada parceria, estão financeiramente na "bacia *das almas*"; colocando o parceiro-investidor numa situação estrategicamente favorecida. É preciso tomar cuidado com o charme sedutor do parceiro. Seguir uma trajetória de profissionalização e crescimento com parceria pode exigir comprometimentos tão grandes que eles assumem um caráter de "apostar o Clube".¹³⁵

¹³⁵ SANTOS, Dagoberto F. Op. Cit..

3 Material e Método

3.1 Tipo de pesquisa

3.1.1 Quanto aos fins

A literatura de pesquisa em Ciências Sociais não é muito precisa ao classificar e descrever os diferentes enfoques, métodos e tipos de pesquisa, haja vista as diferenças apontadas por vários especialistas em metodologias de pesquisa¹³⁶.

À luz da taxionomia dos tipos de pesquisa apresentada por diversos autores¹³⁷, o presente estudo visou testar uma hipótese, dirigida a uma área onde o número de pesquisas é bastante reduzido, principalmente no Brasil e, em especial, no que se refere ao nível de administração das instituições esportivas profissionais na modalidade futebol, no Distrito Federal.

Foi uma *pesquisa de campo do tipo quantitativo-descritiva*¹³⁸, por consistir em investigações de pesquisa empírico-científica, cuja principal finalidade foi o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. Todos eles empregam artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas, ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários etc. e empregam procedimentos de amostragem. Nesta pesquisa, especificamente, foi empregada uma de suas subdivisões, que é o *estudo de verificação de hipótese* – que é o estudo quantitativo-descritivo que contém em seu projeto de pesquisa, hipótese explícita que deve ser verificada. Essa hipótese é derivada da teoria e, por esse motivo, pode consistir em

¹³⁶ FERNANDES, L. *A influência de um sistema de planejamento da pesquisa sobre a criatividade dos pesquisadores – o caso Embrapa*. Dissertação, Mestrado em Administração. São Paulo : FEA/USP, 1984, p. 40-50.

¹³⁷ SELTZ et al. (1974:60-162), CASTRO (1977:58-80), KERLINGER (1980:347-349) e BENTO & FERREIRA (1983:9-14), citados por FERNANDES, L. Op. Cit.

¹³⁸ LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo : Atlas, 2 ed. 1990.

declarações de associações entre duas ou mais variáveis, sem referência a uma relação causal entre elas (TRIPODI et al. (1975:42-71), apud BARRASS¹³⁹).

O presente trabalho expõe características e fenômenos constatados em entidades de práticas esportivas profissionais e buscou estabelecer, também, correlações entre variáveis e definição de sua natureza. Dentro deste enfoque, a pesquisa apresentou a realidade administrativa encontrada nas organizações esportivas que constituem a primeira divisão de futebol do Distrito Federal e buscou estabelecer correlações entre as variáveis estudadas. Não teve o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas serviu de base para tal explicação.

Foram utilizadas as normas preconizadas por França¹⁴⁰ e pela Universidade Federal do Paraná¹⁴¹.

3.1.2 Quanto aos meios

Foi uma pesquisa de campo com a investigação empírico-científica, sendo realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. No caso específico, o trabalho foi realizado junto às instituições esportivas que participam da primeira divisão de futebol profissional do Distrito Federal.

3.2 Universo e amostra

O universo foi composto por todas as entidades esportivas do Distrito Federal, que integram o grupo de clubes participantes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal.

A amostra foi igual ao universo e foi constituída pelos dez clubes que disputaram o campeonato da primeira divisão de futebol profissional do Distrito Federal, no ano de 2001.

¹³⁹ BARRASS, R. Os cientistas precisam escrever. São Paulo : EDUSP/T. A. Queiroz, 1979.

¹⁴⁰ FRANÇA, Júnia Lessa. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. 4. ed. – ver. e aum. – Belo Horizonte : UFMG, 1998.

¹⁴¹ Normas para apresentação de trabalhos. Universidade Federal do Paraná, Biblioteca Central. – 6. ed. – Curitiba : UFPR, 1996. 8V. : il.

3.3 Seleção dos sujeitos

Devido ao tamanho da população, optou-se pela seleção de todos os seus integrantes.

3.4 Elaboração do instrumento e coleta de dados

Os dados foram coletados diretamente dos ocupantes do mais alto cargo de direção das entidades de futebol profissional do Distrito Federal, que disputaram o campeonato da primeira divisão, no ano de 2001.

Foi utilizada a técnica de questionário, constituído por uma série ordenada de perguntas, que foram respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador¹⁴².

Segundo Barrass¹⁴³, como toda técnica de coleta de dados, o questionário também apresenta uma série de vantagens e desvantagens:

Vantagens:

- a) Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados.
- b) Atinge maior número de pessoas simultaneamente.
- c) Abrange uma área geográfica mais ampla.
- d) Economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo.
- e) Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.
- f) Maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.
- g) Mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.
- h) Menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.
- i) Mais tempo para responder e em hora mais favorável.
- j) Mais uniformidade na avaliação, pela natureza impessoal do instrumento.
- l) Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

Desvantagens:

- a) Percentagem pequena dos questionários que voltam.
- b) Grande número de perguntas sem respostas.
- c) Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas.
- d) Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas.
- e) A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente.
- f) Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra.

¹⁴² BARRASS, R. Os cientistas precisam escrever. São Paulo : EDUSP/T. A. Queiroz, 1979.

¹⁴³ BARRASS, R. Op. Cit.

- g) A devolução tardia, prejudica o calendário ou sua utilização.
- h) O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação.
- i) Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões.
- j) Exige um universo mais homogêneo.

Para Fernandes¹⁴⁴, a natureza impessoal do questionário, a garantia do anonimato e a possibilidade de aplicá-lo a um grande número de pessoas, com economia de tempo e recursos, são algumas das vantagens deste tipo de coleta de dados.

O questionário foi composto de perguntas objetivas e de múltipla escolha (**Anexo 5**), que levantaram informações sobre o modelo de administração desenvolvido pelas entidades esportivas que realizam atividade esportiva profissional no Distrito Federal.

No mesmo documento do questionário, foram inseridas informações acerca dos objetivos da pesquisa, informações sobre preenchimento e devolução dos mesmos. Os procedimentos para entrega e recebimento dos questionários foram realizados por um único profissional a todos os elementos componentes da amostra. As orientações sobre o preenchimento fizeram parte do documento em que estava inserido o questionário.

O índice de devolução dos questionários foi de 100% (cem por cento).

O questionário foi submetido a testes prévios, que antecederam a aplicação¹⁴⁵. O primeiro teste foi submetê-lo à apreciação e julgamento de quatro pesquisadores com título de doutor e experiência reconhecida no assunto. Em um segundo momento, depois de reformulado, o instrumento de coleta de dados, foi submetido a um pré-teste, aplicado a indivíduos ligados a clubes esportivos de futebol profissional do Distrito Federal, onde foi avaliado, também, o nível de entendimento que tiveram a respeito dele. Avaliações dos respondentes foram, então, incorporadas, permitindo a formatação final do instrumento conforme é

¹⁴⁴ FERNANDES, op. Cit. p. 52-54.

¹⁴⁵ VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo : Atlas, 1998.

indicado na literatura. As pessoas participantes do pré-teste não participaram da pesquisa definitiva.

3.5 Conteúdo do questionário

O questionário utilizado buscou coletar dois grupos distintos de informações.

O primeiro visou detectar o perfil geral dos dirigentes ocupantes dos cargos de maior importância hierárquica dos clubes esportivos de futebol da primeira divisão do Distrito Federal. Os dados coletados foram: sexo (gênero), renda mensal, nível de escolaridade, ocupação principal, opção religiosa, idade e estado civil (questões 1 a 7). Os resultados obtidos permitem comparações com dirigentes de outros locais e de outros esportes, além de ter possibilitado um levantamento do perfil de momento desses gestores esportivos.

O segundo grupo de informações coletadas teve por escopo avaliar a relação existente entre o modelo de gestão do clube antes da entrada em vigor da Lei Pelé e o modelo atual, onde, pelos preceitos legais várias modificações poderiam e deveriam ser realizadas. Foram verificadas as associações entre: Administração Profissional Anterior e Atualmente; Conhecimento da Lei Pelé e de suas alterações; Conhecimento da Lei Pelé e Mudanças na Administração do Clube; Conhecimento da Lei Pelé e Relações Trabalhistas; Conhecimento da Lei Pelé e dos Benefícios da Lei; Poder Pessoal e Existência de Conselho Deliberativo; Poder Pessoal e Poder do Conselho. Para tal fim, foram elaborados gráficos e tabelas a partir dos dados obtidos. Os resultados, apresentados e comentados, conduziram à conclusão da pesquisa.

A Análise de Associação foi observada somente para as questões previamente estabelecidas e apresentadas nos itens "Objetivo" e "Hipótese". Nesse caso, foram calculadas algumas medidas de associação, porém as conclusões foram restritas ao p-valor, que permite rejeitar ou não a hipótese nula; hipótese essa que indica a independência entre as variáveis em estudo.

Os testes estatísticos realizados, pelo tamanho da população, não conduzem à suposição de que os dados convirjam para a distribuição qui-quadrado. Quando essa

hipótese não puder ser assumida, mais relevante é a análise descritiva das estatísticas.

3.6 Tratamento dos dados

Foram utilizadas medidas de associação para variáveis qualitativas, no caso específico, os testes de hipóteses, que podem ser: Hipótese Nula (H_0), no caso de as variáveis serem independentes; e Hipótese Alternativa (H_a ou H_1), quando as variáveis não são independentes.

O p-valor calculado para tais testes “supõe” que os dados convergem para uma distribuição qui-quadrado, pois é essa a distribuição utilizada para se obter probabilidades (o p-valor é uma probabilidade). Como a população é pequena, não é possível verificar se tais dados têm distribuição qui-quadrado. Por não existir um estudo anterior que estudasse os parâmetro deste trabalho, não foi possível empregar o p-valor nas análises. Dessa forma, foram utilizadas estatísticas, tais como, o coeficiente de contingência variando entre 0 e 1. Se tal estatística é 0, não existe associação entre as variáveis; e dependendo do valor da estatística, pode-se concluir pela associação alta, moderada, ou baixa.

Os resultados oriundos da aplicação do questionário foram tratados descritivamente e apresentados sob formas de quadros e tabelas estatísticas seguidos das respectivas discussões.

4 Resultados e Discussão

4.1 Apresentação do resultado

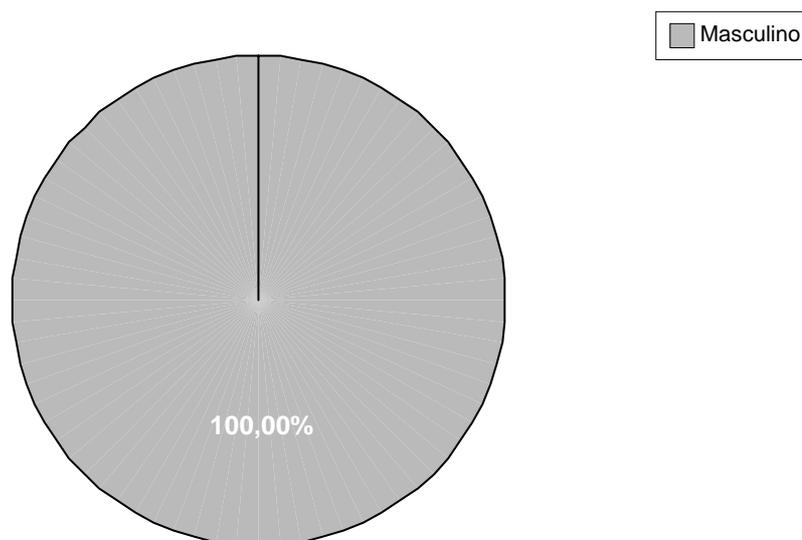
Questões voltadas ao levantamento de perfil

1. Sexo do respondente

Tabela 1 – Gênero do respondente

	Frequência	%
Feminino	-	00,0
Masculino	10	100,0
Total	10	100,0

Gráfico 1 – Gênero do respondente



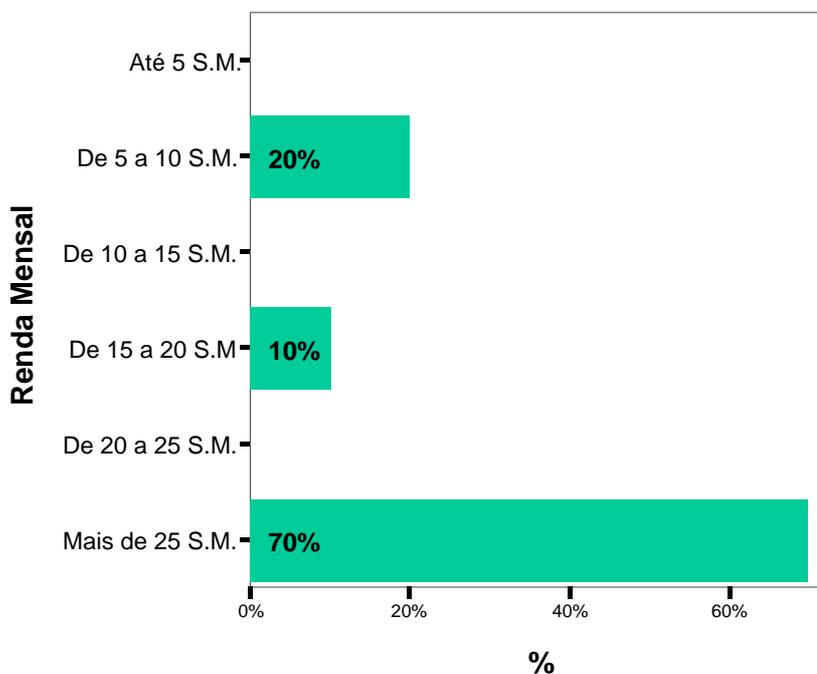
Todos os dirigentes são do gênero masculino.

2. Renda Mensal

Tabela 2 – Renda Mensal

	Frequência	%
Até 5 Salários-Mínimos	-	00,0
De 5 a 10 Salários-Mínimos	2	20,0
De 10 a 15 Salários-Mínimos	-	00,0
De 15 a 20 Salários-Mínimos	1	10,0
De 20 a 25 Salários-Mínimos	-	00,0
Mais de 25 Salários-Mínimos	7	70,0
Total	10	100,0

Gráfico 2 – Renda Mensal



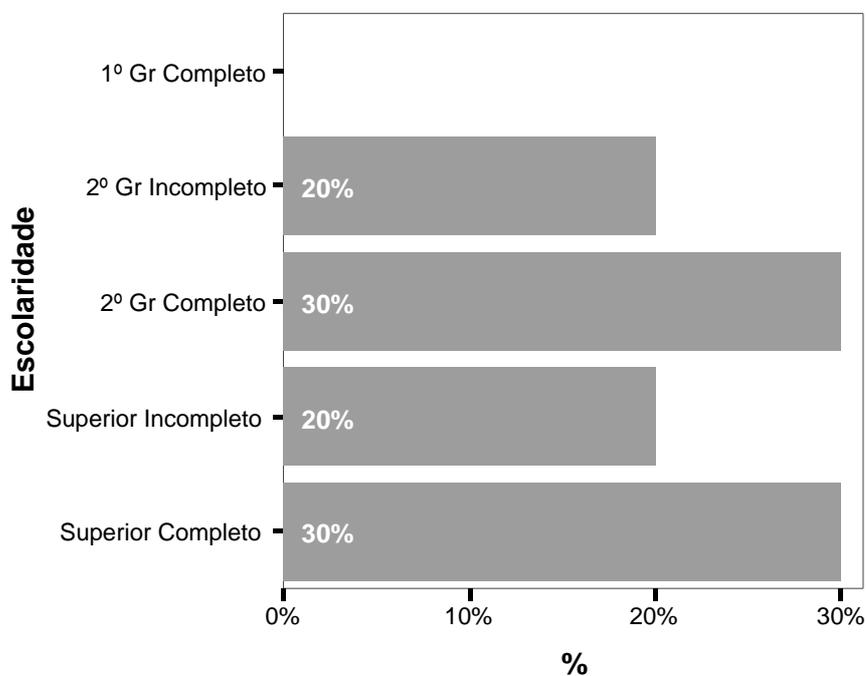
70% recebem mais de 25 salários mínimos. A média da Renda Mensal é bastante influenciada por esse grupo, sendo superior a R\$ 4.000,00.

3. Nível de Escolaridade

Tabela 3 – Nível de Escolaridade

	Frequência	%
1º Completo	-	00,0
1º Incompleto	-	00,0
2º Incompleto	2	20,0
2º Completo	3	30,0
Superior Incompleto	2	20,0
Superior Completo	3	30,0
Total	10	100,0

Gráfico 3 – Nível de Escolaridade



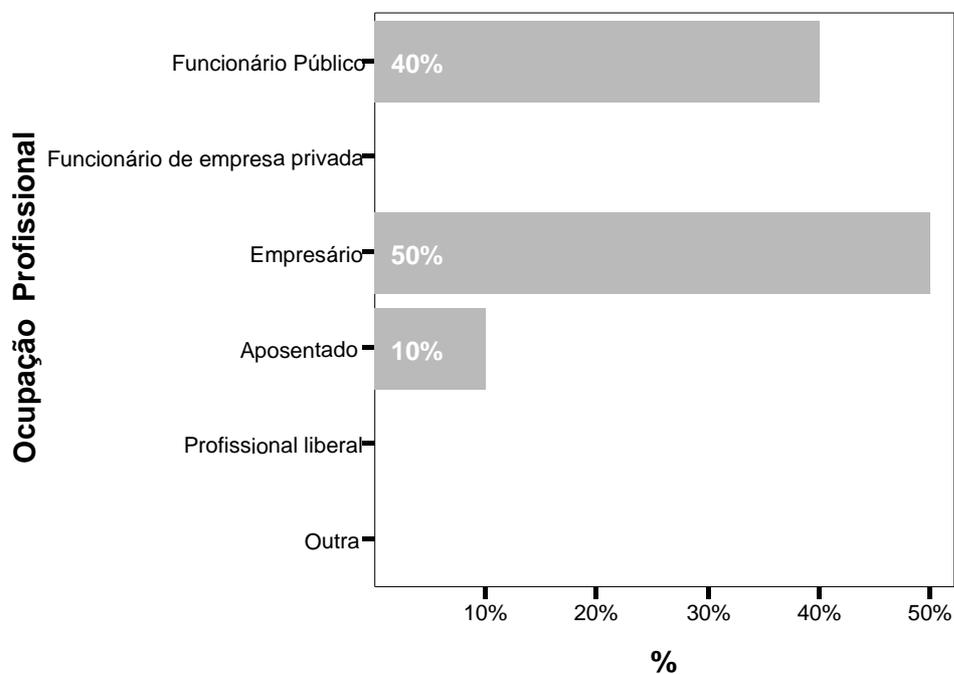
Todos possuem primeiro grau completo, porém, não é possível identificar a escolaridade predominante, pois 50% cursam ou já concluíram o segundo grau enquanto que a outra, o nível superior.

4. Ocupação Principal

Tabela 4 – Ocupação Principal

	Frequência	%
Funcionário Público	4	40,0
Funcionário de empresa privada	-	00,0
Empresário	5	50,0
Aposentado	1	10,0
Outra	-	0,00
Total	10	100,0

Gráfico 4 – Ocupação Principal



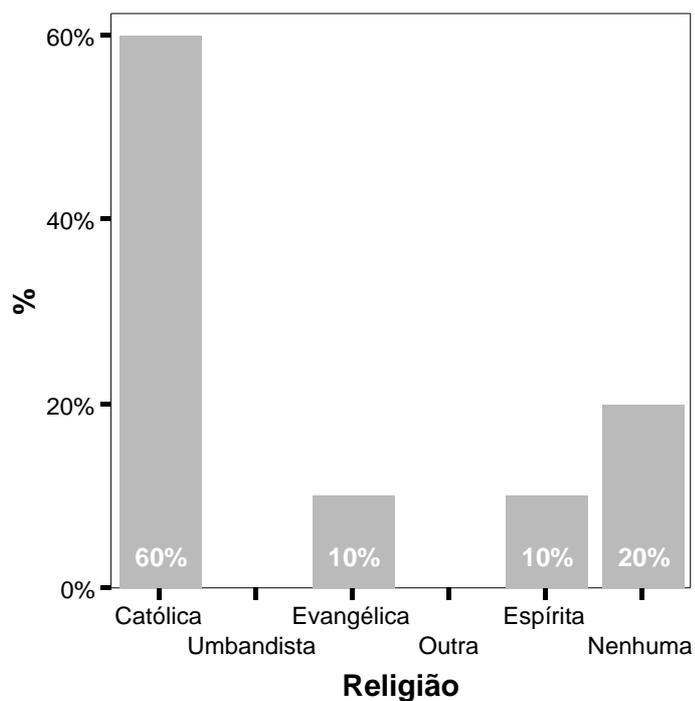
Dentre os dez entrevistados, quatro são funcionários públicos e um é aposentado. Os demais, empresários.

