

O papel organizacional de clubes de futebol brasileiros e os conceitos de organização e instituição

The organizational role of soccer clubs in Brazil and the concepts of organization and institution

El papel organizativo de los clubes de fútbol en Brasil y los conceptos de organización e institución



Eduardo de Oliveira Cruz Carlassara

- Doutorando e mestre em Ciências pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP).
- Pós-Graduado em Marketing e Vendas pela Universidade Anhembi Morumbi.
- Bacharel em Esporte pela EEFE-USP.
- Professor Convidado do Centro Universitário Belas Artes e Universidade Paulista (Unip).
- Sócio fundador da Agência Develop.
- E-mail: eoc.carlassara@gmail.com



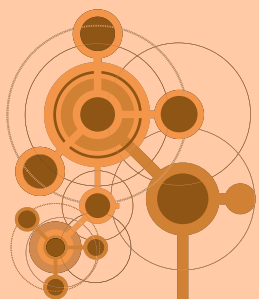
Ary José Rocco Júnior

- Livre-Docente na área de Gestão de Esporte pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP).
- Pós-Doutorado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).
- Mestre em Administração pela PUC-SP.
- Graduado em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas São Paulo (FGV SP) e em Jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero.
- Professor associado do Departamento de Esporte da EEFE-USP.
- E-mail: aryrocco@usp.br



Keynayanna Késsia Costa Fortaleza

- Doutoranda em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Mestra em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).
- Aluna de Relações Públicas (Universidade Cruzeiro do Sul).
- Jornalista e pedagoga.
- Pesquisadora do grupo de pesquisa Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (CECORP) da ECA-USP e do Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional (GECOR) da PUCRS.
- Docente convidada no Centro Universitário Belas Artes.
- Bolsista Capes.
- E-mail: keynayanna@hotmail.com



Resumo

Os clubes de futebol, além de serem entidades responsáveis pela gestão da equipe, são também espaços de socialização, de criação de memórias, ritos e manifestações profundas de torcedores. No Brasil, no entanto, ainda não há consenso sobre o papel organizacional desempenhado por tais entidades. Desta maneira, o objetivo deste artigo é, a partir de reflexões teóricas pautadas nos conceitos de organização e instituição, apontar caminhos para uma possível taxonomia organizacional de tais entidades dentro da indústria do esporte.

PALAVRAS-CHAVE: FUTEBOL • CLUBES • ORGANIZAÇÕES • INSTITUIÇÕES • INDÚSTRIA DO ESPORTE.

Abstract

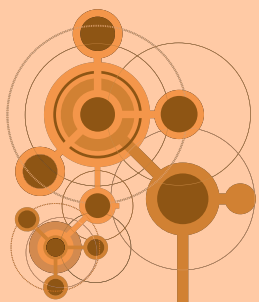
Football clubs, in addition to being entities responsible for managing the team, are also spaces for socialization, creation of memories, rites and deep manifestations of fans. In Brazil, however, there is still no consensus about the organizational role played by such entities. Thus, this article aims, from theoretical reflections based on the concepts of organization and institution, to point out ways for a possible organizational classification of such entities within the sports industry.

KEYWORDS: FOOTBALL • CLUBS • ORGANIZATIONS • INSTITUTIONS • SPORTS INDUSTRY.

Resumen

Los clubes de fútbol, además de ser entidades responsables de la gestión del equipo, también son espacios de socialización, de creación de recuerdos, ritos y expresiones profundas de la afición. En Brasil, aún no hay un consenso sobre las discusiones en torno al rol organizativo que juegan estas entidades. Por tanto, a partir de reflexiones teóricas basadas en los conceptos de organización e institución, este artículo busca señalar caminos para una posible clasificación organizativa de dichas entidades dentro de la industria del deporte.

PALABRAS CLAVE: FÚTBOL • CLUBES • ORGANIZACIONES • INSTITUCIONES • INDUSTRIA DEL DEPORTE.



INTRODUÇÃO

Dentre os diversos fenômenos e manifestações socioculturais que encontramos em território brasileiro, o futebol é, sem dúvidas, um dos que mais se destaca. Introduzido oficialmente no país no final do século XIX e, inicialmente, praticado pela elite, é através de sua popularização que a modalidade atinge novas camadas da sociedade e se torna um fenômeno social complexo.

Neste cenário, os clubes de futebol ganham destaque ao longo do tempo por se tornarem epicentros da construção de relações sociais e organizacionais pautadas e influenciadas pela prática e interesse por uma modalidade em comum. Assim, é nestes locais em que se despertam as sensações de pertencimento atreladas às comunidades futebolísticas brasileiras, estas fundamentais para a consolidação e desenvolvimento do futebol no país.