5. Opção Religiosa

Tabela 5 – Opção Religiosa

	Frequência	%
Católica	6	60,0
Umbandista	-	00,0
Evangélica	1	10,0
Espírita	1	10,0
Outra	-	00,0
Nenhuma	2	20,0
Total	10	100,0

Gráfico 5 – Opção Religiosa



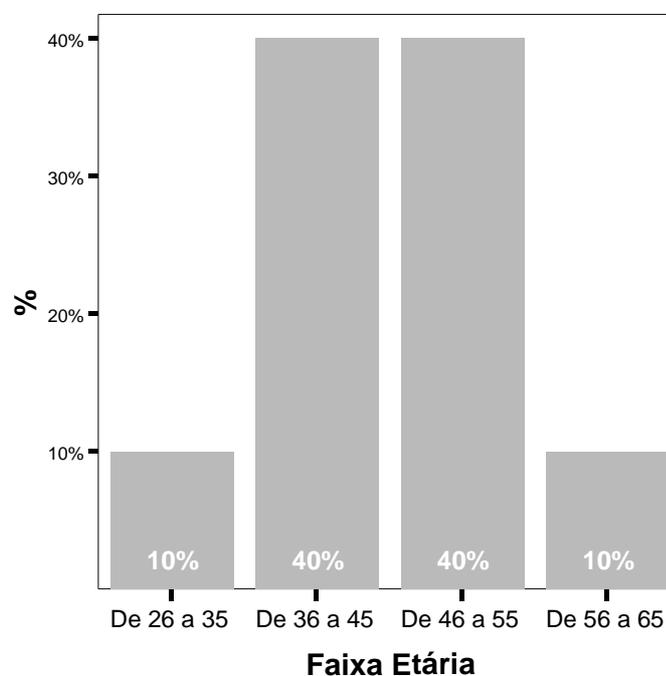
A maioria é da religião católica, sendo que dois não possuem religião e outros dois são das religiões evangélica e espírita.

6. Idade

Tabela 6 – Idade

	Frequência	%	% Acumulado
Até 25	-	00,0	10,0
De 26 a 35	1	10,0	10,0
De 36 a 45	4	40,0	50,0
De 46 a 55	4	40,0	90,0
De 56 a 65	1	10,0	100,0
Mais de 65	-	00,0	00,0
Total	10	100,0	

Gráfico 6 – Idade



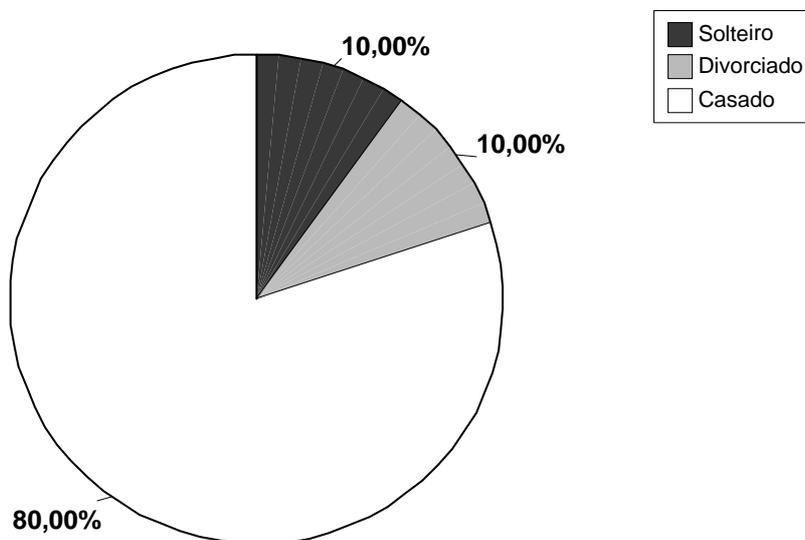
A variável idade, nesse estudo, possui distribuição simétrica em torno da média, que é de 45,5 anos.

7. Estado Civil

Tabela 7 – Estado Civil

	Frequência	%
Solteiro	1	10,0
Divorciado	1	10,0
Casado	8	80,0
Total	10	100,0

Gráfico 7- Estado Civil



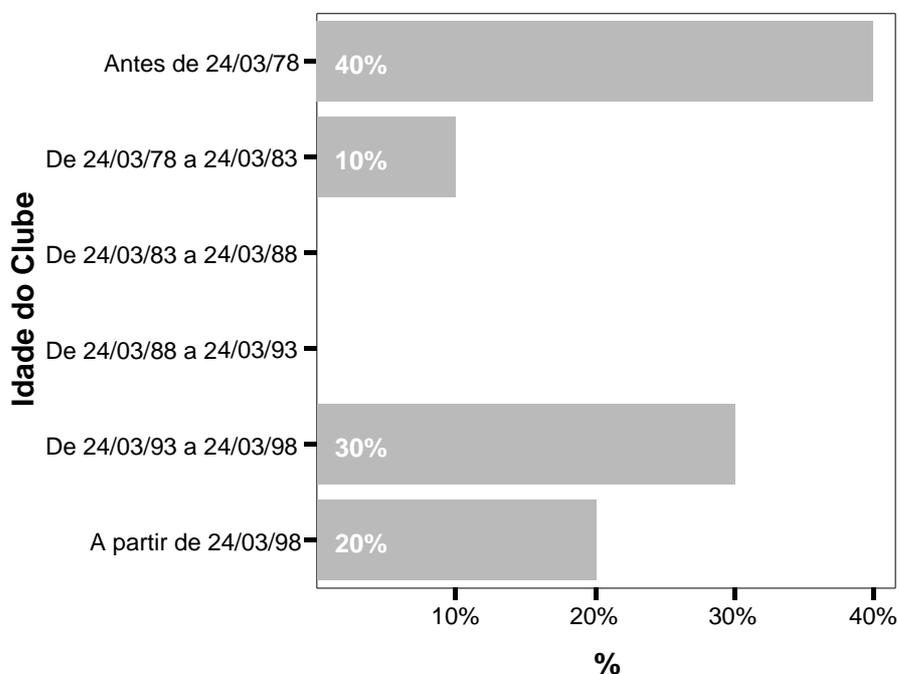
São oito os casados.

8. Data de Criação do Clube

Tabela 8 – Data de Criação do Clube

	Frequência	%	% Acumulado
Antes de 24/03/78	4	40,0	40,0
De 24/03/78 a 24/03/83	1	10,0	50,0
De 24/03/83 a 24/03/88	-	00,0	50,0
De 24/03/88 a 24/03/93	-	00,0	50,0
De 24/03/93 a 24/03/98	3	30,0	80,0
A partir de 24/03/98	2	20,0	100,0
Total	10	100,0	

Gráfico 8 – Data de Criação do Clube



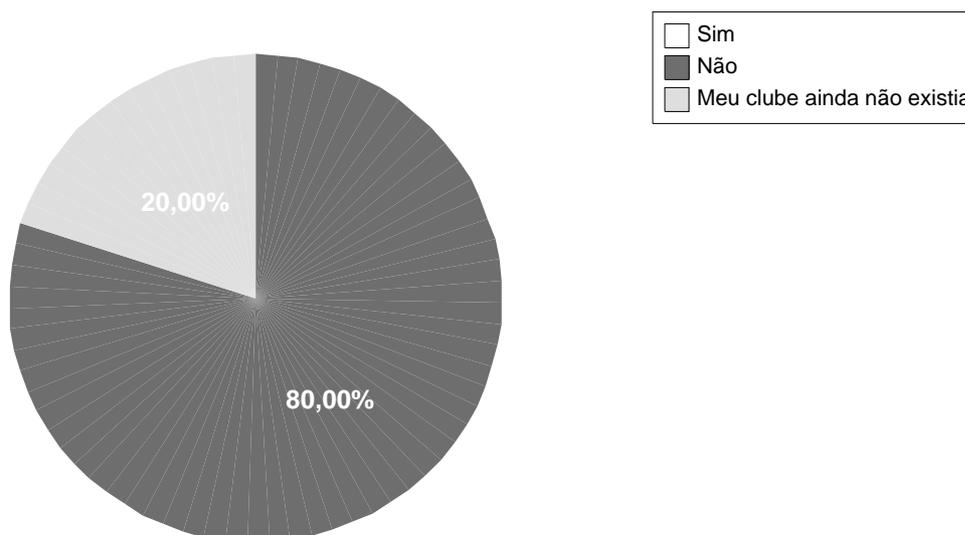
Quatro clubes foram criados antes de 24 de março de 1978, ou seja, há mais de vinte anos da Lei Pelé. Apenas dois foram criados após a promulgação da mesma.

9. Antes da promulgação da Lei Pelé, em março de 1998, a organização esportiva que o senhor dirige possuía em seus quadros um profissional ou uma equipe de profissionais qualificados, com atribuição específica de administrar o clube?

Tabela 9 – Administração profissional antes da Lei Pelé

	Frequência	%	% Acumulada
Sim	0	00,0	00,0
Não	8	80,0	80,0
Meu clube ainda não existia	2	20,0	100,0
Total	10	100,0	

Gráfico 9 – Administração profissional antes da Lei Pelé



Todos os clubes criados antes da atual legislação (um total de 8) não possuíam em seus quadros um profissional ou uma equipe de profissionais qualificados, com atribuição específica de administrá-lo. Dois clubes foram criados após a promulgação da Lei Pelé.

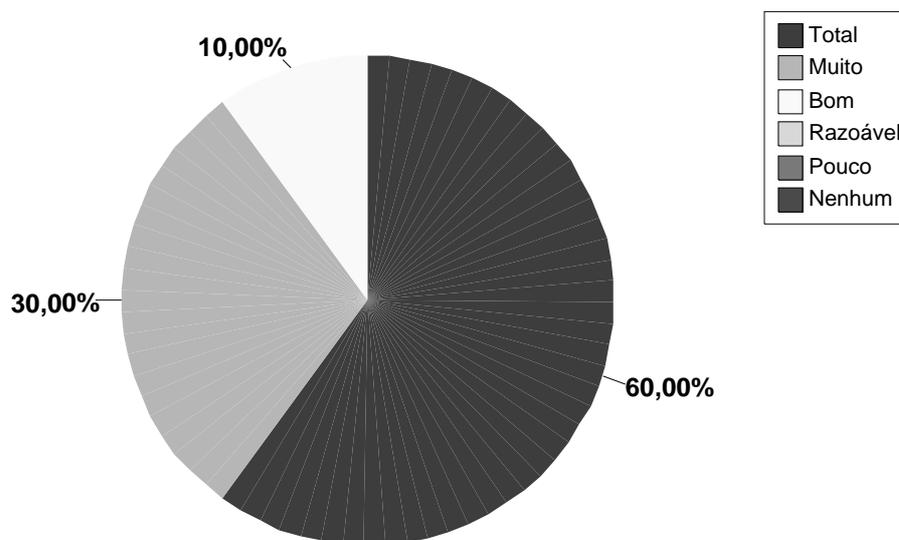
Questões ligadas diretamente ao estudo da Hipótese de pesquisa

10. Qual o poder de decisão que o senhor possui sobre as questões administrativas de seu clube?

Tabela 10 – Poder de decisão do dirigente

	Freqüência	%	% Acumulada
Total	6	60,0	60,0
Muito	3	30,0	90,0
Bom	1	10,0	100,0
Razoável	0	00,0	100,0
Pouco	0	00,0	100,0
Nenhum	0	00,0	100,0
Total	10	100,0	

Gráfico 10 – Poder de decisão do dirigente



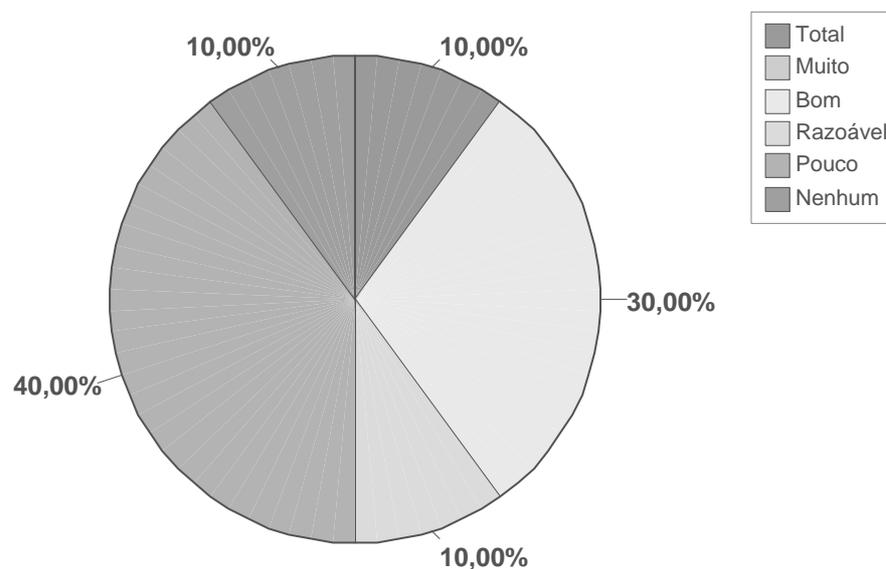
Com relação às questões administrativas do clube, 60% dos entrevistados afirmaram ter total poder de decisão, 30% têm muito poder e 10% têm um bom poder.

11. O senhor tem conhecimento da Lei 9615/98, a denominada Lei Pelé?

Tabela 11 – Nível de conhecimento da Lei Pelé

	Freqüência	%	% Acumulada
Total	1	10,0	10,0
Muito	0	00,0	00,0
Bom	3	30,0	40,0
Razoável	1	10,0	50,0
Pouco	4	40,0	90,0
Nenhum	1	10,0	100,0
Total	10	100,0	

Gráfico 11 – Nível de conhecimento da Lei Pelé



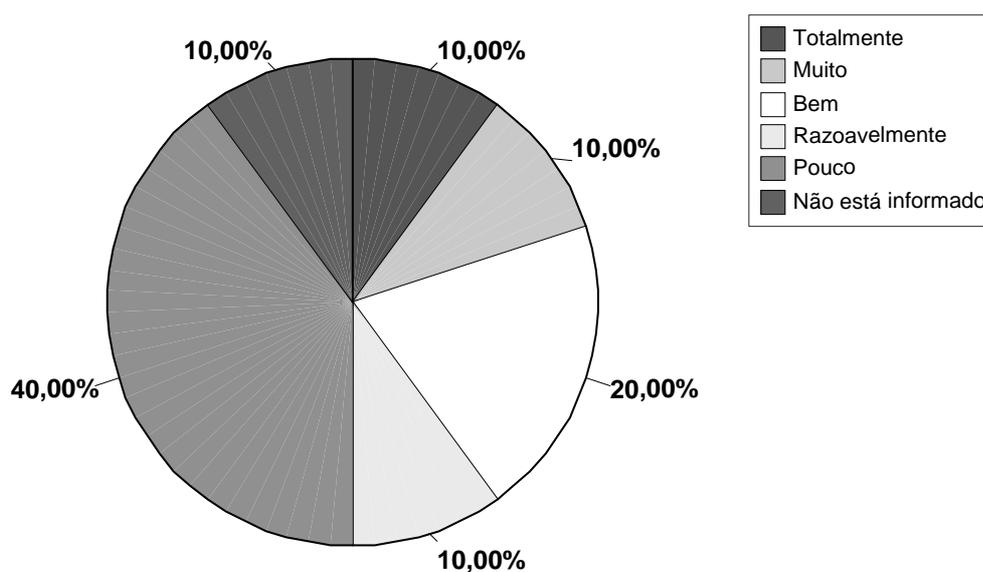
Quando perguntados se teriam conhecimento da Lei 9615/98, 50% dos entrevistados afirmaram ter pouco ou nenhum conhecimento sobre esta, 10% tem um conhecimento razoável, 30% tem um bom conhecimento e apenas 10% afirmaram ter conhecimento total da lei.

12. O senhor está informado acerca das alterações que a Lei 9618/98 (Lei Pelé) promoveu para o ambiente esportivo brasileiro?

Tabela 12 – Conhecimento das mudanças provocadas pela Lei Pelé

	Frequência	%	% Acumulada
Totalmente	1	10,0	10,0
Muito	1	10,0	20,0
Bem	2	20,0	40,0
Razoavelmente	1	10,0	50,0
Pouco	4	40,0	90,0
Não está informado	1	10,0	100,0
Total	10	100,0	

Gráfico 12 – Conhecimento das mudanças provocadas pela Lei Pelé



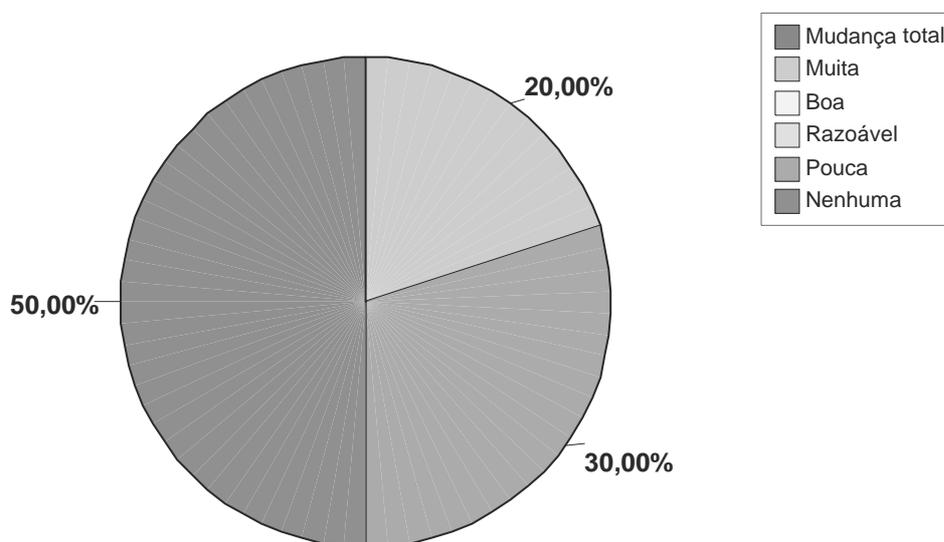
Apenas 10% dos entrevistados afirmaram estar totalmente informados acerca das alterações que a Lei Pelé promoveu para o ambiente esportivo brasileiro, 30% se consideram muito ou bem informados. 10% estão razoavelmente informados e 40% estão pouco informados. 10% afirmaram nada conhecer acerca das alterações.

13. Ocorreram mudanças na administração do clube esportivo que o senhor dirige, após a entrada em vigor da Lei 9615/98 (Lei Pelé)?

Tabela 13 – Mudanças ocorridas no clube esportivo

	Freqüência	%	% Acumulada
Total	0	00,0	00,0
Muita	2	20,0	20,0
Boa	0	00,0	20,0
Razoável	0	00,0	20,0
Pouca	3	30,0	50,0
Nenhuma	5	50,0	100,0
Total	10	100,0	

Gráfico 13 – Mudanças ocorridas no clube esportivo



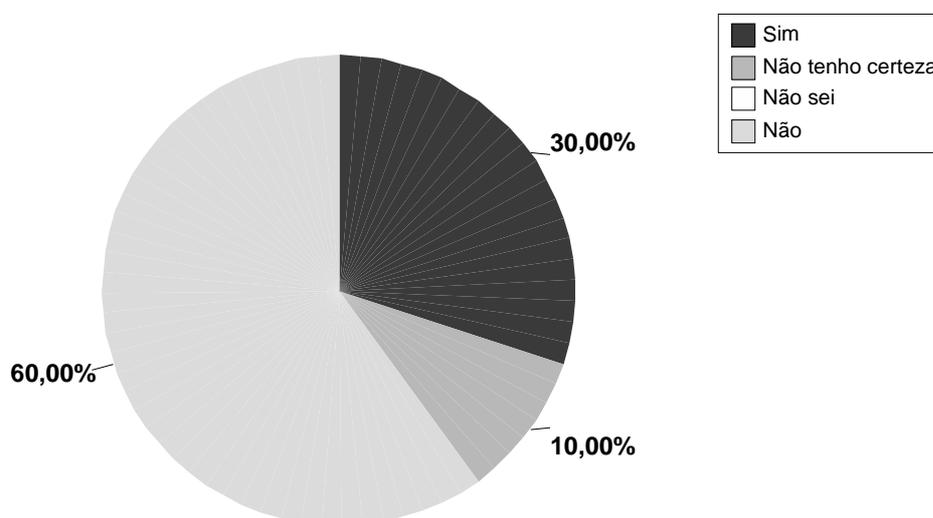
Após a entrada em vigor da Lei Pelé, 20% dos entrevistados afirmaram ter ocorrido muita mudança na administração do clube esportivo que dirigem. No entanto, 80% afirmaram que ocorreu pouca ou nenhuma mudança.

14. O clube esportivo que o senhor dirige está registrado como clube-empresa?

Tabela 14 – O clube esportivo é clube-empresa?

	Freqüência	%	% Acumulada
Sim	3	30,0	30,0
Não tenho certeza	1	10,0	40,0
Não sei	0	00,0	40,0
Não	6	60,0	100,0
Total	10	100,0	

Gráfico 14 – O clube esportivo é clube-empresa?



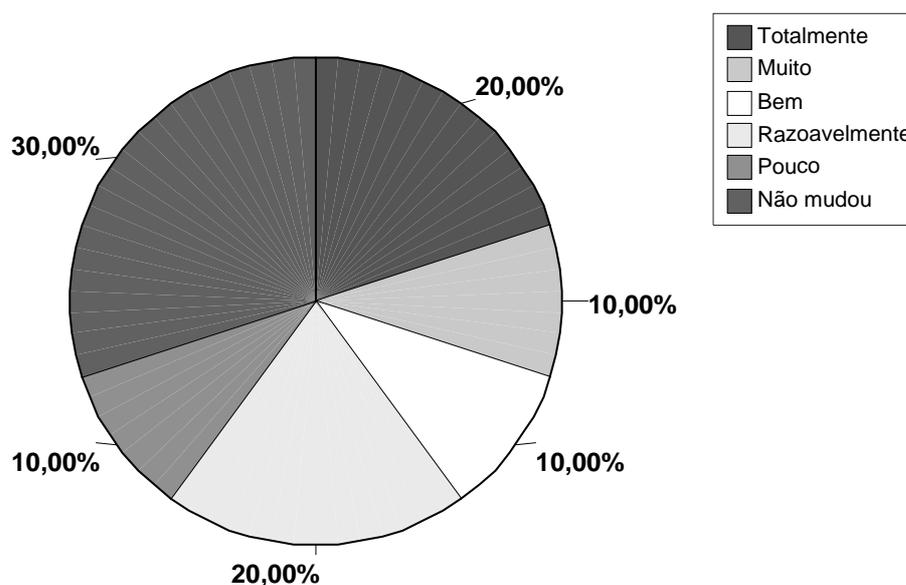
Três dos dez clubes estão registrados como clube-empresa. Cabe observar a resposta de um entrevistado que informou não ter certeza.

15. A Lei Pelé mudou as relações trabalhistas e o comportamento administrativo do seu clube?

Tabela 15 – A Lei Pelé mudou as relações trabalhistas e o comportamento administrativo do clube?

	Freqüência	%	% Acumulada
Totalmente	2	20,0	20,0
Muito	1	10,0	30,0
Bem	1	10,0	40,0
Razoavelmente	2	20,0	60,0
Pouco	1	10,0	70,0
Não mudou	3	30,0	100,0
Total	10	100,0	

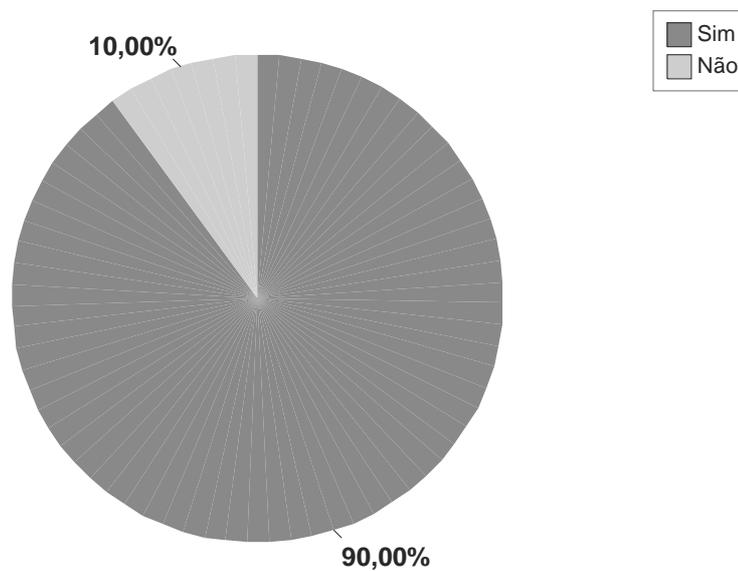
Gráfico 15 – A Lei Pelé mudou as relações trabalhistas e o comportamento administrativo do clube?



Para 30% dos entrevistados a Lei Pelé não mudou as relações trabalhistas e o comportamento administrativo do clube. Apesar disso, 20% afirmaram que mudou totalmente, 10% mudou muito e 10% mudou bem. Uma mudança razoável ou pouca foi citada por 20% e 10% dos entrevistados, respectivamente.

16. O seu clube esportivo possui um conselho deliberativo?***Tabela 16 – O Clube possui conselho deliberativo?***

	Freqüência	%	% Acumulada
Sim	9	90,0	90,0
Não	1	10,0	100,0
Total	10	100,0	

Gráfico 16 – O Clube possui conselho deliberativo?

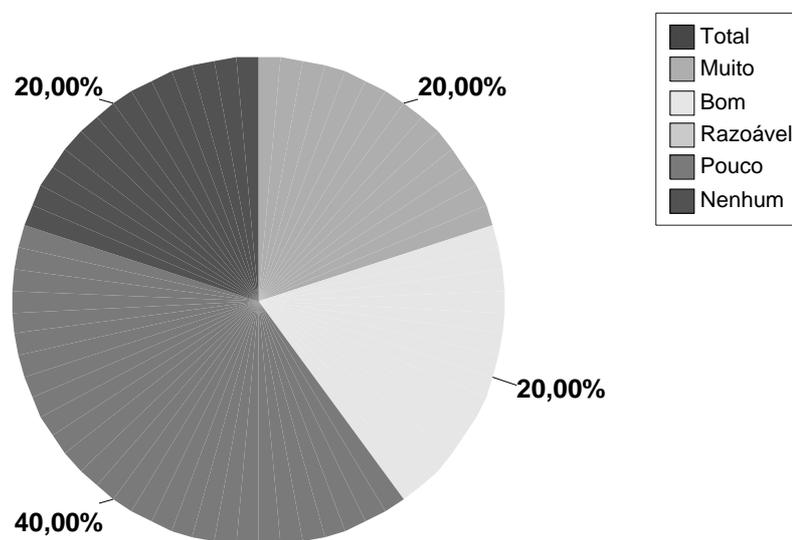
Dos respondentes, 90% afirmaram que seu clube esportivo possui um conselho deliberativo.

17. Qual o poder de decisão que o conselho deliberativo possui sobre as questões administrativas de seu clube?

Tabela 17 – Qual o poder de decisão do conselho deliberativo?

	Freqüência	%	% Acumulada
Total	0	00,0	00,0
Muito	2	20,0	20,0
Bom	2	20,0	40,0
Razoável	0	00,0	40,0
Pouco	4	40,0	80,0
Nenhum	2	20,0	100,0
Total	10	100,0	

Gráfico 17 – Qual o poder de decisão do conselho deliberativo?



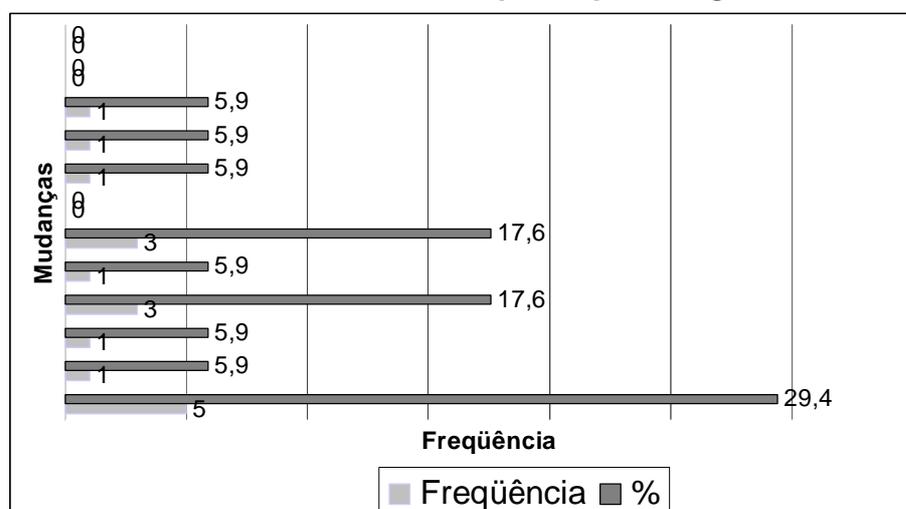
Este conselho deliberativo possui pouco poder de decisão sobre as questões administrativas de seu clube para 40% dos entrevistados. Para 20%, o conselho tem muito poder. Um bom poder de decisão foi citado por 20% dos respondentes. Em 20% dos casos, o conselho possui nenhum poder.

18. Assinale quais mudanças ocorreram em seu clube após a promulgação da Lei Pelé.

Tabela 18 – Mudanças ocorridas após a promulgação da Lei Pelé

	Fre- qüên- cia	%
Não ocorreram	5	29,4
Predomínio da visão do lucro com ética na gestão dos negócios	1	5,9
Os associados e torcedores com segmentos de mercado	1	5,9
Ênfases na busca de parceiros comerciais e de investidores	3	17,6
A direção é remunerada e cobrada em termos de resultados	1	5,9
O nome do clube passou a ser o maior patrimônio	3	17,6
Estrutura organizacional voltada para a gestão dos diversos ramos de negócios do clube	0	00,0
Ênfase na elaboração e implantação de novos projetos de marketing	1	5,9
Alto poder de influência dos gerentes profissionais como profissionalização no clube	1	5,9
Implementação do modelo de empresa do tipo sociedade anônima (S.A.)	1	5,9
Estreita vinculação com o mercado e a administração voltada para fora	0	00,0
Outra(s)	0	00,0
Total	17	100,0

Gráfico 18 – Mudanças ocorridas após a promulgação da Lei Pelé



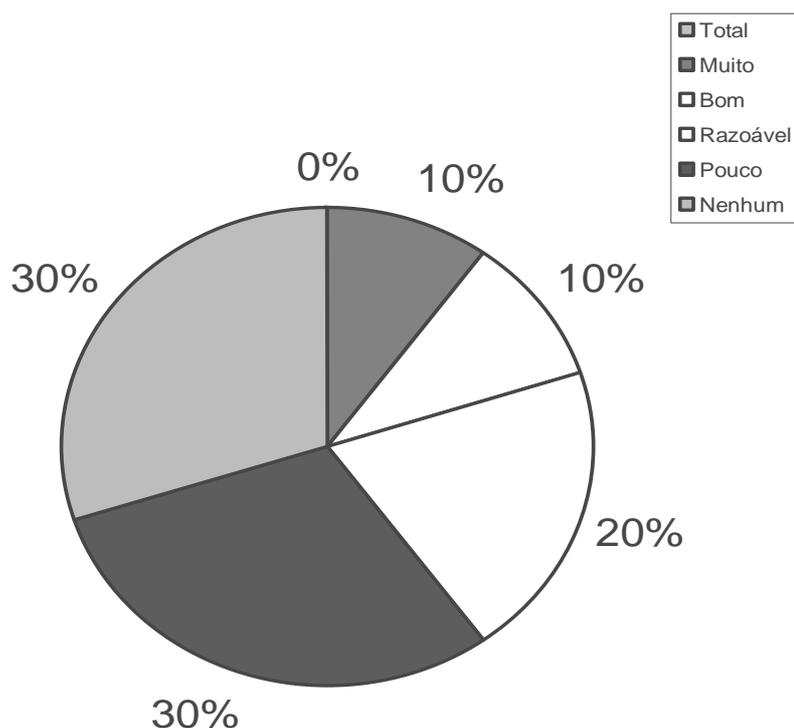
Cinco (29,4%) dirigentes responderam que não ocorreram mudanças nos seus clubes após a promulgação da Lei Pelé. Dentre esses, um foi criado após esse fato. As mudanças mais assinaladas foram: “Ênfases na busca por parceiros comerciais e de investidores” e “O nome do clube passou a ser o maior patrimônio”.

19. O senhor tem conhecimento dos benefícios fiscais e/ou vantagens específicas previstas na nova legislação (Lei 9615/98 – Lei Pelé)?

Tabela 19 – Possui conhecimento dos benefícios fiscais previstos na Lei Pelé?

	Freqüência	%	% Acumulada
Total	0	00,0	00,0
Muito	1	10,0	10,0
Bom	1	10,0	20,0
Razoável	2	20,0	40,0
Pouco	3	30,0	70,0
Nenhum	3	30,0	100,0
Total	10	100,0	

Gráfico 19 – Possui conhecimento dos benefícios fiscais previstos na Lei Pelé?



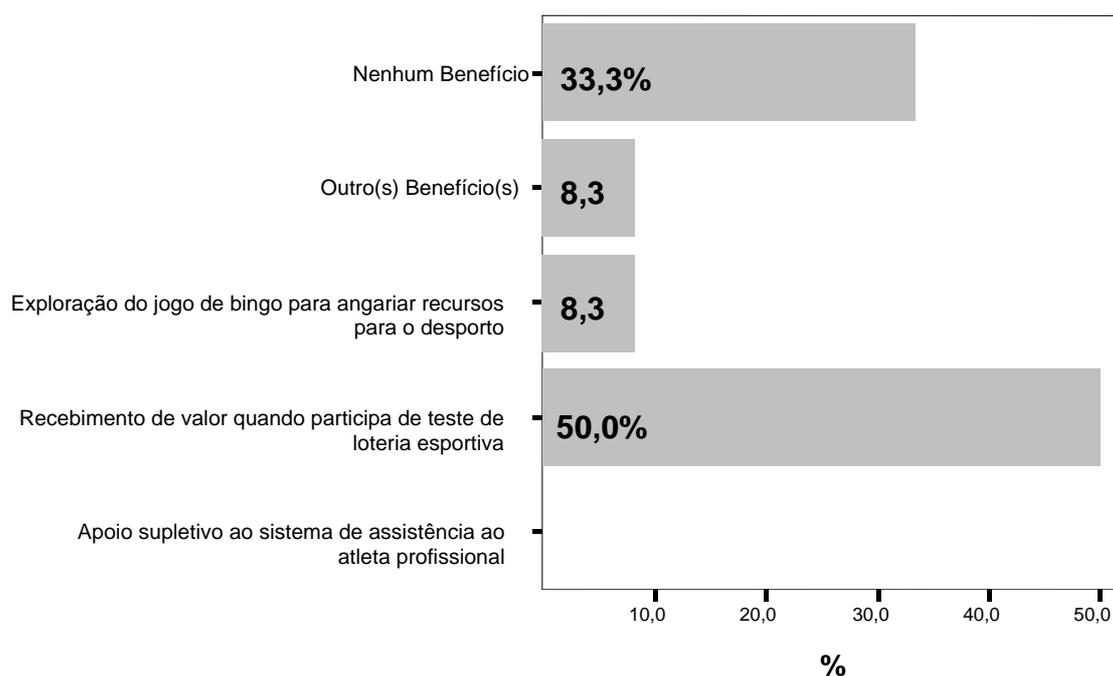
Acerca dos benefícios fiscais e/ou vantagens específicas previstas na nova legislação, 30% dos entrevistados não tem nenhum conhecimento a respeito. 50% têm um razoável ou pouco conhecimento. E apenas 20% têm muito ou bom conhecimento sobre tais benefícios.

20. O clube esportivo que o senhor dirige utiliza quais benefícios fiscais e/ou vantagens específicas previstas na Lei Pelé?

Tabela 20 – Utiliza os benefícios fiscais e/ou vantagens previstas na Lei Pelé?

	Fre- quência	%
Apoio supletivo ao sistema de assistência ao atleta profissional	0	0,0
Recebimento de valor quando participa de teste de loteria esportiva	6	50,0
Exploração de jogo de bingo para angariar recursos para o desporto	1	8,3
Outro(s)	1	8,3
Nenhum	4	33,3
Total	12	100,0

Gráfico 20 – Utiliza os benefícios fiscais e/ou vantagens previstas na Lei Pelé?



Nesta questão, o respondente pôde, se fosse o caso, apontar mais de uma alternativa. Dentre os benefícios fiscais e/ou vantagens específicas previstas na Lei Pelé, 50% dos entrevistados recebem o valor quando participa de teste de loteria esportiva, 8,3% exploram o jogo de bingo como forma de angariar recursos para o desporto, 8,3% utilizam outros tipos de benefício e 33,3% dos respondentes não

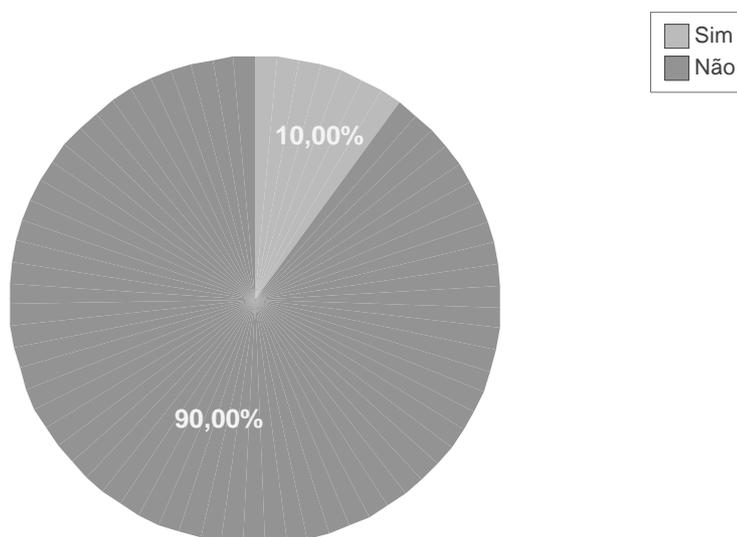
utilizam nenhum benefício.

21. Atualmente, a organização esportiva que o senhor dirige possui em seus quadros um profissional ou uma equipe de profissionais qualificados, com atribuição específica de administrar o clube?

Tabela 21 – Administração profissional após a Lei Pelé

	Freqüência	%	% Acumulada
Sim	1	10,0	10,0
Não	9	90,0	100,0
Total	10	100,0	

Gráfico 21 – Administração profissional após a Lei Pelé



Apenas um clube possui, atualmente, um profissional ou uma equipe de profissionais qualificados, com atribuição específica de administrar o clube.

4.2 Associação entre as variáveis

4.2.1 Administração Profissional Anterior e Administração Profissional Atualmente

Tabela 22 – Administração Profissional Anterior e Administração Profissional Atualmente (Questão 9 e Questão 21)

Adm Prof Anterior	Adm Prof Atual		Total
	Sim	Não	
Sim	-	-	-
Não	-	8	8
Meu clube ainda não existia	1	1	2
Total	1	9	10

Medidas de Associação

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig-
Lambda	Symmetric	,333	,629	,452	,651
	Adm Prof Anteriormente Dependent	,500	,354	1,054	,292
	Adm Prof Atualmente Dependent	,000	1,414	,000	1,000
Goodman and Kruskal tau	Symmetric				
	Adm Prof Anteriormente Dependent	,444	,262		,046
	Adm Prof Atualmente Dependent	,444	,349		,046
Uncertainty Coefficient	Symmetric	,452	,295	1,140	,053
	Adm Prof Anteriormente Dependent	,373	,312	1,140	,053
	Adm Prof Atualmente Dependent	,574	,222	1,140	,053

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on chi-square approximation

d Likelihood ratio chi-square probability.

	Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig-
Phi	-,667			,035
Cramer's V	,667			,035
Contingency Coefficient	,555			,035
N of Valid Cases	10			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

A partir do Coeficiente de Contingência (CC), do CC de Cramér e da estatística de Goodman-Kruskall, pode-se afirmar que as variáveis em questão possuem associação moderada.

As variáveis *Administração Profissional Anterior* e *Atualmente* são dependentes (P-valor = 0,35). O fato de um clube possuir (ou não) administração profissional anteriormente implica no fato do mesmo a possuir (ou não) atualmente.

4.2.2 Conhecimento da Lei Pelé e Conhecimento de suas Alterações

Tabela 23 – Conhecimento da Lei Pelé e Conhecimento de suas Alterações (Questão 11 e Questão 12)

Lei Pelé	Alterações						Total
	Total	Muito	Bem	Razoável	Pouco	Não está informado	
Total	1	-	-	-	-	-	1
Muito	-	-	-	-	-	-	0
Bom	-	1	2	-	-	-	3
Razoável	-	-	-	1	-	-	1
Pouco	-	-	-	-	4	-	4
Nenhum	-	-	-	-	-	1	1
Total	1	1	2	1	4	1	10

Medidas de Associação

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig-
Somers' d	Symmetric	,973	,027	9,115	,000
	Conhecimento da Lei Pelé Dependent	,947	,053	9,115	,000
	Conhecimento das Alterações Dependent	1,000	,000	9,115	,000

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

	Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig-
Kendall's tau-b	,973	,027	9,115	,000
Kendall's tau-c	,900	,099	9,115	,000
Gamma	1,000	,000	9,115	,000
N of Valid Cases	10			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

A *variável Conhecimento da Lei Pelé* é dependente da *variável Conhecimento das Alterações da mesma* (P-valor = 0,00). Existe alta associação entre a *variável Conhecimento da Legislação* e o *Conhecimento das Alterações da Mesma*.

Esse resultado demonstra que os dirigentes tendem a conhecer a Lei Pelé a partir das alterações que ela promove no cenário, o que é uma seqüência inversa, já que a partir do início da efetividade da legislação é que podem ser realizadas alterações com relação ao previsto na legislação anterior.

4.2.3 Conhecimento da Lei Pelé e Mudanças na Administração do Clube

Tabela 24 – Conhecimento da Lei Pelé e Mudanças na Administração do Clube (Questão 11 e Questão 13)

Lei Pelé	Mudanças na Administração						Total
	Total	Muita	Boa	Razoável	Pouca	Nenhuma	
Total	-	-	-	-	1	-	1
Muito	-	-	-	-	-	-	0
Bom	-	1	-	-	-	2	3
Razoável	-	-	-	-	-	1	1
Pouco	-	1	-	-	2	1	4
Nenhum	-	-	-	-	-	1	1
Total	0	2	0	0	3	5	10

Medidas de Associação

	Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig-
Somers' d	,060	,252	,235	,814
Conhecimento da Lei Pelé	,065	,275	,235	,814
Mudanças na Administração	,056	,233	,235	,814

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

	Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig-
Kendall's tau-b	,060	,253	,235	,814
Kendall's tau-c	,060	,255	,235	,814
Gamma	,083	,351	,235	,814
N of Valid Cases	10			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

O conhecimento da Lei Pelé não interfere na variável *Mudanças na Administração do Clube* (P-valor = 0,814). Entre a variável *Conhecimento da Legislação* e *Mudanças na Administração*, existe uma associação moderada.