É justamente o caráter social, atrelado ao futebol até os dias de hoje, que faz com que seja necessário refletirmos sobre o papel organizacional da modalidade e seus locais de prática no Brasil. Se por um lado as agremiações evoluem e melhoram seus processos de gestão, buscando resultados dentro e fora de campo, por outro, tal caráter social as eleva, muitas vezes, para outro patamar, de maior complexidade e importância para a sociedade, que deve ser apontado e tratado. Assim, faz-se necessário discutir e refletir, dentre diversas questões, se os clubes de futebol brasileiros, à luz da teoria organizacional, melhor se enquadram na categoria de organizações ou instituições.

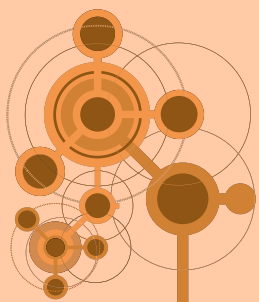
Tal proposta de estudo ganha relevância na medida em que na literatura da gestão do esporte no Brasil ainda pouco se discute o papel das entidades esportivas e suas respectivas classificações taxonômicas à luz das teorias organizacionais (Bastos; Mazzei, 2020). Sendo assim, esse estudo se justifica, pois contribuirá diretamente para ampliar os conhecimentos sistematizados sobre a temática apresentada.

Para atingir este objetivo, buscamos levantar bibliografia específica sobre o tema, pautada no conhecimento produzido por importantes autores como Baldissera (2017), Kunsch (2003), Lasbeck (2007), Selznick (1971), Srour (2012), Pereira (1998) e Silva, Colvero e Fernandes (2020). No âmbito da gestão do esporte, por sua vez, a falta de conhecimento sistematizado sobre os papéis organizacionais em diferentes contextos de diferentes modalidades também representa uma oportunidade para a proposta deste artigo.

O FUTEBOL BRASILEIRO: INTRODUÇÃO, BUROCRATIZAÇÃO E DIAS ATUAIS

É no ano de 1894 em que, oficialmente, é marcada a chegada do futebol no Brasil. Enquanto no continente europeu o esporte já passava, neste período, por um processo de expansão, no Brasil leva um pouco mais de tempo até a modalidade se tornar paixão nacional e se consolidar como a prática esportiva de maior expressão no país.

Introduzido no Brasil por Charles Miller, a prática do futebol já se manifestava no país anteriormente, mas sem apresentar caráter competitivo ou, tampouco, de rivalidade entre os indivíduos que o praticavam (Santos Neto, 2002). É pelas mãos de Miller que o futebol passa, então, a se desenvolver competitivamente. Através da implementação de regras e normas práticas ao jogo, Miller fez com que a modalidade necessitasse de estruturação e organização formal em torno de entidades de prática. Nasciam, em meados do século XIX, os primeiros clubes de futebol, como a Associação Atlética Mackenzie, o Sport Club Internacional, o Sport Club Germânia e o Clube Atlético Paulistano (Santos Neto, 2002). Estava instaurado o processo de burocratização



da modalidade no país. Vale destacar que, durante este processo, o interesse no futebol se dava principalmente pelas elites paulistanas e cariocas, com forte influência da cultura europeia, conforme aponta Pereira (2000, p.22-23).

Miller e Cox. Ambos jovens que, apesar dos nomes estrangeiros, eram nascidos no Brasil; ambos filhos de famílias abastadas que buscaram, na Europa, a base de uma educação que não poderiam ter em seu país de origem, trazendo de lá a semente de novas práticas e tradições. Mais que mera coincidência, a semelhança entre suas trajetórias indica a lógica que caracterizou a consolidação de certa memória sobre o futebol – que afirma ser ele um esporte que “nasce e se desenvolve entre a elite”. [...] Histórias como a dos dois pioneiros servem, assim, para atestar o caráter elitista dos primeiros tempos do esporte no Brasil: nascido somente pelo impulso isolado de alguns grupos abastados, que buscavam na Europa as raízes de uma nova cultura e de uma nova civilização para a recém-instaurada República brasileira, ele tinha definido em seus primórdios o caráter restrito que caracterizaria seus primeiros tempos.