Respostas observadas: – Total Conhecimento da Lei e pouca Mudança na Administração do Clube; e – De Bom a Nenhum Conhecimento da Lei e Nenhuma Mudança na Administração do Clube.

Depreende-se que o conhecimento da nova legislação não implicou em mudança significativa na gestão dos clubes.

4.2.4 Conhecimento da Lei Pelé e Mudança das Relações Trabalhistas

Tabela 25 – Conhecimento da Lei Pelé e Mudanças Trabalhistas (Questão 11 e Questão 15)

Lei Pelé	Relações Trabalhistas						Total
	Total	Muito	Bem	Ra- zoável	Pouco	Não mudou	
Total	-	-	-	1	-	-	1
Muito	-	-	-	-	-	-	0
Bom	-	-	1	-	-	2	3
Razoável	1	-	-	-	-	-	1
Pouco	1	-	-	1	1	1	4
Nenhum	-	1	-	-	-	-	1
Total	2	1	1	2	1	3	10

Medidas de Associação

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig-
Somers' d	Symmetric	-,211	,178	-1,174	,240
	Conhecimento da Lei Pelé Dependent	-,200	,171	-1,174	,240
	Relações Trabalhistas Dependent	-,222	,186	-1,174	,240

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

	Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig-
Kendall's tau-b	-,211	,178	-1,174	,240
Kendall's tau-c	-,200	,170	-1,174	,240
Gamma	-,250	,205	-1,174	,240
N of Valid Cases	10			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

O conhecimento da Lei Pelé não interfere na variável *Mudanças das Relações Trabalhistas* (P-valor = 0,240). Entre a variável *Conhecimento da Legislação* e *Mudança nas Relações Trabalhistas*, existe uma associação moderada.

Destaca-se a associação da resposta “Nenhum Conhecimento da Lei” a “Muitas Alterações nas Relações Trabalhistas”.

4.2.5 Conhecimento da Lei Pelé e Conhecimento dos Benefícios da Lei

Tabela 26 – Conhecimento da Lei Pelé e Conhecimento dos benefícios da Lei (Questão 11 e Questão 19)

Lei Pelé	Benefícios da Lei						Total
	Total	Muito	Bom	Razoável	Pouco	Nenhum	
Total	-	1	-	-	-	-	1
Muito	-	-	-	-	-	-	0
Bom	1	-	1	2	-	-	3
Razoável	-	-	-	-	-	1	1
Pouco	-	-	-	-	2	2	4
Nenhum	-	-	-	-	1	-	1
	1	1	1	2	3	3	10

Medidas de Associação

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig-
Somers' d	Symmetric	,595	,214	2,586	,010
	Conhecimento da Lei Pelé Dependent	,579	,189	2,586	,010
	Benefícios da Lei Dependent	,611	,243	2,586	,010

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

	Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig-
Kendall's tau-b	,595	,214	2,586	,010
Kendall's tau-c	,550	,213	2,586	,010
Gamma	,688	,226	2,586	,010
N of Valid Cases	10			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

A variável *Conhecimento da Lei Pelé* é dependente da variável *Utilização de Benefícios fiscais e/ou vantagens específicas* (P-valor = 0,010). Com relação aos benefícios fiscais e/ou vantagens específicas, a variável *Conhecimento da Legislação* possui baixa associação. O resultado demonstra que os dirigentes tendem a conhecer a legislação ao utilizarem seus benefícios, o que é uma seqüência inversa, já que a partir do início da efetividade da legislação é que passam a existir e estar disponíveis os seus benefícios.

4.2.6 Poder Pessoal e Existência de Conselho Deliberativo

Tabela 27 – Poder Pessoal e Existência de Conselho Deliberativo (Questão 10 e Questão 16)

Poder Pessoal	Cons Deliberativo		Total
	Sim	Não	
Total	6	-	6
Muito	2	1	3
Bom	1	-	1
Razoável	-	-	0
Pouco	-	-	0
Nenhum	-	-	0
Total	9	1	10

Medidas de Associação

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig-
Lambda	Symmetric	,200	,139	1,054	,292
	Poder Pessoal Dependent	,250	,217	1,054	,292
	Cons Deliberativo Dependent	,000	,000	,	,
Goodman and Kruskal tau	Symmetric				
	Poder Pessoal Dependent	,177	,096		,203
	Cons Deliberativo Dependent	,259	,235		,311
Uncertainty Coefficient	Symmetric	,219	,171	1,085	,262
	Poder Pessoal Dependent	,149	,140	1,085	,262
	Cons Deliberativo Dependent	,413	,176	1,085	,262

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Cannot be computed because the asymptotic standard error equals zero.

d Based on chi-square approximation

e Likelihood ratio chi-square probability.

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig-
	Phi	,509			,274
	Cramer's V	,509			,274
	Contingency Coefficient	,454			,274
N of Valid Cases		10			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

O Poder Pessoal é dependente das variáveis: *Existência de Conselho Deliberativo* e *Poder desse Conselho* (P-valores = 0,274 e 0,933). Um clube não

possui Conselho Deliberativo e dentre os demais, 6 dirigentes dizem possuir poder total sobre as questões administrativas do clube. Duas respostas a serem destacadas são estas: total Poder Pessoal e de muito a bom o poder do conselho deliberativo.

Entre poder pessoal, existência do conselho deliberativo e o poder desse conselho, as associações são moderada e baixa entre os dois primeiros, e o primeiro e o último, nessa ordem. Pode-se afirmar que a existência de um conselho administrativo influencia – mesmo pouco em alguns casos – no poder dos dirigentes.

4.2.7 Poder Pessoal e Poder do Conselho

Tabela 28 – Poder Pessoal e Poder do Conselho (Questão 10 e Questão 17)

Poder Pessoal	Poder do Conselho						Total
	Total	Muito	Bom	Razoável	Pouco	Nenhum	
Total	-	1	1	-	4	-	6
Muito	-	-	1	-	-	2	3
Bom	-	1	-	-	-	-	1
Razoável	-	-	-	-	-	-	0
Pouco	-	-	-	-	-	-	0
Nenhum	-	-	-	-	-	-	0
Total		2	2		4	2	10

Medidas de Associação

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig-
Ordinal by Ordinal	Somers' d				
	Symmetric	,032	,376	,085	,933
	Poder Pessoal Dependent	,028	,328	,085	,933
	Poder do Conselho Dependent	,037	,441	,085	,933

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

		Value	Asymp. Std. Error	Approx. T	Approx. Sig-
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,032	,380	,085	,933
	Kendall's tau-c	,030	,354	,085	,933
	Gamma	,040	,475	,085	,933
N of Valid Cases		10			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Entre poder pessoal e o poder do conselho, a associação é baixa, demonstrando que quando ocorre a prevalência de um desses tipos de poder, o outro fica reprimido. No caso específico deste estudo, os dirigentes dos clubes atribuem a si, prioritariamente, o poder de decisão nos negócios do clube.

4.3 Discussão do resultado

A profissionalização da administração dos clubes de futebol profissional é um tema que predomina nos debates técnicos e requer uma abordagem aprofundada, principalmente quando se observa a conseqüência desastrosa que as gestões amadoristas têm imposto aos grandes clubes brasileiros.

As empresas em expansão evoluem, passando de jovens a maduras e de pequeno a grande porte por meio de fases distintas de desenvolvimento (GREINER, 1972). Os clubes de futebol profissional do Distrito Federal, quanto ao porte, e comparados com os clubes das primeiras divisões dos estados brasileiros, podem ser consideradas como de pequeno a médio porte. Quanto à idade, dos dez clubes estudados, quatro foram fundados há mais de vinte anos e dois o foram após a promulgação da Lei Pelé (Tabela 8); podem ser considerados jovens, tomando-se por base a pouca idade do Distrito Federal, o tempo de vida e a história dos clubes esportivos das demais unidades da federação.

O conturbado cenário atual produzido pela Lei Pelé – de extrema competitividade e de profundas mudanças –, obriga o futebol brasileiro a ser encarado profissionalmente (SANTOS, 2000). No que se refere ao nível de profissionalização da administração, antes da promulgação da Lei Pelé, nenhum clube existente possuía profissional ou uma equipe de profissionais qualificados, com atribuição específica de administrá-lo (Tabela 9) e, atualmente, apenas um clube possui profissional ou uma equipe de profissionais qualificados para tal fim (Tabela 21). O fato de um clube possuir (ou não) administração profissional anteriormente implica no fato do mesmo a possuir (ou não) atualmente. Ou seja, as variáveis “Administração Profissional Anterior” e “Administração Profissional Atualmente” (Tabela 22) são dependentes (P-valor = 0,35).

Ainda hoje, muitos profissionais reverenciam os administradores pelo modo com que exercem o poder e pelas decisões solitárias, sem consultar ninguém. Acresce-se o fato de não terem a cultura de analisar, de ponderar e de pensar em equipe. Inúmeros não aprenderam a ouvir, tampouco a usufruir a política dos

bastidores (SOUZA, 1999). A autoridade é centralizada quando os gerentes dos níveis superiores da hierarquia da organização detêm a autoridade para a tomada de decisões mais importantes (HILL & JONES, 1995). Dos entrevistados, 90% afirmaram ter muito ou total poder de decisão sobre as questões administrativas de seus clubes, em que pese o fato de 90% responderem que seu clube esportivo possui um conselho deliberativo. Para 60% desses dirigentes, o conselho deliberativo possui pouco ou nenhum poder de decisão. O Poder Pessoal é dependente das variáveis "Existência de Conselho Deliberativo" e "Poder desse Conselho" (P-valores = 0,274 e 0,933). Entre "Poder pessoal" e "Existência do conselho deliberativo" a associação é moderada. Já entre "Poder pessoal" e o "Poder do conselho", a associação é baixa.

Sobre o conhecimento sobre a atual legislação, dos dirigentes questionados, 60% afirmaram ter de pouco a razoável conhecimento e apenas 10% afirmaram ter conhecimento total sobre a Lei Pelé. Somente 10% afirmaram estar totalmente informados e 40% se consideraram pouco ou razoavelmente informados acerca das alterações que a Lei Pelé promoveu para o ambiente esportivo brasileiro. A variável "Conhecimento da Lei Pelé" é dependente da variável "Conhecimento das Alterações da mesma" (P-valor = 0,00). Existe alta associação entre as variáveis "Conhecimento da legislação" e "Conhecimento das alterações da mesma".

Quanto à mudanças na administração do clube esportivo após a entrada em vigor da Lei Pelé, 80% dos entrevistados afirmaram que ocorreu pouca ou nenhuma mudança. O Conhecimento da Lei Pelé não interfere na variável "Mudanças na Administração do Clube" (P-valor = 0,814).

Sobre as mudanças ocorridas no clube após a promulgação da Lei Pelé cinco dirigentes (29,4%) responderam que não ocorreram mudanças nos seus clubes após a promulgação da Lei Pelé. As mudanças mais assinaladas foram: "Ênfases na busca por parceiros comerciais e de investidores" e "O nome do clube passou a ser o maior patrimônio".

Acerca dos conhecimentos sobre benefícios fiscais e/ou vantagens específicas previstas na nova legislação, 50% têm razoável ou pouco conhecimento e apenas

20% têm muito ou bom conhecimento sobre tais benefícios.

O termo profissão pressupõe o desenvolvimento de uma atividade continuada em favor de terceiros, com finalidade de obter ganhos (COSTA, 1987). Já o profissional é aquele que exerce uma atividade por profissão ou ofício (FERREIRA, 1999). Na visão empresarial, o objetivo do gestor é a direção da empresa a que se pertence, sendo também credor do trabalho e, de modo específico, tem como interesse os lucros econômicos e simbólicos para a sua organização (AZEVEDO, 1999). No que se refere ao perfil dos dirigentes dos clubes, eles são homens católicos, casados e recebem mais de 25 salários mínimos. Possuem o primeiro grau completo, têm, em média, 45 anos e meio. Possuem as ocupações de funcionário público e empresário, que acumulam com as atribuições de dirigentes dos clubes que presidem. Nenhum deles é profissional de administração de suas entidades de futebol.

A inovação pode ser conceituada como uma mudança que traz benefício. Toda inovação leva à mudança, mas nem toda mudança leva à inovação. O fato essencial é que a inovação adiciona valor e o mais importante, sempre, é adicionar valor para o Cliente (HILL & JONES, 1995). A criação ou transformação do clube em uma sociedade comercial (clube-empresa) pode ser considerada apenas uma mudança ou uma importante inovação. Para MELO NETO (1998), no estilo empresarial, o clube fica sob permanente fiscalização pública e sua única possibilidade de permanência no mercado é a apresentação de resultados positivos ao longo de sua existência. A gestão centra-se na visão do lucro e da rentabilidade. O seu processo de gestão está voltado para a busca de parceiros comerciais e investidores e para as oportunidades de mercado. A administração é predominantemente voltada para fora, onde as ações estratégicas mais importantes concentram-se no mercado. Dos dez clubes pesquisados, somente três estão registrados como clube-empresa e cabe observar que um dos dirigentes informou não ter certeza sobre como o seu clube estava registrado.

5 Conclusões

Com uma administração centralizada, caracteristicamente respaldada na “paixão” pelo futebol, sem parceiros comerciais consistentes, predominantemente voltada para os seus assuntos internos, sem planejamento e distante de ações estratégicas, os clubes de futebol profissional da primeira divisão do Distrito Federal ainda não adotaram uma gestão profissional em suas entidades.

Portanto, a nova legislação esportiva brasileira (Lei Pelé) não provocou ainda, alterações significativas na gestão dos clubes esportivos que atuam na primeira divisão do futebol profissional do Distrito Federal.

Com base nos resultados encontrados, se aceita a hipótese de que “Após a implementação da legislação que flexibiliza a gestão esportiva no Brasil (Lei Pelé, em 1998) e o novo cenário esportivo mundial e brasileiro, os clubes da primeira divisão de futebol profissional do Distrito Federal não adotaram uma administração profissional”.

Novos estudos devem ser produzidos, no sentido de aprofundarem o problema aqui discutido.

6 Anexos

**Anexo 1 – Quadro Comparativo entre a Lei nº 6.251/1.975 e a
Lei nº 8672/1.993 (Lei Zico)**

ORDEM GERAL	
LEI Nº 6.251/1975	LEI Nº 8.672/1993
Autoritária, discriminadora, controladora, centralizadora, restritiva, elitizante e protetora de interesses pessoais e de grupos.	Liberal, orientadora, descentralizadora, reguladora, não restritiva, democrática e protetora dos interesses do desporto.
Total intervenção do Estado inibindo a iniciativa privada.	Redução drástica da interferência do Estado e o fortalecimento da iniciativa privada.
Atuação cartorial e policialesca inibindo a criatividade e autonomia dos segmentos desportivos	Atuação formal com autonomia de organização e funcionamento dos segmentos desportivos.
Não é principiológica.	Concepção da lei fundamentada em princípios.
Normatização a cargo do Poder Público.	Normatização transferida para o setor privado.
Não caracteriza o tratamento diferenciado para o desporto profissional e o não-profissional.	Inserir, quando cabível, tratamento diferenciado para o desporto profissional e o não-profissional.
Não define os fins do desporto.	Estabelece a finalidade do desporto.
Não introduziu mudança alguma de significação nas estruturas existentes.	Propõe, a partir do meta-sistema, um profundo processo de mudança estrutural e comportamental, no setor desportivo.
Afasta do processo decisório a maior parte dos grupos de cada modalidade desportiva.	Aproxima do processo decisório, dentro de cada sistema, todos os grupos de cada modalidade desportiva.
SISTEMA BRASILEIRO DO DESPORTO	
LEI Nº 6.251/1975	LEI Nº 8.672/1993
Sistema desportivo nacional único e hierárquico, não acompanhando a organização político-administrativa do País.	Sistemas desportivos diferenciados e autônomos para os níveis Federal, Estadual e Municipal, integrados pelos vínculos de natureza técnica de cada modalidade desportiva.
Não prevê sistema desportivo municipal.	Faculta a instituição de sistemas desportivos próprios dos municípios, observadas as normas legais fixadas pela União e pelos respectivos Estados em legislação concorrente.

Não admite a criação de subsistemas para segmentos da sociedade.	Admite, em cada sistema do desporto, a constituição de subsistemas com finalidade e organização específicas, mantidas a unidade e coerência do sistema em que se inserem.
Tem, na estrutura da SEDES, o CND como órgão normativo e disciplinador do desporto nacional e que exerce função judicante.	Extingue o CND; cria o Conselho Superior de Desportos, órgão colegiado de caráter consultivo.
SISTEMA FEDERAL DO DESPORTO	
LEI Nº 6.251/1975	LEI Nº 8.672/1993
O alvará, concedido sem prazo, é a autorização de funcionamento dado pelo CND às Confederações, reconhecendo-as como tal.	Cria o Certificado de Mérito Desportivo, concedido ou cancelado discricionariamente pelo CSD.
Impõe critérios rígidos para a organização e o funcionamento de todas as entidades de direção dos desportos (Confederações, Federações e Ligas).	Alinha critérios não regulatórios para a organização e funcionamento apenas das entidades de administração federal dos desportos, em obediência à autonomia prevista no art. 217, I, da CF.
A filiação é hierárquica e feita num sistema único.	A filiação das entidades de prática desportiva pode ser feita a qualquer dos sistemas.
Estabelece, autoritariamente, a tipologia de voto unitário.	Dá opção de escolha às entidades de administração federal dos desportos de se utilizarem do voto singular ou do voto plural transitório.
Permite a recondução por uma só vez.	Permite reeleição.
Não se preocupa em ajustar o término dos mandatos com os eventos desportivos internacionais.	Procura harmonizar o final dos mandatos com o ciclo olímpico ou a periodicidade das competições mundiais.
Silencia quanto às hipóteses de inelegibilidade para cargos diretivos em entidades desportivas.	Explicita os casos de inelegibilidade para cargo ou função em entidade de administração federal dos desportos.
DA PRÁTICA PROFISSIONAL	
LEI Nº 6.251/1975	LEI Nº 8.672/1993
Não trata do contrato de trabalho do atleta profissional.	Trata dos lineamentos básicos do contrato de trabalho do atleta profissional.
Não permite às entidades de prática dos desportos sem fins lucrativos, gerir as questões relativas às respectivas modalidades desportivas profissionais por intermédio de pessoa jurídica com fins lucrativos.	Permite às entidades de prática dos desportos sem fins lucrativos, a gestão da modalidade profissional adotando três soluções: transformação, constituição ou contratação de (em) sociedade comercial.

DA JUSTIÇA DESPORTIVA	
LEI Nº 6.251/1975	LEI Nº 8.672/1993
Não trata especificamente da justiça desportiva.	Regula os ditames constitucionais referentes à justiça desportiva (parágrafos 1º e 2º do artigo 217 da CF) outorgando à matéria a flexibilidade exigível no mundo jurídico-desportivo.
RECURSOS PARA O DESPORTO	
LEI Nº 6.251/1975	LEI Nº 8.672/1993
Destina, nos anos de realização dos Jogos Olímpicos, Jogos Panamericanos e Campeonato Mundial de Futebol, a renda líquida total de um teste da Loteria Esportiva Federal, para o preparo e participação das delegações brasileiras nestes eventos.	Consolida uma nova política distributiva dos recursos da Loteria Esportiva Federal.
DISPOSIÇÕES GERAIS	
LEI Nº 6.251/1975	LEI Nº 8.672/1993
Não trata do direito de arena.	Regula a reprodução da imagem do atleta quando participante de competição com retransmissão paga.
Não prevê proteção legal, nem autoriza comercialização de denominação de símbolos dos entes desportivos.	Outorga garantia legal à denominação e aos símbolos dos entes desportivos, permitindo-lhes explorá-los ou comercializá-los, sendo a receita obrigatoriamente aplicada no setor desportivo.
Não trata da pesquisa e o desenvolvimento das ciências do desporto.	Orienta para que a pesquisa e o desenvolvimento das ciências do desporto sejam integrados à ação desportiva e contem com o apoio das instituições afins.
Não fala do Dia do Desporto.	Institui o Dia do Desporto, a ser comemorado no dia 19 de fevereiro (Dia Mundial do Desporto).

Anexo 2 – Medida Provisória nº 39, de 14 de junho de 2002



Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 39, DE 14 DE JUNHO 2002.

Altera a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1º A Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 2º

XIII - da livre empresa no desporto profissional, caracterizado pela natureza eminentemente empresarial da gestão e exploração do desporto profissional." (NR)

"Art. 4º

§ 2º A organização desportiva do País, fundada na liberdade de associação, integra o patrimônio cultural brasileiro e é considerada de elevado interesse social, inclusive para os fins do disposto nos incisos I e III do art. 5º da Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993.

....." (NR)

"Art. 20.

§ 6º As ligas formadas por entidades de prática desportiva envolvidas em competições de atletas profissionais equiparam-se, para os fins do art. 46-A, às entidades de administração de desporto." (NR)

"Art. 23.

III - destituição de seus dirigentes, caso incorram em qualquer das hipóteses do inciso

Parágrafo único. Aplica-se, no que couber, o disposto no art. 27 às entidades de administração de desporto profissional." (NR)

"Art. 27. Em face do caráter eminentemente empresarial da gestão e exploração do desporto profissional, as entidades de prática desportiva participantes de competições profissionais e as ligas em que se organizarem que não se constituírem em sociedade comercial ou não contratarem sociedade comercial para administrar suas atividades profissionais equiparam-se, para todos os fins de direito, às sociedades de fato ou irregulares, na forma da lei comercial.

§ 5º O disposto no art. 23 aplica-se, no que couber, às entidades a que se refere o **caput**.

§ 6º A entidade que não se constituir regularmente em sociedade comercial, na forma deste artigo:

I - fica impedida, ainda que presentes os requisitos da Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, de optar pela inscrição no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES;

II - não se sujeita à contribuição de que trata o § 6º do art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, incidindo, no caso, as contribuições de que tratam os incisos I e II do mesmo artigo, sem prejuízo das demais contribuições para o custeio da seguridade social;

III - fica impedida de gozar de qualquer benefício fiscal em âmbito federal.

§ 7º Os associados demandados pelos débitos contraídos por entidade equiparada à sociedade comercial de fato ou irregular na forma do **caput** tem o direito de que sejam excutidos primeiramente os bens de seus dirigentes."(NR)

["Art. 57.](#)

.....

Parágrafo único. A contribuição de que trata o inciso I fica reduzida pela metade se a entidade de prática desportiva contratante constituir-se regularmente em sociedade comercial, na forma do art. 27." (NR)

["Art. 90.](#)

.....

Parágrafo único. Em face do disposto no § 2º do art. 4º, qualquer sócio ou cotista de entidade de prática desportiva, bem assim os membros do CNE são partes legítimas para representar ao Ministério Público da União contra os dirigentes das entidades referidas no parágrafo único do art. 13, indicando os fatos concretos e os elementos probantes da prática de ato com violação da lei ou dos respectivos estatutos." (NR)

Art. 2º O art. 46-A da Lei nº 9.615, de 1998, passa a vigorar com a seguinte alteração, renumerando-se o atual parágrafo único para § 1º:

["Art. 46-A.](#) A entidade de administração de desporto e a de prática desportiva envolvidas em qualquer competição de atletas profissionais ficam obrigadas a:

I - elaborar e publicar suas demonstrações financeiras na forma definida pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, após terem sido auditadas por auditores independentes devidamente registrados na Comissão de Valores Mobiliários;

II - apresentar suas contas juntamente com os relatórios da auditoria de que trata o inciso I ao CNE, na forma do regulamento.

.....

§ 2º Constitui inadimplência na prestação de contas da entidade, dentre outras hipóteses, o não cumprimento do disposto neste artigo." (NR)

Art. 3º Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 14 de junho de 2002; 181º da Independência e 114º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
Caio Luiz de Carvalho

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 17.5.2002

Anexo 3 – Campeões de Futebol do Distrito Federal

Ano	Clube	Ano	Clube	Ano	Clube
1960	Defelê (*)	1974	Pioneira	1988	Tiradentes
1961	Defelê	1975	Campineira	1989	Taguatinga
1962	Defelê	1976	Brasília (**)	1990	Gama
1963	Cruzeiro	1977	Brasília	1991	Taguatinga
1964	Guanabara	1978	Brasília	1992	Taguatinga
1965	Rabelo	1979	Gama	1993	Taguatinga
1966	Rabelo	1980	Brasília	1994	Gama
1967	Rabelo	1981	Taguatinga	1995	Gama
1968	Defelê	1982	Brasília	1996	Guará
1969	Não houve	1983	Brasília	1997	Gama
1970	Grêmio Brasiliense	1984	Brasília	1998	Gama
1971	Colombo	1985	Sobradinho	1999	Gama
1972	Gráfica do Senado	1986	Sobradinho	2000	Gama
1973	CEUB	1987	Brasília	2001	Gama

(*) Campeonato Amador

(**) Início do Campeonato Profissional

Fonte: Página eletrônica (Internet) da Federação Metropolitana de Futebol (FMF)

Anexo 4 – Lei Pelé



Presidência da República

Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 9.615 , DE 24 DE MARÇO DE 1998.

Regulamento Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências.

Texto atualizado em 17.6.02

Última Lei nº 10.264, de 16.7.01

Medida Provisória nº 2.216-37, 31.8.01 e 2.193-6, 23.8.01, 39, de 14.6.2002

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES INICIAIS

Art. 1º O desporto brasileiro abrange práticas formais e não-formais e obedece às normas gerais desta Lei, inspirado nos fundamentos constitucionais do Estado Democrático de Direito.

§ 1º A prática desportiva formal é regulada por normas nacionais e internacionais e pelas regras de prática desportiva de cada modalidade, aceitas pelas respectivas entidades nacionais de administração do desporto.

§ 2º A prática desportiva não-formal é caracterizada pela liberdade lúdica de seus praticantes.

CAPÍTULO II

DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Art. 2º O desporto, como direito individual, tem como base os princípios:

I - da soberania, caracterizado pela supremacia nacional na organização da prática desportiva;

II - da autonomia, definido pela faculdade e liberdade de pessoas físicas e jurídicas organizarem-se para a prática desportiva;

III - da democratização, garantido em condições de acesso às atividades desportivas sem quaisquer distinções ou formas de discriminação;

IV - da liberdade, expresso pela livre prática do desporto, de acordo com a capacidade e interesse de cada um, associando-se ou não a entidade do setor;

V - do direito social, caracterizado pelo dever do Estado em fomentar as práticas desportivas formais e não-formais;

VI - da diferenciação, consubstanciado no tratamento específico dado ao desporto profissional e não-profissional;

VII - da identidade nacional, refletido na proteção e incentivo às manifestações desportivas de criação nacional;

VIII - da educação, voltado para o desenvolvimento integral do homem como ser autônomo e participante, e fomentado por meio da prioridade dos recursos públicos ao desporto educacional;

IX - da qualidade, assegurado pela valorização dos resultados desportivos, educativos e dos relacionados à cidadania e ao desenvolvimento físico e moral;

X - da descentralização, consubstanciado na organização e funcionamento harmônicos de sistemas desportivos diferenciados e autônomos para os níveis federal, estadual, distrital e municipal;

XI - da segurança, propiciado ao praticante de qualquer modalidade desportiva, quanto a sua integridade física, mental ou sensorial;

XII - da eficiência, obtido por meio do estímulo à competência desportiva e administrativa.

(XIII) (Vide Medida Provisória nº 39, de 14.6.2002)

CAPÍTULO III

DA NATUREZA E DAS FINALIDADES DO DESPORTO

Art. 3º O desporto pode ser reconhecido em qualquer das seguintes manifestações:

I - desporto educacional, praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer;

II - desporto de participação, de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente;

III - desporto de rendimento, praticado segundo normas gerais desta Lei e regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com as de outras nações.

Parágrafo único. O desporto de rendimento pode ser organizado e praticado:

I - de modo profissional, caracterizado pela remuneração pactuada em contrato formal de trabalho entre o atleta e a entidade de prática desportiva;

II - de modo não-profissional, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de contrato de trabalho, sendo permitido o recebimento de incentivos materiais e de patrocínio. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

a) semiprofissional, expresso em contrato próprio e específico de estágio, com atletas entre quatorze e dezoito anos de idade e pela existência de incentivos materiais que não caracterizem remuneração derivada de contrato de trabalho; (Revogada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

b) amador, identificado pela liberdade de prática e pela inexistência de qualquer forma de remuneração ou de incentivos materiais para atletas de qualquer idade. (Revogada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

CAPÍTULO IV

DO SISTEMA BRASILEIRO DO DESPORTO

Seção I

Da composição e dos objetivos

Art. 4º O Sistema Brasileiro do Desporto compreende:

I - o Ministério do Esporte e Turismo; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

II - o Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto - INDESP;

III - o Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDB;

III - O Conselho Nacional do Esporte - CNE; (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

IV - o sistema nacional do desporto e os sistemas de desporto dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, organizados de forma autônoma e em regime de colaboração, integrados por vínculos de natureza técnica específicos de cada modalidade desportiva.

§ 1º O Sistema Brasileiro do Desporto tem por objetivo garantir a prática desportiva regular e melhorar-lhe o padrão de qualidade.

§ 2º A organização desportiva do País, fundada na liberdade de associação, integra o patrimônio cultural brasileiro e é considerada de elevado interesse social.(Vide Medida Provisória nº 39, de 14.6.2002)

§ 3º Poderão ser incluídas no Sistema Brasileiro de Desporto as pessoas jurídicas que desenvolvam práticas não-formais, promovam a cultura e as ciências do desporto e formem e aprimorem especialistas.

Seção II

Do Instituto Nacional do Desenvolvimento do Desporto - INDESP

Art. 5º O Instituto Nacional do Desenvolvimento do Desporto - INDESP é uma autarquia federal com a finalidade de promover, desenvolver a prática do desporto e exercer outras competências específicas que lhe são atribuídas nesta Lei.

§ 1º O INDESP disporá, em sua estrutura básica, de uma Diretoria integrada por um presidente e quatro diretores, todos nomeados pelo Presidente da República.

§ 2º As competências dos órgãos que integram a estrutura regimental do INDESP serão fixadas em decreto.

§ 3º Caberá ao INDESP, ouvido o Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDDB, propor o Plano Nacional de Desporto, observado o disposto no art. 217 da Constituição Federal.

§ 4º O INDESP expedirá instruções e desenvolverá ações para o cumprimento do disposto no inciso IV do art. 217 da Constituição Federal e elaborará o projeto de fomento da prática desportiva para pessoas portadoras de deficiência.

Art. 6º Constituem recursos do INDESP:

I - receitas oriundas de concursos de prognósticos previstos em lei;

II - adicional de quatro e meio por cento incidente sobre cada bilhete, permitido o arredondamento do seu valor feito nos concursos de prognósticos a que se refere o Decreto-Lei nº 594, de 27 de maio de 1969, e a Lei nº 6.717, de 12 de novembro de 1979, destinado ao cumprimento do disposto no art. 7º;

III - doações, legados e patrocínios;

IV - prêmios de concursos de prognósticos da Loteria Esportiva Federal, não reclamados;

V - outras fontes.

§ 1º O valor do adicional previsto no inciso II deste artigo não será computado no montante da arrecadação das apostas para fins de cálculo de prêmios, rateios, tributos de qualquer natureza ou taxas de administração.

§ 2º Do adicional de quatro e meio por cento de que trata o inciso II deste artigo, um terço será repassado às Secretarias de Esportes dos Estados e do Distrito Federal, ou, na inexistência destas, a órgãos que tenham atribuições semelhantes na área do desporto, proporcionalmente ao montante das apostas efetuadas em cada unidade da Federação para aplicação segundo o disposto no art. 7º.

§ 3º Do montante arrecadado nos termos do § 2º, cinquenta por cento caberão às Secretarias Estaduais e/ou aos órgãos que as substituam, e cinquenta por cento serão divididos entre os Municípios de cada Estado, na proporção de sua população.

§ 4º Trimestralmente, a Caixa Econômica Federal-CEF apresentará balancete ao INDESP, com o resultado da receita proveniente do adicional mencionado neste artigo.

Art. 7º Os recursos do INDESP terão a seguinte destinação:

I - desporto educacional;

II - desporto de rendimento, nos casos de participação de entidades nacionais de administração do desporto em competições internacionais, bem como as competições brasileiras dos desportos de criação nacional;

III - desporto de criação nacional;

IV - capacitação de recursos humanos:

a) cientistas desportivos;

b) professores de educação física; e

c) técnicos de desporto;

V - apoio a projeto de pesquisa, documentação e informação;

VI - construção, ampliação e recuperação de instalações esportivas;

VII - apoio supletivo ao sistema de assistência ao atleta profissional com a finalidade de promover sua adaptação ao mercado de trabalho quando deixar a atividade;

VIII - apoio ao desporto para pessoas portadoras de deficiência.

Art. 8º A arrecadação obtida em cada teste da Loteria Esportiva terá a seguinte destinação:

I - quarenta e cinco por cento para pagamento dos prêmios, incluindo o valor correspondente ao imposto sobre a renda;

II - vinte por cento para a Caixa Econômica Federal - CEF, destinados ao custeio total da administração os recursos e prognósticos desportivos;

III - dez por cento para pagamento, em parcelas iguais, às entidades de práticas desportivas constantes do teste, pelo uso de suas denominações, marcas e símbolos;

IV - quinze por cento para o INDESP.

Parágrafo único. Os dez por cento restantes do total da arrecadação serão destinados à seguridade social.

Art. 9º Anualmente, a renda líquida total de um dos testes da Loteria Esportiva Federal será destinada ao Comitê Olímpico Brasileiro-COB, para treinamento e competições preparatórias das equipes olímpicas nacionais.

§ 1º Nos anos de realização dos Jogos Olímpicos e dos Jogos Pan-Americanos, a renda líquida de um segundo teste da Loteria Esportiva Federal será destinada ao Comitê Olímpico Brasileiro-COB, para o atendimento da participação de delegações nacionais nesses eventos.

§ 2º Ao Comitê Paraolímpico Brasileiro serão concedidas as rendas líquidas de testes da Loteria Esportiva Federal nas mesmas condições estabelecidas neste artigo para o Comitê Olímpico Brasileiro-COB.

Art. 10. Os recursos financeiros correspondentes às destinações previstas no inciso III do art. 8º e no art. 9º, constituem receitas próprias dos beneficiários que lhes serão entregues diretamente pela Caixa Econômica Federal - CEF, até o décimo dia útil do mês subsequente ao da ocorrência do fato gerador.

Seção III

Do Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDB

Art. 11. O Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro – CDDB é órgão colegiado de normatização, deliberação e assessoramento, diretamente vinculado ao Gabinete do Ministro de Estado do Esporte e Turismo, cabendo-lhe:" (NR) (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 11. O CNE é órgão colegiado de normatização, deliberação e assessoramento, diretamente vinculado ao Ministro de Estado do Esporte e Turismo, cabendo-lhe: (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

I - zelar pela aplicação dos princípios e preceitos desta Lei;

II - oferecer subsídios técnicos à elaboração do Plano Nacional do Desporto;

III - emitir pareceres e recomendações sobre questões desportivas nacionais;

IV - propor prioridades para o plano de aplicação de recursos do INDESP;

V - exercer outras atribuições previstas na legislação em vigor, relativas a questões de natureza desportiva; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

VI - aprovar os Códigos de Justiça Desportiva e suas alterações; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

VII - expedir diretrizes para o controle de substâncias e métodos proibidos na prática desportiva. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Parágrafo único. O INDESP dará apoio técnico e administrativo ao Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro - CDDB.

Art. 12. (VETADO)

Art. 12-A. O CNE terá a seguinte composição:(Artigo incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

I - Ministro de Estado do Esporte e Turismo, que o presidirá; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

II - Secretário Nacional de Esporte do Ministério do Esporte e Turismo; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

III - Secretário-Executivo do Ministério da Educação; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

IV - Secretário-Geral das Relações Exteriores do Ministério das Relações Exteriores; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

V - Secretário-Executivo do Ministério da Justiça; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

VI - Secretário-Executivo do Ministério do Trabalho e Emprego; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

VII - Presidente do Comitê Olímpico Brasileiro; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

VIII - Presidente do Comitê Paralímpico Brasileiro; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

IX - Presidente da Confederação Brasileira de Futebol; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

X - Presidente do Conselho Federal de Educação Física; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

XI - Presidente da Comissão Nacional de Atletas; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

XII - Presidente do Fórum Nacional de Dirigentes Estaduais de Esporte; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

XIII - três representantes do desporto nacional, indicados pelo Presidente da República; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

XIV - três representantes indicados pelo Congresso Nacional, sendo um Senador e dois Deputados; e (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

XV - um representante dos clubes de futebol. (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

Seção IV

Do Sistema Nacional do Desporto

Art. 13. O Sistema Nacional do Desporto tem por finalidade promover e aprimorar as práticas desportivas de rendimento.

Parágrafo único. O Sistema Nacional do Desporto congrega as pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, administração, normalização, apoio e prática do desporto, bem como as incumbidas da Justiça Desportiva e, especialmente:

- I - o Comitê Olímpico Brasileiro-COB;
- II - o Comitê Paralímpico Brasileiro;
- III - as entidades nacionais de administração do desporto;
- IV - as entidades regionais de administração do desporto;
- V - as ligas regionais e nacionais;
- VI - as entidades de prática desportiva filiadas ou não àquelas referidas nos incisos anteriores.

Art. 14. O Comitê Olímpico Brasileiro-COB e o Comitê Paralímpico Brasileiro, e as entidades nacionais de administração do desporto que lhes são filiadas ou vinculadas, constituem subsistema específico do Sistema Nacional do Desporto, ao qual se aplicará a prioridade prevista no inciso II do art. 217 da Constituição Federal, desde que seus estatutos obedeçam integralmente à Constituição Federal e às leis vigentes no País.

Art. 15. Ao Comitê Olímpico Brasileiro-COB, entidade jurídica de direito privado, compete representar o País nos eventos olímpicos, pan-americanos e outros de igual natureza, no Comitê Olímpico Internacional e nos movimentos olímpicos internacionais, e fomentar o movimento olímpico no território nacional, em conformidade com as disposições da Constituição Federal, bem como com as disposições estatutárias e regulamentares do Comitê Olímpico Internacional e da Carta Olímpica.

§ 1º Caberá ao Comitê Olímpico Brasileiro-COB representar o olimpismo brasileiro junto aos poderes públicos.

§ 2º É privativo do Comitê Olímpico Brasileiro – COB e do Comitê Paralímpico Brasileiro – CPOB o uso das bandeiras, lemas, hinos e símbolos olímpicos e paraolímpicos, assim como das denominações "jogos olímpicos", "olimpíadas", "jogos paraolímpicos" e "paraolimpíadas", permitida a utilização destas últimas quando se tratar de eventos vinculados ao desporto educacional e de participação. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 3º Ao Comitê Olímpico Brasileiro-COB são concedidos os direitos e benefícios conferidos em lei às entidades nacionais de administração do desporto.

§ 4º São vedados o registro e uso para qualquer fim de sinal que integre o símbolo olímpico ou que o contenha, bem como do hino e dos lemas olímpicos, exceto mediante prévia autorização do Comitê Olímpico Brasileiro-COB.

§ 5º Aplicam-se ao Comitê Paralímpico Brasileiro, no que couber, as disposições previstas neste artigo.

Art. 16. As entidades de prática desportiva e as entidades nacionais de administração do desporto, bem como as ligas de que trata o art. 20, são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo, e terão as competências definidas em seus estatutos.

§ 1º As entidades nacionais de administração do desporto poderão filiar, nos termos de seus estatutos, entidades regionais de administração e entidades de prática desportiva.

§ 2º As ligas poderão, a seu critério, filiar-se ou vincular-se a entidades nacionais de administração do desporto, vedado a estas, sob qualquer pretexto, exigir tal filiação ou vinculação.

§ 3º É facultada a filiação direta de atletas nos termos previstos nos estatutos das respectivas entidades de administração do desporto.

Art. 17. (VETADO)

Art. 18. Somente serão beneficiadas com isenções fiscais e repasses de recursos públicos federais da administração direta e indireta, nos termos do inciso II do art. 217 da Constituição Federal, as entidades do Sistema Nacional do Desporto que:

I - possuírem viabilidade e autonomia financeiras;

II - apresentarem manifestação favorável do Comitê Olímpico Brasileiro-COB ou do Comitê Paraolímpico Brasileiro, nos casos de suas filiadas e vinculadas;

III - atendam aos demais requisitos estabelecidos em lei;

IV - estiverem quites com suas obrigações fiscais e trabalhistas.

Parágrafo único. A verificação do cumprimento das exigências contidas nos incisos I a IV deste artigo será de responsabilidade do INDESP. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 19. (VETADO)

Art. 20. As entidades de prática desportiva participantes de competições do Sistema Nacional do Desporto poderão organizar ligas regionais ou nacionais.

§ 1º (VETADO)

§ 2º As entidades de prática desportiva que organizarem ligas, na forma do caput deste artigo, comunicarão a criação destas às entidades nacionais de administração do desporto das respectivas modalidades.

§ 3º As ligas integrarão os sistemas das entidades nacionais de administração do desporto que incluírem suas competições nos respectivos calendários anuais de eventos oficiais.

§ 4º Na hipótese prevista no caput deste artigo, é facultado às entidades de prática desportiva participarem, também, de campeonatos nas entidades de administração do desporto a que estiverem filiadas.

§ 5º É vedada qualquer intervenção das entidades de administração do desporto nas ligas que se mantiverem independentes.

(§ 6º)(Vide Medida Provisória nº 39, de 14.6.2002)

Art. 21. As entidades de prática desportiva poderão filiar-se, em cada modalidade, à entidade de administração do desporto do Sistema Nacional do Desporto, bem como à correspondente entidade de administração do desporto de um dos sistemas regionais.