É justamente a busca pelas raízes de uma nova cultura a ser constituída no Brasil que fez o futebol evoluir tão rapidamente como fenômeno social no país. Tal evolução consequentemente impactou a organização formal da modalidade, elevando as disputas da Liga Paulista de Football à condição de “acontecimentos sociais da vida paulistana” (Rocco Júnior, 2019, p.105), em que os jogos eram ponto de encontro da alta sociedade da época:

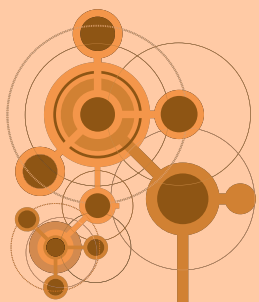
Assim, acreditamos ser correto afirmar que, desde o início da prática do futebol no Brasil, a comunidade sempre foi seu núcleo social distintivo. É para ela e dentro dela que o esporte se realiza [...]. Participar de eventos esportivos no Brasil, seja como torcedor, seja como jogador, implicava a sensação de pertencimento, do estar presente nos eventos típicos que a elite social da época exigia de seus membros. (Rocco Júnior, 2019, p.105)

No entanto, tal sensação de pertencimento inicialmente atribuída somente às elites sociais da época passa, no decorrer do tempo, a atingir outras camadas menos abastadas da sociedade brasileira, levando o futebol para além de seus limites. Assim, “por mais que a elite tentasse se apoderar, o apelo democrático do futebol começava a se fazer sentir, principalmente, entre os operários que se dirigiam às metrópoles para trabalhar nas nascentes indústrias locais” (Rocco Júnior, 2019, p.106).

Este processo de popularização garante ao futebol novos significados socioeconômicos, simbólicos e ideológicos, transformando-o em um fenômeno complexo, baseado na construção de relações sociais e de interesses de diferentes camadas que o acompanham (Antunes, 1992). Os clubes, desta maneira, passam a ser não somente entidades em que se praticava o futebol, mas também pontos de atração de admiradores (torcedores e fãs) interessados na sensação de pertencimento associada ao novo contexto futebolístico. Assim, elevou-se o grau de importância destes locais, especialmente ao considerarmos o conjunto histórico, econômico e cultural do desenvolvimento esportivo do Brasil.

Décadas depois, o futebol continua em destaque na sociedade brasileira, sobretudo a partir de seu desenvolvimento, capilaridade e importância econômica. De acordo com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF, 2019), em 2018, atingiu-se um total de 7.020 clubes de futebol registrados na entidade, dos quais 874 representam clubes profissionais e 556, amadores, todos com status ativo no órgão. Vale destacar que este número, especialmente de clubes amadores, é certamente muito maior, uma vez que o levantamento só considera agremiações ativas e em dia com as suas responsabilidades junto à entidade.

Desta forma, ao atingir tais patamares, o futebol se consolida como o centro da indústria esportiva brasileira, contribuindo fortemente para a composição do Produto Interno Bruto (PIB) esportivo do país. De acordo com a CBF (2019), o impacto da cadeia produtiva da modalidade no PIB do Brasil foi de 0,72%, em 2018, movimentando em números gerais um total de R\$52,9 bilhões e gerando por volta de 156mil empregos. Ainda de acordo com a CBF (2019, p.49), na época, “para cada R\$1,00 aportado diretamente no futebol (em publicidade, TV, entre outros) há um impacto de R\$3,43 na economia”.



Ao considerarmos o aumento da importância econômica e financeira dos clubes de futebol, essas entidades, hoje, além de gerenciar todo esse capital simbólico, também precisam apresentar resultados econômicos e financeiros, como demonstrado acima, elevando o seu grau de importância para a indústria esportiva do país.

No entanto, embora o futebol tenha evoluído e acompanhado as mudanças e tendências da sociedade brasileira, como foi possível notar pelos números apresentados, o caráter social atribuído aos clubes (entidades associativas) segue presente até os dias atuais. Ou seja, apesar do processo de profissionalização da modalidade e da necessidade de entregar resultados econômicos, os locais de prática continuam, em sua essência, como espaços de integração social, de alto valor sentimental, em torno de um único bem comum: o futebol e a equipe que ali representa a agremiação. Todavia, seria possível afirmar que tais clubes extrapolam sua função de organização e podem ser considerados instituições? Antes de refletirmos sobre tal indagação, cabe-nos apresentar os conceitos teóricos de organização e instituição.