Art. 22. Os processos eleitorais assegurarão:

I - colégio eleitoral constituído de todos os filiados no gozo de seus direitos, admitida a diferenciação de valor dos seus votos;

II - defesa prévia, em caso de impugnação, do direito de participar da eleição;

III - eleição convocada mediante edital publicado em órgão da imprensa de grande circulação, por três vezes;

IV - sistema de recolhimento dos votos imune a fraude;

V - acompanhamento da apuração pelos candidatos e meios de comunicação.

Parágrafo único. Na hipótese da adoção de critério diferenciado de valoração dos votos, este não poderá exceder à proporção de um para seis entre o de menor e o de maior valor.

Art. 23. Os estatutos das entidades de administração do desporto, elaborados de conformidade com esta Lei, deverão obrigatoriamente regulamentar, no mínimo:

I - instituição do Tribunal de Justiça Desportiva, nos termos desta Lei;
 II - inelegibilidade de seus dirigentes para desempenho de cargos e funções eletivas ou de livre nomeação de:

- a) condenados por crime doloso em sentença definitiva;
- b) inadimplentes na prestação de contas de recursos públicos em decisão administrativa definitiva;
- c) inadimplentes na prestação de contas da própria entidade;
- d) afastados de cargos eletivos ou de confiança de entidade desportiva ou em virtude de gestão patrimonial ou financeira irregular ou temerária da entidade;
- e) inadimplentes das contribuições previdenciárias e trabalhistas;
- f) falidos.

(III)(Vide Medida Provisória nº 39, de 14.6.2002)

Art. 24. As prestações de contas anuais de todas as entidades de administração integrantes do Sistema Nacional do Desporto serão obrigatoriamente submetidas, com parecer dos Conselhos Fiscais, às respectivas assembléias-gerais, para a aprovação final.

Parágrafo único. Todos os integrantes das assembléias-gerais terão acesso irrestrito aos documentos, informações e comprovantes de despesas de contas de que trata este artigo.

Seção V

Dos Sistemas dos Estados, Distrito Federal e Municípios

Art. 25. Os Estados e o Distrito Federal constituirão seus próprios sistemas, respeitadas as normas estabelecidas nesta Lei e a observância do processo eleitoral.

Parágrafo único. Aos Municípios é facultado constituir sistemas próprios, observadas as disposições desta Lei e as contidas na legislação do respectivo Estado.

CAPÍTULO V

DA PRÁTICA DESPORTIVA PROFISSIONAL

Art. 26. Atletas e entidades de prática desportiva são livres para organizar a atividade profissional, qualquer que seja sua modalidade, respeitados os termos desta Lei.

Art. 27. É facultado à entidade de prática desportiva participante de competições profissionais: (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)(Vide Medida Provisória nº 39, de 14.6.2002)

- I - transformar-se em sociedade civil de fins econômicos; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)
- II - transformar-se em sociedade comercial; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)
- III - constituir ou contratar sociedade comercial para administrar suas atividades profissionais. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 1º (parágrafo único original) (Revogado). (Revogado pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 2º A entidade a que se refere este artigo não poderá utilizar seus bens patrimoniais, desportivos ou sociais para integralizar sua parcela de capital ou oferecê-los como garantia, salvo com a concordância da maioria absoluta da assembléia-geral dos associados e na conformidade do respectivo estatuto. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 3º Em qualquer das hipóteses previstas no caput deste artigo, a entidade de prática desportiva deverá manter a propriedade de, no mínimo, cinquenta e um por cento do capital com direito a voto e ter o efetivo poder

de gestão da nova sociedade, sob pena de ficar impedida de participar de competições desportivas profissionais. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000 e revogado pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

§ 4º A entidade de prática desportiva somente poderá assinar contrato ou firmar compromisso por dirigente com mandato eletivo. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000 e revogado pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

(§ 5º), (§ 6º), (§ 7º) (Vide Medida Provisória nº 39, de 14.6.2002)

Art. 27-A. Nenhuma pessoa física ou jurídica que, direta ou indiretamente, seja detentora de parcela do capital com direito a voto ou, de qualquer forma, participe da administração de qualquer entidade de prática desportiva poderá ter participação simultânea no capital social ou na gestão de outra entidade de prática desportiva disputante da mesma competição profissional. (Art. incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 1º É vedado que duas ou mais entidades de prática desportiva disputem a mesma competição profissional das primeiras séries ou divisões das diversas modalidades desportivas quando: (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

a) uma mesma pessoa física ou jurídica, direta ou indiretamente, através de relação contratual, explore, controle ou administre direitos que integrem seus patrimônios; ou, (Alínea incluída pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

b) uma mesma pessoa física ou jurídica, direta ou indiretamente, seja detentora de parcela do capital com direito a voto ou, de qualquer forma, participe da administração de mais de uma sociedade ou associação que explore, controle ou administre direitos que integrem os seus patrimônios. (Alínea incluída pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 2º A vedação de que trata este artigo aplica-se: (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

a) ao cônjuge e aos parentes até o segundo grau das pessoas físicas; e (Alínea incluída pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

b) às sociedades controladoras, controladas e coligadas das mencionadas pessoas jurídicas, bem como a fundo de investimento, condomínio de investidores ou outra forma assemelhada que resulte na participação concomitante vedada neste artigo. (Alínea incluída pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 3º Excluem-se da vedação de que trata este artigo os contratos de administração e investimentos em estádios, ginásios e praças desportivas, de patrocínio, de licenciamento de uso de marcas e símbolos, de publicidade e de propaganda, desde que não importem na administração direta ou na co-gestão das atividades desportivas profissionais das entidades de prática desportiva, assim como os contratos individuais ou coletivos que sejam celebrados entre as detentoras de concessão, permissão ou autorização para exploração de serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens, bem como de televisão por assinatura, e entidades de prática desportiva para fins de transmissão de eventos desportivos. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 4º A infringência a este artigo implicará a inabilitação da entidade de prática desportiva para a percepção dos benefícios de que trata o art. 18, bem como a suspensão prevista no art. 48, IV, enquanto perdurar a transgressão. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 5º Ficam as detentoras de concessão, permissão ou autorização para exploração de serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens, bem como de televisão por assinatura, impedidas de patrocinar entidades de prática desportiva. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 28. A atividade do atleta profissional, de todas as modalidades desportivas, é caracterizada por remuneração pactuada em contrato formal de trabalho firmado com entidade de prática desportiva, pessoa jurídica de direito privado, que deverá conter, obrigatoriamente, cláusula penal para as hipóteses de descumprimento, rompimento ou rescisão unilateral.

§ 1º Aplicam-se ao atleta profissional as normas gerais da legislação trabalhista e da seguridade social, ressalvadas as peculiaridades expressas nesta Lei ou integrantes do respectivo contrato de trabalho.

§ 2º O vínculo desportivo do atleta com a entidade contratante tem natureza acessória ao respectivo vínculo empregatício, dissolvendo-se, para todos os efeitos legais, com o término da vigência do contrato de trabalho.

§ 2º O vínculo desportivo do atleta com a entidade contratante tem natureza acessória ao respectivo vínculo empregatício, dissolvendo-se, para todos os efeitos legais, com o término da vigência do contrato de trabalho, salvo na hipótese prevista no § 3º, inciso II, do art. 29 desta Lei. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

§ 3º O valor da cláusula penal a que se refere o caput deste artigo será livremente estabelecido pelos contratantes até o limite máximo de cem vezes o montante da remuneração anual pactuada. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 4º Em quaisquer das hipóteses previstas no § 3º deste artigo, haverá a redução automática do valor da cláusula penal apurada, aplicando-se, para cada ano integralizado do vigente contrato de trabalho desportivo, os seguintes percentuais progressivos e não-cumulativos: (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

a) dez por cento após o primeiro ano; (Alínea incluída pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

b) vinte por cento após o segundo ano; (Alínea incluída pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

c) quarenta por cento após o terceiro ano; (Alínea incluída pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

d) oitenta por cento após o quarto ano. (Alínea incluída pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 5º Quando se tratar de transferência internacional, a cláusula penal não será objeto de qualquer limitação, desde que esteja expresso no respectivo contrato de trabalho desportivo. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 6º Na hipótese prevista no § 3º, quando se tratar de atletas profissionais que recebam até dez salários mínimos mensais, o montante da cláusula penal fica limitado a dez vezes o valor da remuneração anual pactuada ou a metade do valor restante do contrato, aplicando-se o que for menor. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000 e revogado pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

Art. 29. A entidade de prática desportiva formadora de atleta terá o direito de assinar com este o primeiro contrato de profissional, cujo prazo não poderá ser superior a dois anos.

Art. 29. A entidade de prática desportiva formadora do atleta terá o direito de assinar com este, a partir de dezesseis anos de idade, o primeiro contrato de trabalho profissional, cujo prazo não poderá ser superior a cinco anos. (Redação dada pela Medida Provisória 2.193-6, de 23.8.2001)

Parágrafo único. (VETADO)

§ 2º Para os efeitos do caput deste artigo, exige-se da entidade de prática desportiva formadora que comprove estar o atleta por ela registrado como não-profissional há, pelo menos, dois anos, sendo facultada a cessão deste direito a entidade de prática desportiva, de forma remunerada. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 3º A entidade de prática desportiva detentora do primeiro contrato de trabalho com o atleta por ela profissionalizado terá o direito de preferência para a primeira renovação deste contrato. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 3º Apenas a entidade de prática desportiva formadora que, comprovadamente, firmar o primeiro contrato de trabalho com o atleta por ela profissionalizado, terá direito de exigir, do novo empregador, indenização de: (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

I - formação, quando da cessão do atleta durante a vigência do primeiro contrato, que não poderá exceder a duzentas vezes o montante da remuneração anual, vedada a cobrança cumulativa de cláusula penal; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

II - promoção, quando de nova contratação do atleta, no prazo de seis meses após o término do primeiro contrato, que não poderá exceder a cento e cinquenta vezes o montante da remuneração anual, desde que a

entidade formadora permaneça pagando salários ao atleta enquanto não firmado o novo vínculo contratual. (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

Art. 30. O contrato de trabalho do atleta profissional terá prazo determinado, com vigência nunca inferior a três meses nem superior a cinco anos. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Parágrafo único. Não se aplica ao contrato de trabalho do atleta profissional o disposto no art. 445 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 31. A entidade de prática desportiva empregadora que estiver com pagamento de salário de atleta profissional em atraso, no todo ou em parte, por período igual ou superior a três meses, terá o contrato de trabalho daquele atleta rescindido, ficando o atleta livre para se transferir para qualquer outra agremiação de mesma modalidade, nacional ou internacional, e exigir a multa rescisória e os haveres devidos.

§ 1º São entendidos como salário, para efeitos do previsto no caput, o abono de férias, o décimo terceiro salário, as gratificações, os prêmios e demais verbas inclusas no contrato de trabalho.

§ 2º A mora contumaz será considerada também pelo não recolhimento do FGTS e das contribuições previdenciárias.

§ 3º Sempre que a rescisão se operar pela aplicação do disposto no caput, a multa rescisória a favor da parte inocente será conhecida pela aplicação do disposto nos arts. 479 e 480 da CLT.

Art. 32. É lícito ao atleta profissional recusar competir por entidade de prática desportiva quando seus salários, no todo ou em parte, estiverem atrasados em dois ou mais meses;

Art. 33. Cabe à entidade nacional de administração do desporto que registrar o contrato de trabalho profissional fornecer a condição de jogo para as entidades de prática desportiva, mediante a prova de notificação do pedido de rescisão unilateral firmado pelo atleta ou documento do empregador no mesmo sentido, desde que acompanhado da prova de pagamento da cláusula penal nos termos do art. 28 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 34. São deveres da entidade de prática desportiva empregadora, em especial: (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

I - registrar o contrato de trabalho do atleta profissional na entidade de administração nacional da respectiva modalidade desportiva; (Inciso incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

II - proporcionar aos atletas profissionais as condições necessárias à participação nas competições desportivas, treinos e outras atividades preparatórias ou instrumentais; (Inciso incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

III - submeter os atletas profissionais aos exames médicos e clínicos necessários à prática desportiva. (Inciso incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 35. São deveres do atleta profissional, em especial: (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

I - participar dos jogos, treinos, estágios e outras sessões preparatórias de competições com a aplicação e dedicação correspondentes às suas condições psicofísicas e técnicas; (Inciso incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

II - preservar as condições físicas que lhes permitam participar das competições desportivas, submetendo-se aos exames médicos e tratamentos clínicos necessários à prática desportiva; (Inciso incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

III - exercitar a atividade desportiva profissional de acordo com as regras da respectiva modalidade desportiva e as normas que regem a disciplina e a ética desportivas. (Inciso incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 36. A atividade do atleta semiprofissional é caracterizada pela existência de incentivos materiais que não caracterizem remuneração derivada de contrato de trabalho, pactuado em contrato formal de estágio firmado com entidade de prática desportiva, pessoa jurídica de direito privado, que deverá conter, obrigatoriamente,

cláusula penal para as hipóteses de descumprimento, rompimento ou rescisão unilateral. (Revogado pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 1º Estão compreendidos na categoria dos semiprofissionais os atletas com idade entre quatorze e dezoito anos completos.

§ 2º Só poderão participar de competição entre profissionais os atletas semiprofissionais com idade superior a dezesseis anos.

§ 3º Ao completar dezoito anos de idade, o atleta semiprofissional deverá ser obrigatoriamente profissionalizado, sob pena de, não o fazendo, voltar à condição de amador, ficando impedido de participar em competições entre profissionais.

§ 4º A entidade de prática detentora do primeiro contrato de trabalho do atleta por ela profissionalizado terá direito de preferência para a primeira renovação deste contrato, sendo facultada a cessão deste direito a terceiros, de forma remunerada ou não.

§ 5º Do disposto neste artigo estão excluídos os desportos individuais e coletivos olímpicos, exceto o futebol de campo.

Art. 37. O contrato de estágio do atleta semiprofissional obedecerá a modelo padrão, constante da regulamentação desta Lei. (Revogado pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 38. Qualquer cessão ou transferência de atleta profissional ou não-profissional depende de sua formal e expressa anuência. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 39. A transferência do atleta profissional de uma entidade de prática desportiva para outra do mesmo gênero poderá ser temporária (contrato de empréstimo) e o novo contrato celebrado deverá ser por período igual ou menor que o anterior, ficando o atleta sujeito à cláusula de retorno à entidade de prática desportiva cedente, vigorando no retorno o antigo contrato, quando for o caso.

Art. 40. Na cessão ou transferência de atleta profissional para entidade de prática desportiva estrangeira observar-se-ão as instruções expedidas pela entidade nacional de título.

Parágrafo único. As condições para transferência do atleta profissional para o exterior deverão integrar obrigatoriamente os contratos de trabalho entre o atleta e a entidade de prática desportiva brasileira que o contratou.

Art. 41. A participação de atletas profissionais em seleções será estabelecida na forma como acordarem a entidade de administração convocante e a entidade de prática desportiva cedente.

§ 1º A entidade convocadora indenizará a cedente dos encargos previstos no contrato de trabalho, pelo período em que durar a convocação do atleta, sem prejuízo de eventuais ajustes celebrados entre este e a entidade convocadora.

§ 2º O período de convocação estender-se-á até a reintegração do atleta à entidade que o cedeu, apto a exercer sua atividade.

Art. 42. Às entidades de prática desportiva pertence o direito de negociar, autorizar e proibir a fixação, a transmissão ou retransmissão de imagem de espetáculo ou eventos desportivos de que participem.

§ 1º Salvo convenção em contrário, vinte por cento do preço total da autorização, como mínimo, será distribuído, em partes iguais, aos atletas profissionais participantes do espetáculo ou evento.

§ 2º O disposto neste artigo não se aplica a flagrantes de espetáculo ou evento desportivo para fins, exclusivamente, jornalísticos ou educativos, cuja duração, no conjunto, não exceda de três por cento do total do tempo previsto para o espetáculo.

§ 3º O espectador pagante, por qualquer meio, de espetáculo ou evento desportivo equipara-se, para todos os efeitos legais, ao consumidor, nos termos do art. 2º da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.

Art. 43. É vedada a participação em competições desportivas profissionais de atletas não-profissionais com idade superior a vinte anos. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 44. É vedada a prática do profissionalismo, em qualquer modalidade, quando se tratar de:

I - desporto educacional, seja nos estabelecimentos escolares de 1º e 2º graus ou superiores;

II - desporto militar;

III - menores até a idade de dezesseis anos completos.

Art. 45. As entidades de prática desportiva são obrigadas a contratar seguro de acidentes de trabalho para atletas profissionais a ela vinculados, com o objetivo de cobrir os riscos a que eles estão sujeitos. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Parágrafo único. A importância segurada deve garantir direito a uma indenização mínima correspondente ao valor total anual da remuneração ajustada no caso dos atletas profissionais. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 46. A presença de atleta de nacionalidade estrangeira, com visto temporário de trabalho previsto no inciso V do art. 13 da Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, como integrante da equipe de competição da entidade de prática desportiva, caracteriza para os termos desta Lei, a prática desportiva profissional, tornando obrigatório o enquadramento previsto no caput do art. 27.

§ 1º É vedada a participação de atleta de nacionalidade estrangeira como integrante de equipe de competição de entidade de prática desportiva nacional nos campeonatos oficiais, quando o visto de trabalho temporário expedido pelo Ministério do Trabalho recair no inciso III do art. 13 da Lei 6.815, de 19 de agosto de 1980.

§ 2º A entidade de administração do desporto será obrigada a exigir da entidade de prática desportiva o comprovante do visto de trabalho do atleta de nacionalidade estrangeira fornecido pelo Ministério do Trabalho, sob pena de cancelamento da inscrição desportiva.

Art. 46-A. As entidades de administração do desporto e as de prática desportiva envolvidas em quaisquer competições de atletas profissionais, independentemente da forma jurídica adotada, com ou sem finalidade lucrativa, são obrigadas a elaborar e publicar as demonstrações contábeis e balanços patrimoniais, de cada exercício, devidamente auditados por auditoria independente. (Art. incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001) (Vide Medida Provisória nº 39, de 14.6.2002)

Parágrafo único. Sem prejuízo da aplicação das penalidades previstas na legislação tributária, trabalhista, previdenciária, cambial, e das conseqüentes responsabilidades civil e penal, a infringência a este artigo implicará: (Parágrafo incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

I - para as entidades de administração do desporto, a inelegibilidade, por dez anos, de seus dirigentes para o desempenho de cargos ou funções eletivas ou de livre nomeação, em quaisquer das entidades ou órgãos referidos no parágrafo único do art. 13 desta Lei; (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

II - para as entidades de prática desportiva, a inelegibilidade, por cinco anos, de seus dirigentes para cargos ou funções eletivas ou de livre nomeação em qualquer entidade ou empresa direta ou indiretamente vinculada às competições profissionais da respectiva modalidade desportiva." (Inciso incluído pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

CAPÍTULO VI

DA ORDEM DESPORTIVA

Art. 47. No âmbito de suas atribuições, os Comitês Olímpico e Paraolímpico Brasileiros e as entidades nacionais de administração do desporto têm competência para decidir, de ofício ou quando lhes forem submetidas pelos seus filiados, as questões relativas ao cumprimento das normas e regras de prática desportiva.

Art. 48. Com o objetivo de manter a ordem desportiva, o respeito aos atos emanados de seus poderes internos, poderão ser aplicadas, pelas entidades de administração do desporto e de prática desportiva, as seguintes sanções:

- I - advertência;
- II - censura escrita;
- III - multa;
- IV - suspensão;
- V - desfiliação ou desvinculação.

§ 1º A aplicação das sanções previstas neste artigo não prescinde do processo administrativo no qual sejam assegurados o contraditório e a ampla defesa.

§ 2º As penalidades de que tratam os incisos IV e V deste artigo somente poderão ser aplicadas após decisão definitiva da Justiça Desportiva.

CAPÍTULO VII

DA JUSTIÇA DESPORTIVA

Art. 49. A Justiça Desportiva a que se referem os §§ 1º e 2º do art. 217 da Constituição Federal e o art. 33 da Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990, regula-se pelas disposições deste Capítulo.

Art. 50. A organização, o funcionamento e as atribuições da Justiça Desportiva, limitadas ao processo e julgamento das infrações disciplinares e às competições desportivas, serão definidas em Códigos Desportivos.

Art. 50. A organização, o funcionamento e as atribuições da Justiça Desportiva, limitadas ao processo e julgamento das infrações disciplinares e às competições desportivas, serão definidas em códigos desportivos, facultando-se às ligas constituir seus próprios órgãos judicantes desportivos, com atuação restrita às suas competições. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.193-6, de 23.8.2001)

§ 1º As transgressões relativas à disciplina e às competições desportivas sujeitam o infrator a:

- I - advertência;
- II - eliminação;
- III - exclusão de campeonato ou torneio;
- IV - indenização;
- V - interdição de praça de desportos;
- VI - multa;
- VII - perda do mando do campo;
- VIII - perda de pontos;
- IX - perda de renda;
- X - suspensão por partida;
- XI - suspensão por prazo.

§ 2º As penas disciplinares não serão aplicadas aos menores de quatorze anos.

§ 3º As penas pecuniárias não serão aplicadas a atletas não-profissionais.

§ 4º Compete às entidades de administração do desporto promover o custeio do funcionamento dos órgãos da Justiça Desportiva que funcionem junto a si. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 51. O disposto nesta Lei sobre Justiça Desportiva não se aplica aos Comitês Olímpico e Paraolímpico Brasileiros.

Art. 52. Os órgãos integrantes da Justiça Desportiva são autônomos e independentes das entidades de administração do desporto de cada sistema, compondo-se do Superior Tribunal de Justiça Desportiva, funcionando junto às entidades nacionais de administração do desporto; dos Tribunais de Justiça Desportiva, funcionando junto às entidades regionais da administração do desporto, e das Comissões Disciplinares, com competência para processar e julgar as questões previstas nos Códigos de Justiça Desportiva, sempre assegurados a ampla defesa e o contraditório. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 1º Sem prejuízo do disposto neste artigo, as decisões finais dos Tribunais de Justiça Desportiva são impugnáveis nos termos gerais do direito, respeitados os pressupostos processuais estabelecidos nos §§ 1º e 2º do art. 217 da Constituição Federal.

§ 2º O recurso ao Poder Judiciário não prejudicará os efeitos desportivos validamente produzidos em consequência da decisão proferida pelos Tribunais de Justiça Desportiva.

Art. 53. Junto ao Superior Tribunal de Justiça Desportiva, para julgamento envolvendo competições interestaduais ou nacionais, e aos Tribunais de Justiça Desportiva, funcionarão tantas Comissões Disciplinares quantas se fizerem necessárias, compostas cada qual de cinco membros que não pertençam aos referidos órgãos judicantes e que por estes serão indicados. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 1º (VETADO)

§ 2º A Comissão Disciplinar aplicará sanções em procedimento sumário, assegurados a ampla defesa e o contraditório.

§ 3º Das decisões da Comissão Disciplinar caberá recurso ao Tribunal de Justiça Desportiva e deste ao Superior Tribunal de Justiça Desportiva, nas hipóteses previstas nos respectivos Códigos de Justiça Desportiva. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 4º O recurso ao qual se refere o parágrafo anterior será recebido e processado com efeito suspensivo quando a penalidade exceder de duas partidas consecutivas ou quinze dias.

Art. 54. O membro do Tribunal de Justiça Desportiva exerce função considerada de relevante interesse público e, sendo servidor público, terá abonadas suas faltas, computando-se como de efetivo exercício a participação nas respectivas sessões.

Art. 55. O Superior Tribunal de Justiça Desportiva e os Tribunais de Justiça Desportiva serão compostos por nove membros, sendo: (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

I - dois indicados pela entidade de administração do desporto; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

II - dois indicados pelas entidades de prática desportiva que participem de competições oficiais da divisão principal; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

III - dois advogados com notório saber jurídico desportivo, indicados pela Ordem dos Advogados do Brasil; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

IV - um representante dos árbitros, por estes indicado; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

V - dois representantes dos atletas, por estes indicados. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 1º (Revogado). (Revogado pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 2º O mandato dos membros dos Tribunais de Justiça Desportiva terá duração máxima de quatro anos, permitida apenas uma recondução. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 3º É vedado aos dirigentes desportivos das entidades de administração e das entidades de prática o exercício de cargo ou função na Justiça Desportiva, exceção feita aos membros dos conselhos deliberativos das entidades de prática desportiva. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 4º Os membros dos Tribunais de Justiça Desportiva poderão ser bacharéis em Direito ou pessoas de notório saber jurídico, e de conduta ilibada. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

CAPÍTULO VIII

DOS RECURSOS PARA O DESPORTO

Art. 56. Os recursos necessários ao fomento das práticas desportivas formais e não-formais a que se refere o art. 217 da Constituição Federal serão assegurados em programas de trabalho específicos constantes dos orçamentos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além dos provenientes de:

I - fundos desportivos;

II - receitas oriundas de concursos de prognósticos;

III - doações, patrocínios e legados;

IV - prêmios de concursos de prognósticos da Loteria Esportiva Federal não reclamados nos prazos regulamentares;

V - incentivos fiscais previstos em lei;

VI - outras fontes.

VI – dois por cento da arrecadação bruta dos concursos de prognósticos e loterias federais e similares cuja realização estiver sujeita a autorização federal, deduzindo-se este valor do montante destinado aos prêmios. (Redação dada pela Lei nº 10.264, de 16.7.2001)

§ 1º Do total de recursos financeiros resultantes do percentual de que trata o inciso VI do caput, oitenta e cinco por cento serão destinados ao Comitê Olímpico Brasileiro e quinze por cento ao Comitê Paraolímpico Brasileiro, devendo ser observado, em ambos os casos, o conjunto de normas aplicáveis à celebração de convênios pela União. (Parágrafo incluído pela Lei nº 10.264, de 16.7.2001)

§ 2º Dos totais de recursos correspondentes aos percentuais referidos no § 1º, dez por cento deverão ser investidos em desporto escolar e cinco por cento, em desporto universitário. (Parágrafo incluído pela Lei nº 10.264, de 16.7.2001)

§ 3º Os recursos a que se refere o inciso VI do caput: (Parágrafo incluído pela Lei nº 10.264, de 16.7.2001)

I – constituem receitas próprias dos beneficiários, que os receberão diretamente da Caixa Econômica Federal, no prazo de dez dias úteis a contar da data de ocorrência de cada sorteio; (Inciso incluído pela Lei nº 10.264, de 16.7.2001)

II – serão exclusiva e integralmente aplicados em programas e projetos de fomento, desenvolvimento e manutenção do desporto, de formação de recursos humanos, de preparação técnica, manutenção e locomoção de atletas, bem como sua participação em eventos desportivos. (Inciso incluído pela Lei nº 10.264, de 16.7.2001)

§ 4º Dos programas e projetos referidos no inciso II do § 3º será dada ciência aos Ministérios da Educação e do Esporte e Turismo. (Parágrafo incluído pela Lei nº 10.264, de 16.7.2001)

§ 5º Cabe ao Tribunal de Contas da União fiscalizar a aplicação dos recursos repassados ao Comitê Olímpico Brasileiro e ao Comitê Paraolímpico Brasileiro em decorrência desta Lei. (Parágrafo incluído pela Lei nº 10.264, de 16.7.2001)

Art. 57. Constituirão recursos para a assistência social e educacional aos atletas profissionais, ex-atletas e aos em formação, recolhidos diretamente para a Federação das Associações de Atletas Profissionais – FAAP: (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

I - um por cento do contrato do atleta profissional pertencente ao Sistema Brasileiro do Desporto, devido e recolhido pela entidade contratante; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

II - um por cento do valor da cláusula penal, nos casos de transferências nacionais e internacionais, a ser pago pelo atleta; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

III - um por cento da arrecadação proveniente das competições organizadas pelas entidades nacionais de administração do desporto profissional; (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

IV - penalidades disciplinares pecuniárias aplicadas aos atletas profissionais pelas entidades de prática desportiva, pelas de administração do desporto ou pelos órgãos da Justiça Desportiva. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

(Parágrafo único) (Vide Medida Provisória nº 39, de 14.6.2002)

Art. 58. (VETADO)

CAPÍTULO IX

DO BINGO

Art. 59. Os jogos de bingo são permitidos em todo o território nacional nos termos desta Lei.

Art. 59. A exploração de jogos de bingo, serviço público de competência da União, será executada, direta ou indiretamente, pela Caixa Econômica Federal em todo o território nacional, nos termos desta Lei e do respectivo regulamento. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.216-37, de 31.8.2001) (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

Art. 60. As entidades de administração e de prática desportiva poderão credenciar-se junto à União para explorar o jogo de bingo permanente ou eventual com a finalidade de angariar recursos para o fomento do desporto. (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

§ 1º Considera-se bingo permanente aquele realizado em salas próprias, com utilização de processo de extração isento de contato humano, que assegure integral lisura dos resultados, inclusive com o apoio de sistema de circuito fechado de televisão e difusão de som, oferecendo prêmios exclusivamente em dinheiro.

§ 2º (VETADO)

§ 3º As máquinas utilizadas nos sorteios, antes de iniciar quaisquer operações, deverão ser submetidas à fiscalização do poder público, que autorizará ou não seu funcionamento, bem como as verificará semestralmente, quando em operação.

Art. 61. Os bingos funcionarão sob responsabilidade exclusiva das entidades desportivas, mesmo que a administração da sala seja entregue a empresa comercial idônea. (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

Art. 62. São requisitos para concessão da autorização de exploração dos bingos para a entidade desportiva: (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

I - filiação a entidade de administração do esporte ou, conforme o caso, a entidade nacional de administração, por um período mínimo de três anos, completados até a data do pedido de autorização;

II - (VETADO)

III - (VETADO)

IV - prévia apresentação e aprovação de projeto detalhado de aplicação de recursos na melhoria do desporto olímpico, com prioridade para a formação do atleta;

V - apresentação de certidões dos distribuidores cíveis, trabalhistas, criminais e dos cartórios de protesto;

VI - comprovação de regularização de contribuições junto à Receita Federal e à Seguridade Social;

VII - apresentação de parecer favorável da Prefeitura do Município onde se instalará a sala de bingo, versando sobre os aspectos urbanísticos e o alcance social do empreendimento;

VIII - apresentação de planta da sala de bingo, demonstrando ter capacidade mínima para duzentas pessoas e local isolado de recepção, sem acesso direto para a sala;

IX - prova de que a sede da entidade desportiva é situada no mesmo Município em que funcionará a sala de bingo.

§ 1º Excepcionalmente, o mérito esportivo pode ser comprovado em relatório quantitativo e qualitativo das atividades desenvolvidas pela entidade requerente nos três anos anteriores ao pedido de autorização.

§ 2º Para a autorização do bingo eventual são requisitos os constantes nos incisos I a VI do caput, além da prova de prévia aquisição dos prêmios oferecidos.

Art. 63. Se a administração da sala de bingo for entregue a empresa comercial, entidade desportiva juntará, ao pedido de autorização, além dos requisitos do artigo anterior, os seguintes documentos: (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

I - certidão da Junta Comercial, demonstrando o regular registro da empresa e sua capacidade para o comércio;

II - certidões dos distribuidores cíveis, trabalhistas e de cartórios de protesto em nome da empresa;

III - certidões dos distribuidores cíveis, criminais, trabalhistas e de cartórios de protestos em nome da pessoa ou pessoas físicas titulares da empresa;

IV - certidões de quitação de tributos federais e da seguridade social;

V - demonstrativo de contratação de firma para auditoria permanente da empresa administradora;

VI - cópia do instrumento do contrato entre a entidade desportiva e a empresa administrativa, cujo prazo máximo será de dois anos, renovável por igual período, sempre exigida a forma escrita.

Art. 64. O Poder Público negará a autorização se não provados quaisquer dos requisitos dos artigos anteriores ou houver indícios de inidoneidade da entidade desportiva, da empresa comercial ou de seus dirigentes, podendo ainda cassar a autorização se verificar terem deixado de ser preenchidos os mesmos requisitos. (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

Art. 65. A autorização concedida somente será válida para local determinado e endereço certo, sendo proibida a venda de cartelas fora da sala de bingo. (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

Parágrafo único. As cartelas de bingo eventual poderão ser vendidas em todo o território nacional.

Art. 66. (VETADO)

Art. 67. (VETADO)

Art. 68. A premiação do bingo permanente será apenas em dinheiro, cujo montante não poderá exceder o valor arrecadado por partida. (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

Parágrafo único. (VETADO)

Art. 69. (VETADO)

Art. 70. A entidade desportiva receberá percentual mínimo de sete por cento da receita bruta da sala de bingo ou do bingo eventual. (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

Parágrafo único. As entidades desportivas prestarão contas semestralmente ao poder público da aplicação dos recursos havidos dos bingos.

Art. 71. (VETADO)

§ 1º (VETADO)

§ 2º (VETADO)

§ 3º (VETADO)

§ 4º É proibido o ingresso de menores de dezoito anos nas salas de bingo.

Art. 72. As salas de bingo destinar-se-ão exclusivamente a esse tipo de jogo. (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

Parágrafo único. A única atividade admissível concomitantemente ao bingo na sala é o serviço de bar ou restaurante.

Art. 73. É proibida a instalação de qualquer tipo de máquinas de jogo de azar ou de diversões eletrônicas nas salas de bingo. (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

Art. 74. Nenhuma outra modalidade de jogo ou similar, que não seja o bingo permanente ou o eventual, poderá ser autorizada com base nesta Lei. (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

Parágrafo único. Excluem-se das exigências desta Lei os bingos realizados com fins apenas beneficentes em favor de entidades filantrópicas federais, estaduais ou municipais, nos termos da legislação específica, desde que devidamente autorizados pela União.

Art. 75. Manter, facilitar ou realizar jogo de bingo sem a autorização prevista nesta Lei: (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

Pena - prisão simples de seis meses a dois anos, e multa.

Art. 76. (VETADO)

Art. 77. Oferecer, em bingo permanente ou eventual, prêmio diverso do permitido nesta Lei: (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

Pena - prisão simples de seis meses a um ano, e multa de até cem vezes o valor do prêmio oferecido.

Art. 78. (VETADO)

Art. 79. Fraudar, adulterar ou controlar de qualquer modo o resultado do jogo de bingo: (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

Pena - reclusão de um a três anos, e multa.

Art. 80. Permitir o ingresso de menor de dezoito anos em sala de bingo: (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

Pena - detenção de seis meses a dois anos, e multa.

Art. 81. Manter nas salas de bingo máquinas de jogo de azar ou diversões eletrônicas: (Art. com vigência até 31.12.2001, conforme o art. 2º da Lei 9.981, de 14.7.2000)

Pena - detenção de seis meses a dois anos, e multa.

CAPÍTULO X

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 82. Os dirigentes, unidades ou órgãos de entidades de administração do desporto, inscritas ou não no registro de comércio, não exercem função delegada pelo Poder Público, nem são consideradas autoridades públicas para os efeitos desta Lei.

Art. 83. As entidades desportivas internacionais com sede permanente ou temporária no País receberão dos poderes públicos o mesmo tratamento dispensado às entidades nacionais de administração do desporto.

Art. 84. Será considerado como efetivo exercício, para todos os efeitos legais, o período em que o atleta servidor público civil ou militar, da Administração Pública direta, indireta, autárquica ou fundacional, estiver convocado para integrar representação nacional em treinamento ou competição desportiva no País ou no exterior. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 1º O período de convocação será definido pela entidade nacional da administração da respectiva modalidade desportiva, cabendo a esta ou aos Comitês Olímpico ou Paraolímpico Brasileiros fazer a devida

comunicação e solicitar ao INDESP a competente liberação do afastamento do atleta ou dirigente. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

§ 2º O disposto neste artigo aplica-se, também, aos profissionais especializados e dirigentes, quando indispensáveis à composição da delegação.

Art. 84-A. Todos os jogos das seleções brasileiras de futebol, em competições oficiais, deverão ser exibidos, pelo menos, em uma rede nacional de televisão aberta, com transmissão ao vivo, inclusive para as cidades brasileiras nas quais os mesmos estejam sendo realizados. (Art. incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Parágrafo único. As empresas de televisão de comum acordo, ou por rodízio, ou por arbitramento, resolverão como cumprir o disposto neste artigo, caso nenhuma delas se interesse pela transmissão. O órgão competente fará o arbitramento. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 85. Os sistemas de ensino da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como as instituições de ensino superior, definirão normas específicas para verificação do rendimento e o controle de frequência dos estudantes que integrarem representação desportiva nacional, de forma a harmonizar a atividade desportiva com os interesses relacionados ao aproveitamento e à promoção escolar.

Art. 86. É instituído o Dia do Desporto, a ser comemorado no dia 23 de junho, Dia Mundial do Desporto Olímpico.

Art. 87. A denominação e os símbolos de entidade de administração do desporto ou prática desportiva, bem como o nome ou apelido desportivo do atleta profissional, são de propriedade exclusiva dos mesmos, contando com a proteção legal, válida para todo o território nacional, por tempo indeterminado, sem necessidade de registro ou averbação no órgão competente.

Parágrafo único. A garantia legal outorgada às entidades e aos atletas referidos neste artigo permite-lhes o uso comercial de sua denominação, símbolos, nomes e apelidos.

Art. 88. Os árbitros e auxiliares de arbitragem poderão constituir entidades nacionais e estaduais, por modalidade desportiva ou grupo de modalidades, objetivando o recrutamento, a formação e a prestação de serviços às entidades de administração do desporto.

Parágrafo único. Independentemente da constituição de sociedade ou entidades, os árbitros e seus auxiliares não terão qualquer vínculo empregatício com as entidades desportivas diretivas onde atuarem, e sua remuneração como autônomos exonera tais entidades de quaisquer outras responsabilidades trabalhistas, securitárias e previdenciárias.

Art. 89. Em campeonatos ou torneios regulares com mais de uma divisão, as entidades de administração do desporto determinarão em seus regulamentos o princípio do acesso e do descenso, observado sempre o critério técnico.

Art. 90. É vedado aos administradores e membros de conselho fiscal de entidade de prática desportiva o exercício de cargo ou função em entidade de administração do desporto.

(Parágrafo único) (Vide Medida Provisória nº 39, de 14.6.2002)

CAPÍTULO XI

DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 91. Até a edição dos Códigos da Justiça dos Desportos Profissionais e Não-Profissionais continuam em vigor os atuais Códigos, com as alterações constantes desta Lei.

Art. 92. Os atuais atletas profissionais de futebol, de qualquer idade, que, na data de entrada em vigor desta Lei, estiverem com passe livre, permanecerão nesta situação, e a rescisão de seus contratos de trabalho dar-se-á nos termos dos arts. 479 e 480 da C.L.T.

Art. 93. O disposto no art. 28, § 2º, desta Lei somente produzirá efeitos jurídicos a partir de 26 de março de 2001, respeitados os direitos adquiridos decorrentes dos contratos de trabalho e vínculos desportivos de atletas

profissionais pactuados com base na legislação anterior. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000 e vetado)

Parágrafo único. (VETADO) (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 94. Os artigos 27, 27-A, 28, 29, 30, 39, 43, 45 e o § 1º do art. 41 desta Lei serão obrigatórios exclusivamente para atletas e entidades de prática profissional da modalidade de futebol. (Redação dada pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Parágrafo único. É facultado às demais modalidades desportivas adotar os preceitos constantes dos dispositivos referidos no caput deste artigo. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 94-A. O Poder Executivo regulamentará o disposto nesta Lei, inclusive a distribuição dos recursos, gradação das multas e os procedimentos de sua aplicação. (Art. incluído pela Lei nº 9.981, de 14.7.2000)

Art. 95. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 96. São revogados, a partir da vigência do disposto no § 2º do art. 28 desta Lei, os incisos II e V e os §§ 1º e 3º do art. 3º, os arts. 4º, 6º, 11 e 13, o § 2º do art. 15, o parágrafo único do art. 16 e os arts. 23 e 26 da Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976; são revogadas, a partir da data de publicação desta Lei, as Leis nos 8.672, de 6 de julho de 1993, e 8.946, de 5 de dezembro de 1994.

Brasília, 24 de março de 1998; 177o da Independência e 110o da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Iris Rezende

Pedro Malan

Paulo Renato Souza

Paulo Paiva

Reinhold Stephanes

Edson Arantes do Nascimento

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 25.3.1998

Anexo 5 – Questionário de Sondagem

Questionário de Sondagem

Brasília, março de 2002

Prezado(a) Senhor(a)

Este questionário destina-se a coletar dados para a elaboração de trabalho científico, realizado na Universidade de Brasília e que trata da administração das entidades esportivas que participaram da primeira divisão de futebol profissional no Distrito Federal, no ano de 2001, em face à nova legislação esportiva brasileira (Lei 9615/98 - Lei Pelé).

É importante salientar que esta pesquisa não diz respeito à avaliação das pessoas que administram os clubes, mas sim do modelo de gestão utilizado. Para que as respostas correspondam à realidade dos fatos, garantimos total confidencialidade e impessoalidade sobre o conteúdo das respostas.

Enfatizo que suas respostas ao questionário anexo serão fundamentais à conclusão de minha dissertação de mestrado, junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade de Brasília – UnB.

Sua colaboração em responder o questionário é imprescindível para que possa ser alcançada a quantidade que represente a totalidade de representantes dos clubes esportivos de futebol profissional que participaram do campeonato da primeira divisão do Distrito Federal, no ano de 2001.

Agradeço sua prestimosa colaboração, notadamente pelo uso de seu tempo e coloco-me à disposição nos telefones (61) 386-6606 e 9987-5371, e no endereço de correio eletrônico pha@unb.br para qualquer esclarecimento adicional, se necessário.

Fraternalmente,

Paulo Henrique Azevêdo
Aluno do Curso de Mestrado em Administração

Instruções para preenchimento

Responda a cada um dos itens abaixo, analisando cuidadosamente a pergunta e cada uma das opções existentes.

Marque com um "X" nos parênteses próprios, de acordo com o formato de cada questão.

Importante:

Coloque mais de uma resposta somente nas questões em que for solicitado. Este questionário possui 04 (quatro) folhas (incluindo esta), numeradas nas partes inferiores direitas de cada uma delas.

1. Sexo do respondente:

- Feminino;
- Masculino.

2. Sua renda mensal é de:

- Até 5 Salários mínimos (até R\$ 900,00);
- Mais de 5 até 10 Salários mínimos (de R\$ 901,00 a R\$ 1.800,00);
- Mais de 10 até 15 Salários mínimos (de R\$ 1.801,00 a R\$ 2.700,00);
- Mais de 15 até 20 Salários mínimos (de R\$ 2.701,00 a R\$ 3.600,00);
- Mais de 20 até 25 Salários mínimos (de R\$ 6.601,00 a R\$ 4.500,00);
- Mais de 25 salários mínimos (mais de R\$ 4.500,00).