ORGANIZAÇÃO E INSTITUIÇÃO: DIFERENÇAS CONCEITUAIS

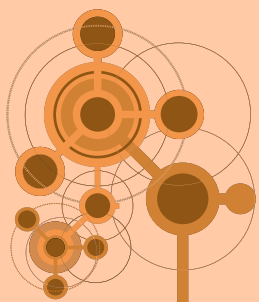
Muitos são os autores que tratam e discutem as diferenças, os papéis, as atribuições, funções e ações de organizações e instituições. Para todos estes autores, a diferença entre organizações e instituições é clara e impactada, especialmente, pela relação que se tem com a sociedade.

Segundo Pereira (1988), o século XX foi o período em que se viveu a “era das organizações”. Vale ressaltar, no entanto, que tal condição se perpetuou até os dias atuais, ainda que com uma evidente mudança no nível de complexidade, estrutura e cultura de tais organizações. Tal cenário vai de encontro ao que inferem Chanlat (2010) e Greenwood, Hinings e Whetten (2014) ao afirmarem que as organizações contemporâneas exercem determinada influência sobre as condutas individuais, sobre o cenário socioeconômico e a própria cultura, tornando-se fundamentais para o dia a dia de uma sociedade.

De maneira geral, existem duas linhas de pensamento que tratam sobre os papéis e funções das organizações, a dos racionalistas e dos organicistas. Para os primeiros, uma organização é uma estrutura ordenada com fins e objetivos específicos. Os últimos, por sua vez, apontam que as organizações evoluem e são, portanto, organismos vivos (Pereira, 1998). Em complemento, Marsden e Townley (2001) sinalizam que as organizações são plurais, constituídas de significados, e também devem ser analisadas pelo seu lado empírico.

Ao aprofundarmos ainda mais o conceito de organização nos deparamos também com linhas de cunho mais técnico. Srour (2012), por exemplo, afirma que as organizações são tratadas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço, combinando agentes sociais e recursos. Nesta mesma linha, Selznick (1971) aponta que uma organização possui objetivos pré-determinados e atrelados, sobretudo, aos resultados alcançados e ao seu grau de adaptabilidade diante dos diferentes movimentos dos mercados e da sociedade. Pereira (1988, p.10) complementa: “Nas organizações há um claro senso de hierarquia e racionalidade na divisão do trabalho”. Morgan (2002, p.19), no entanto, assinala:

As organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes. Muitas das nossas ideias assumidas como certas sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal. Por exemplo, frequentemente falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que deveriam funcionar tranquila e eficientemente. E, como resultado desse tipo de pensamento, frequentemente tentamos organizá-las e administrá-las de maneira mecanicista, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário.



A visão de Morgan (2002), como notado, representa um contrassenso ao que a maioria dos autores aponta sobre as organizações. Etzioni (1967, p.79), por exemplo, vai de encontro ao apontado por Selznick (1971) quando diz que as organizações "são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos". Desta maneira, está claro que, apesar da impossibilidade de generalização, uma organização possui caráter mais tecnicista e racional, voltada ao cumprimento de metas e objetivos.

As definições e papéis de uma instituição, por sua vez, pautam-se em princípios ainda mais complexos e profundos dos que os associados às organizações. De acordo com Selznick (1971), uma instituição também é um organismo vivo, produto da sociedade e de seu ambiente, portadora de identidade própria e guiada por missões que fazem indivíduos criar laços e identificação com elas, a ponto de construírem suas vidas ao redor delas e se tornarem dependentes. Kunsch (2003, p.35) complementa:

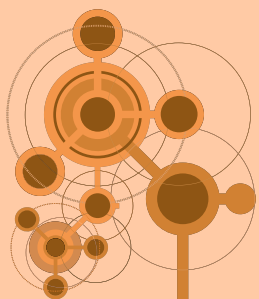
As instituições sociais são sistemas organizados de relações sociais que incorporam certos valores e procedimentos comuns e atendem a certas necessidades básicas da sociedade. As instituições se desenvolvem gradualmente da vida social de um povo, quando certas atividades se tornam meios padronizados, rotinizados e aprovados para atingir metas importantes.

Desta maneira, evidencia-se que as instituições, de maneira geral, atendem demandas da sociedade e são formadas por um conjunto de pessoas que compartilham crenças, ideias, valores e comportamentos. As instituições surgem e se desenvolvem a partir de processos históricos e das relações sociais entre indivíduos que vêm de um mesmo lugar comum, tornando-se mais complexas que as organizações. Nesta linha, Bernardes (1993) e Greenwood, Hinings e Whetten (2014) sugerem que uma instituição é um fenômeno amplo e abstrato, enquanto uma organização se manifesta de modo particular e palpável. Ademais, instituições possuem e incorporam normas e valores importantes para a sociedade e seus membros, além de possuírem, também, alta carga tradicionalista. Sendo assim, Pereira (1988) sintetiza na Figura 1 as principais diferenças conceituais entre organizações e instituições.