3. Nível de escolaridade:

- 1º grau incompleto;
- 1º grau completo;
- 2º grau incompleto;
- 2º grau completo;
- Curso superior incompleto;
- Curso superior completo.

4. Ocupação principal:

- Funcionário público;
- Empresário;
- Profissional liberal;
- Funcionário de empresa privada;
- Aposentado;
- Outra. Qual? _____

5. Sua opção religiosa:

- Católica;
- Umbandista;
- Evangélica;
- Outra;
- Espírita;
- Nenhuma.

6. Qual a sua idade?

- Até 25 anos;
- De 26 a 35 anos;
- De 36 a 45 anos;
- De 46 a 55 anos;
- De 56 a 65 anos;
- Mais de 65 anos.

7. Estado Civil?

- Solteiro;
- Divorciado;
- Casado;
- Outro.

8. O clube esportivo que o senhor dirige foi criado quando?

- Antes de 24 de março de 1978 (mais de vinte anos antes da Lei Pelé);
- De 24 de março de 1978, até antes de 24 de março de 1983;
- De 24 de março de 1983, até antes de 24 de março de 1988;
- De 24 de março de 1988, até antes de 24 de março de 1993;
- De 24 de março de 1993, até antes de 24 de março de 1998;
- A partir de 24 de março de 1998.

9. Antes da promulgação da Lei Pelé, em março de 1998, a organização esportiva que o senhor dirige possuía em seus quadros um profissional ou uma equipe de profissionais qualificados, com atribuição específica de administrar o clube?

- Sim;
- Não;
- Meu clube ainda não existia.

10. Qual o poder de decisão que o senhor possui sobre as questões administrativas de seu clube?

- Total poder;
- Muito poder;
- Bom poder;
- Razoável poder;
- Pouco poder;
- Nenhum poder.

11. O senhor tem conhecimento da Lei 9615/98, a denominada Lei Pelé?

- Total conhecimento;
- Muito conhecimento;
- Bom conhecimento;
- Razoável conhecimento;
- Pouco conhecimento;
- Nenhum conhecimento.

12. O senhor está informado acerca das alterações que a Lei 9615/98 (Lei Pelé) promoveu para o ambiente esportivo brasileiro?

- Totalmente informado;
- Muito informado;
- Bem informado;
- Razoavelmente informado;
- Pouco informado;
- Não está informado.

13. Ocorreram mudanças na administração do clube esportivo que o senhor dirige, após a entrada em vigor da Lei 9615/98 (Lei Pelé)?

- Mudança total;
- Muita mudança;
- Boa mudança;
- Razoável mudança;
- Pouca mudança;
- Nenhuma mudança.

14. O clube esportivo que o senhor dirige está registrado como clube-empresa?

- Sim;
- Não tenho certeza;
- Não sei;
- Não.

15. A Lei Pelé mudou as relações trabalhistas e o comportamento administrativo do seu clube?

- Mudou totalmente;
- Mudou muito;
- Mudou bem;
- Mudou razoavelmente;
- Mudou pouco;
- Não mudou.

16. O seu clube esportivo possui um conselho deliberativo?

- Sim;
- Não.

17. Qual o poder de decisão que o conselho deliberativo possui sobre as questões administrativas de seu clube?

- Total poder;
- Muito poder;
- Bom poder;
- Razoável poder;
- Pouco poder;
- Nenhum poder.

18. Assinale quais mudanças ocorreram em seu clube após a promulgação da Lei Pelé (Se for o caso pode ser indicada mais de uma alternativa).

- Não ocorreram mudanças.
- Predomínio da visão do lucro, rentabilidade, com ética na gestão dos negócios do clube.
- Os associados e torcedores passaram a ser vistos como segmentos de mercado.
- Foram dadas ênfases na busca de parceiros comerciais e de investidores.
- A direção é remunerada e, portanto, cobrada em termos de resultados.

- A marca (o "nome do clube") passou a ser o maior patrimônio do clube.
 - Estrutura organizacional voltada para a gestão dos diversos ramos de negócios do clube.
 - Foi dada ênfase na elaboração e implantação de novos projetos de marketing;
 - Alto poder de influência dos "gerentes profissionais" que representam a força do conhecimento e a profissionalização no clube.
 - Implementação do modelo de empresa do tipo sociedade anônima (S. A.).
 - Estreita vinculação com o "mercado" e a administração "voltada para fora".
 - Outra(s): Qual(is) _____
-

19. O senhor tem conhecimento dos benefícios fiscais e/ou vantagens específicas previstas na nova legislação (Lei 9615/98 - Lei Pelé)?

- Total conhecimento;
- Muito conhecimento;
- Bom conhecimento;
- Razoável conhecimento;
- Pouco conhecimento;
- Nenhum conhecimento.

20. O clube esportivo que o senhor dirige utiliza quais benefícios fiscais e/ou vantagens específicas previstas na Lei Pelé? (Se necessário, indicar mais de uma alternativa)

- Apoio supletivo ao sistema de assistência ao atleta profissional com a finalidade de promover sua adaptação ao mercado de trabalho quando deixar a atividade;
- Recebimento de valor (dinheiro) quando participa de teste de loteria esportiva;
- Exploração do jogo de bingo - permanente ou eventual -, para angariar recursos para o desporto;
- Outro(s): Qual(is) _____
- Nenhum.

21. Atualmente, a organização esportiva que o senhor dirige possui em seus quadros um profissional ou uma equipe de profissionais qualificados, com atribuição específica de administrar o clube?

- Sim;
- Não.

7 Referências Bibliográficas

- "A maior derrota de Pelé", Antônio Afif, Lancenet, Seção Análises, 19/05/2000, 19 horas.
- "Anotação realizada na aula da disciplina: Tópicos Especiais: Marketing-Logística", Professor Guillermo Asper, no Mestrado em Administração da Universidade de Brasília, 06/04/2000.
- SANTOS, Dagoberto F. Cenário de competitividade obriga futebol a se profissionalizar. Lancenet, Seção Análises – O desafio do futebol brasileiro, 2000. Disponível em: <<http://lancenet.ig.com.br/esportes/analises/analises9.htm>>. Acesso em 24 mar. 2000, 20h00m.
- "Declaração dada por Mauro Ney Palmeiro – Presidente do Botafogo de Futebol e Regatas". Programa Debate Esportivo, TVE, 25/03/01, 23h00min.
- "Dirigente critica gestão são-paulina". Estadao.com.br. Seção CPI do Futebol. São Paulo, 03/05/2001, 12h36.
- "Indesp entra na briga da Lei Pelé". Lancenet, 12/06/00, 19h00.
- "Organização e administração dos departamentos de esportes dos clubes", José Carlos Brunoro, Brunoro.com.br, 14/07/2000.
- "Três anos depois, o flu ressurge". Estadao.com.br. Seção Esportes. São Paulo, 09/03/2001.
- ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo : Pioneira, 1990.
- AIDAR, Antonio Carlos Kfourir, OLIVEIRA, João José de, LEONCINI, Marvio Pereira. A Nova Gestão do Futebol. Rio de Janeiro : FGV, 2000, 200 p.
- ALENCAR. E. M. L. S. Criatividade. 2. ed. Brasília : UnB, 1995.
- AZEVEDO, Aldo Antonio de. Dos velhos aos novos "cartolas": Uma interpretação do poder e das suas resistências nos clubes, face ao impacto das relações futebol-empresa. Brasília, 1999. Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, 344 p.
- BARBOSA, Cida. Tudo como Antes. *Correio Braziliense*, Brasília, 07 jul. 2001. Caderno de Esportes, p.38.
- BARBOSA, Cida. Medo de prejuízo – Gama ameaça ficar de fora se torneio não tiver patrocinador. *Correio Braziliense*, Brasília, 01 dez. 2001. Caderno de Esportes, p.23.

- BARNARD, Chester. As Funções do Executivo. São Paulo : Atlas, 1971.
- BARRASS, R. Os cientistas precisam escrever. São Paulo : EDUSP/T. A. Queiroz, 1979.
- BARROS, A. A. C. Burocracia como fator que pode tendenciar a organização ao crescimento e sucesso. Brasília : UnB, Departamento de Administração, 1998, 397p. (Dissertação, Mestrado em Administração Pública).
- BARROS, A. A. C. Teoria e análise das organizações. Brasília : FEPAD/INFRAERO, 1998a, 30p. (mimeo).
- BERNARDES, C. Sociologia aplicada à administração – gerenciando grupos nas organizações. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, ano CXXXVI, nº 57, Seção 1, p. 1-7, 25 mar. 1998.
- BRASIL. Lei nº. 8.672, de 6 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 1993.
- BRUNORO, José Carlos, AFIF, Antonio. Futebol 100% profissional. São Paulo : Gente, 1997, 251p.
- CAPINUSSÚ, J. Maurício. Teoria Organizacional da Educação Física e Desportos. São Paulo : Ibrasa, 1979, 167p.
- CARRANO, Paulo César Rodrigues (org.). Futebol: paixão e política. Rio de Janeiro : DP&A, 2000, 160p.
- CHING, Hong Yuh. Gestão baseada em custeio por atividades = ABM – Activity Based Management. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1997, 147 páginas.
- CHRISTOPHER, Martin. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços. São Paulo : Pioneira, 1997, 240 páginas.
- CHRISTOPHER, Martin. O Marketing da Logística: Otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes. São Paulo : Futura, 1999, 220 páginas.
- CONSTITUIÇÃO : REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. – Brasília : Senado Federal, Centro Gráfico, 1988, 292 p.
- CORREIO BRAZILIENSE. Cerco ao Gama. Brasília, 01 dez. 2001. Caderno Esporte, p. 21.

- CORREIO BRAZILIENSE. O que é que a Bahia tem. Brasília, 20 dez. 1999, Caderno de Esportes, p.8.
- CORREIO BRAZILIENSE. Que país do futebol é este? Brasília, 20 dez. 1999, Caderno de Esportes, p.6.
- COSTA, José Rubens. Profissões liberais - autonomia; uma análise da Profissão e do Conselho dos administradores. Rio de Janeiro : Florence, 1987.
- DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review (21), 1996, p. 619-653.
- FERNANDES, L. A influência de um sistema de planejamento da pesquisa sobre a criatividade dos pesquisadores – o caso Embrapa. Dissertação, Mestrado em Administração. São Paulo : FEA/USP, 1984, 140 p..
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI, Versão 3.0, Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1999.
- GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review, v. 50, n. 4, jul/ago : Harvard, 1972, p. 37-46.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro : Campus, 1995.
- HILL, Charles & JONES, Gareth. Strategic Management - An Integrated Approach. 3. Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1995.
- JORNAL DE BRASÍLIA. Maninho processa Gama. Brasília, 22 nov. 2001. Caderno Torcida, p.11.
- JORNAL DE BRASÍLIA. Sem rebaixamento. Brasília, 28 dez. 2001. Caderno Torcida, p.7.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. The social psychology of organizations. New York : Wiley, 1978.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de Pesquisa. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1990.
- LIPPITT, G. L., SCHMIDT, W. H. Crises in a Developing Organization. Harvard Business Review, v. 45, 1967, p. 102-112.
- MARIANI, Gustavo. História do Esporte em Brasília. Brasília, s. ed., [198-], 71 p..
- MAXIMIANO, A.C.A. Introdução à administração. 4. ed. rev. amp. São Paulo : Atlas, 1995.

- MELO NETO, Francisco P. de. Administração e marketing de clubes esportivos. Rio de Janeiro : Sprint, 1998, 164 p.
- MILLER, Danny, FRIESEN, Peter. A longitudinal study of corporate life cycle Management Science, v. 30, n.10, p. 1161-1183, 1984.
- MILLER, Danny, FRIESEN, Peter. Archetypes of Organizational transition. Administrative Science Quarterly. v. 25, p. 268-299, 1980.
- MILLER, Danny, FRIESEN, Peter. The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective. Management Science, v. 28, n.9, p. 1013-1034, 1982.
- Normas para apresentação de trabalhos: pt. 2 Teses, dissertações e trabalhos acadêmicos / Universidade Federal do Paraná, Biblioteca Central. – 6. ed. – Curitiba : UFPR, 1996. 8V. : il.
- Normas para apresentação de trabalhos: pt. 3 Relatórios / Universidade Federal do Paraná, Biblioteca Central. – 6. ed. – Curitiba : UFPR, 1996. 8V. : il.
- Normas para apresentação de trabalhos: pt. 6 Referências Bibliográficas / Universidade Federal do Paraná, Biblioteca Central. – 6. ed. – Curitiba : UFPR, 1996. 8V. : il.
- Normas para apresentação de trabalhos: pt. 7 Citações e notas de rodapé / Universidade Federal do Paraná, Biblioteca Central. – 6. ed. – Curitiba : UFPR, 1996. 8V. : il.
- Normas para apresentação de trabalhos: pt. 8 Estilo e Orientação para Datilografia e Digitação / Universidade Federal do Paraná, Biblioteca Central. – 6. ed. – Curitiba : UFPR, 1996. 8V. : il.
- QUINN, Robert, CAMERON, Kim. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. Management Science, v. 29, n. 1, 1983.
- REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO. As células-mater do esporte. São Paulo : RBA, ano VIII, nº 22, Julho de 1998, p. 50-57.
- RIBEIRO, W. E. O endomarketing em instituições financeiras – um estudo de caso no Banco do Brasil. Brasília : UnB, Departamento de Administração, 292 p. (Dissertação, Mestrado em Marketing).
- SAUTCHUK, Jaime. Os descaminhos do futebol. Brasília : Verano, 2001, 220p.
- SCOTT, B. R. Stages of corporate development - Part 1. Intercollegiate Case Clearing House, Boston : Mass., 1971.

- SILVA, Clóvis L. Machado da. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. DELLAGNELO, Eloise H. L. Ciclo de Vida, Controle e Tecnologia: um Modelo para Análise das Organizações. Revista de Administração, 1998.
- SOUZA, Natólio. A importância das decisões na empresa. O Estado de São Paulo, São Paulo, 4 jan. 1999, Artigo DN6.
- STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999, 533 p.
- TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J.E. & CODO, W. (Org.) Trabalho, organização e cultura. São Paulo : Cooperativa de Autores Associados, 1996.
- TEIXEIRA, Octavio. Educação Física e Desportos - Administração. Brasília : MEC, 1984, 157p.
- TUBINO, M. J. G. O esporte no Brasil, do período colonial aos nossos dias. São Paulo : Ibrasa, 1996, 139 p.
- VAN GUNDY, A. Organizational creativity and innovation. In: ISAKSEN, S.G. (ed.). Frontiers of creativity research – beyond the basics. Buffalo : Bearly, 1987.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo : Atlas, 1998, 90 páginas.
- WHITING, B. G. & SOLOMON, G. T. Key issues in creativity, innovation & entrepreneurship. New York : Bearly, 1989.

8 Bibliografia

- A preço de banana. **Revista Veja**, São Paulo, ed. 1510, p. 68, 27 ago. 1997.
- ANSOFF, I. H. e DECKERCK, R. P. e HAYES, R. L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo : Atlas, 1981.
- AZEVÊDO, Paulo Henrique. As entidades de prática desportivas profissionais face às novas normas gerais sobre o desporto brasileiro (Lei Pelé). Trabalho Acadêmico apresentado no Mestrado em Administração – Departamento de Administração, Universidade de Brasília. Brasília, 1999.
- BERTALANFFY, L. V. Teoria dos Sistemas. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1976.
- BRASIL. Lei nº. 8.672, de 6 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 07 jul. 1993. Seção 1, p. 9379.
- BRASIL. Lei nº. 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25 mar.1998. Seção 1, p. 1-7.
- CAPINUSSU, J. M. Administração e Marketing nas Academias de Ginástica. São Paulo : Ibrasa, 1989.
- CAPINUSSU, J. M. Moderna Organização da Educação Física e Desportos. São Paulo : Ibrasa, 1992.
- CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. Metodologia Científica. 3. ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 5. ed. São Paulo : McGraw-Hill, 1999.
- COBRA, Marcos. Administração de Marketing. São Paulo : Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos. Plano estratégico de Marketing. São Paulo : Atlas, 1986.
- CONTURSI, E. B. Marketing Esportivo. Rio de Janeiro : Sprint, 1996.
- COSTA, L. P. Noções de Administração para Profissionais de Educação Física. Caderno Técnico. Brasília : SEED/MEC, 1979.
- CRESPO, A. A. Estatística Fácil. 3. ed. São Paulo : Saraiva, 1986.
- DALE, Ernest; URWICK, Lyndall F. Organização e Assessoria. São Paulo : 2 ed. Atlas, 1976.

- DAYUTO, M. B. e outros. Organização de Competições Desportivas. São Paulo : Sesc, 1974.
- FARAH, Osvaldo E. e Cavalcanti, Marly. Empresas: Criação & Administração. São Paulo : Érica, 1992
- FERRARI, A. T. Metodologia da Pesquisa Científica. São Paulo : McGraw-Hill, 1982.
- FERREIRA, Antônio Carlos. Conceitos básicos em Administração de empresas. São Paulo : Tecnoprint, 1984
- FORSYTH, Patrick. Tudo o que você precisa saber sobre Marketing. São Paulo : Nobel, 1993.
- FRANÇA, Júnia Lessa. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. 4. ed. – ver. e aum. – Belo Horizonte : UFMG, 1998.
- GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo : Atlas, 1991.
- H. JUNIOR, David. Criando Clientes. São Paulo : Nobel, 1997.
- HAGUE, Paul e JACKSON, Peter. Faça sua própria Pesquisa de Mercado. São Paulo : Nobel, 1997.
- KAWASNICKA, E. L. Introdução à Administração. São Paulo : Atlas, 1981.
- KAWASNICKA, E. L. Teoria Geral da Administração. São Paulo : Atlas, 1987.
- KELLER, Vicente e BASTOS, Cleverson Leite. Aprendendo Lógica. Petrópolis : Vozes, 5. ed. 1997.
- KERLINGER, F. N. Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais - Um tratamento conceitual. São Paulo : EPU/EDUSP, 1979.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1993.
- KOTLER, Philip. Marketing - Edição Compacta. São Paulo : Atlas, 1980.
- KOTLER, Philip. Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. 2. ed. São Paulo : Futura, 1999.
- KOTLER, Philip. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo : Atlas, 1978.
- KUHN, Thomas S. A Estrutura das revoluções científicas. 3. ed. São Paulo : Perspectivas, 1989, 263 páginas.

- LÜDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em Educação - Abordagens qualitativas. São Paulo : EPU, 1986.
- MALVAR, Henrique Tafuri. Elementos de Probabilidade e Estatística. 2. ed. Brasília : UnB, 1990.
- MELO NETO, Francisco P. de Melo. Marketing no Esporte. Rio de Janeiro : Incentive, 1986.
- NÓBREGA, R. G. Organização de Eventos Esportivos. - nº 02 - Linguagem Esportiva: Estrutura e normas de Redação de Regulamentos. Brasília : UnB, 1992.
- OLIVEIRA, Vitor Marinho de. O Que é Educação Física? São Paulo : Brasiliense, 1983.
- PAIXÃO, Heitor de Souza e Outros. Marketing. São Paulo : Globo, 1989.
- POPPER, Karl R. Conjecturas e refutações (Coleção Pensamento Científico). Brasília : UnB, 1972..
- RUDIO, F. V. Introdução ao Projeto da Pesquisa Científica. 13 ed. São Paulo : 1986.
- SAMARA, B. S. e BARROS J. C. Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia. 2. Ed. São Paulo : Makron Books, 1997.
- SAVIANI, D. Educação: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo : Cortez, 1980.
- SELLTIZ, C. et al.. Escolha e Formulação de um Problema de Pesquisa. In: Métodos da pesquisa nas relações sociais. São Paulo : EPU, 1960.
- SEVERINO, A. J. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo : Autores Associados, 1989.
- THOMAS, J. R. e NELSON, J. K. Introduction to research in HPERD. In: Introduction to research in health, physical, recreation, and dance. U.S.A. Human Kinetics Pub., Inc., Champaign, 1985.
- TUBINO, M. J. G. Terminologia Aplicada à Educação Física. São Paulo : Ibrasa, 1985.
- TUBINO, Manoel J. G. Teoria Geral do Esporte. São Paulo : Ibrasa, 1987.
- TUBINO, Manoel José Gomes. Eficiência e Eficácia nas Universidades. São Paulo : Ibrasa, 1987.
- VAN WAGENEN, R. Keith. Writing a Thesis: Substance and Style. New Jersey, Prentice Hall, 1990.
- VERA, Armando Asti. Metodologia da Pesquisa Científica. Porto Alegre : Globo, 1983.

VIEGAS, W. Fundamentos de metodologia científica. Brasília : Ed. UnB/ Paralelo 15, 1999.

VIEIRA, Sônia. Introdução à Bioestatística. Rio de Janeiro. Campus, 1989.

VIEIRA, Sônia. WADA, Ronaldo. Estatística - Introdução Ilustrada. São Paulo : Atlas, 1986.

WEBSTER JUNIOR, Frederick E. Aspectos Sociais do Marketing. São Paulo : Atlas, 1990.

ZEISEL, Hans. Fale com números. Lisboa : Assírio & Alvim, 1974, 208 páginas.