Figura 1: Diferença conceitual entre organização e instituição

DIFERENÇA CONCEITUAL ENTRE ORGANIZAÇÃO E INSTITUIÇÃO	
ORGANIZAÇÃO	INSTITUIÇÃO
Sistema sócio-técnico destinado a otimizar meios para realizar objetivos.	Sistema organizacional de padrões sociais relevantes observados pela sociedade.
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas (lucrativas e não lucrativas) e serviços baseados na divisão racional e econômica do trabalho. • Instrumento perecível e descartável. • Preocupação com fins, meios e tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Órgãos públicos e grandes empresas nacionais e multinacionais. • Organização infundida de valor intrínseco (mística, identidade, caráter). • Organismo vivo, perene, adaptável, receptivo; produto de pressões e necessidades sociais relevantes.

Fonte: Pereira (1988).



Nota-se que, de fato, há um maior nível de complexidade e profundidade associado às instituições, tornando-as objetos fundamentais para o bom funcionamento dos processos de uma sociedade, independentemente do segmento nos quais elas estão inseridas. Lemos e Barbosa (2021, p.268) apontam que

o termo instituição é comumente utilizado para o lugar do conhecimento, isto é, uma entidade que fornece informações ou concede educação àqueles que precisam delas, e, outro lado, uma organização pode ser qualquer entidade estabelecida para cumprir a finalidade comercial, social, política ou outra.

Em suma, uma instituição desenvolve muitas vezes uma “[...] verdadeira mística que oriente e até mesmo determina o comportamento humano” (Pereira, 1988, p.11). Desta forma, é sob tal concepção que podemos refletir sobre a posição e o papel dos clubes de futebol brasileiros perante a sociedade, objetivo deste artigo.

METODOLOGIA

Essa pesquisa é de caráter exploratório (Gil, 2008; Veal; Darcy, 2014) e de abordagem qualitativa, pois buscamos esclarecer conceitos e ideias sobre um fenômeno particular, já que há pouco conhecimento sistematizado sobre o papel organizacional de clubes de futebol no Brasil (Bastos; Mazzei, 2020; Vergara, 2013).

O objetivo deste artigo, conforme já mencionado, é refletir e apontar caminhos para uma possível classificação do papel organizacional de clubes de futebol dentro da estrutura da indústria do esporte no país.

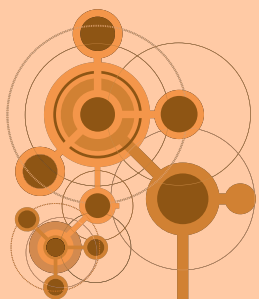
Para tal, realizou-se um levantamento bibliográfico dos últimos cinco anos nas plataformas Google Acadêmico e Scopus, a fim de encontrar estudos que tratam especificamente dos conceitos de organização e instituição aplicados ao contexto esportivo e ao futebol. Através da aplicação dos descritores “organizações e instituições no esporte”, “organizações e instituições esportivas” e “organizações e instituições no futebol”, encontramos apenas assuntos correlatos a essa temática. Tais achados corroboram o apontado por Bastos e Mazzei (2020), que afirmam ainda não existir entendimento claro e específico sobre organizações esportivas no país, evidenciando a falta de produção sobre o assunto.

Diante disso, o próximo passo foi levantar as teorias advindas dos estudos organizacionais e, assim, relacioná-las ao contexto do futebol, a partir da ótica do desenvolvimento histórico, cultural e social da modalidade no país. Os resultados foram reflexões que permitiram pautar o papel organizacional de tais clubes perante a sociedade brasileira, bem como a abertura de espaço para que novos estudos abordem o tema, contribuindo, assim, para a sistematização dos conhecimentos sobre organizações e instituições no esporte brasileiro.

O PAPEL ORGANIZACIONAL DE CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL

Antes de tudo, é importante deixar claro que a discussão sobre organizações e instituições, e sua relação com clubes de futebol, não se trata de uma tentativa de promover uma comparação competitiva ou determinar qual categoria seria a melhor para classificar tais entidades. O objetivo é nos fazer refletir a respeito da influência do desenvolvimento histórico da modalidade e seu apelo sociocultural para determinar a relação organizacional que indivíduos brasileiros têm com estes locais.

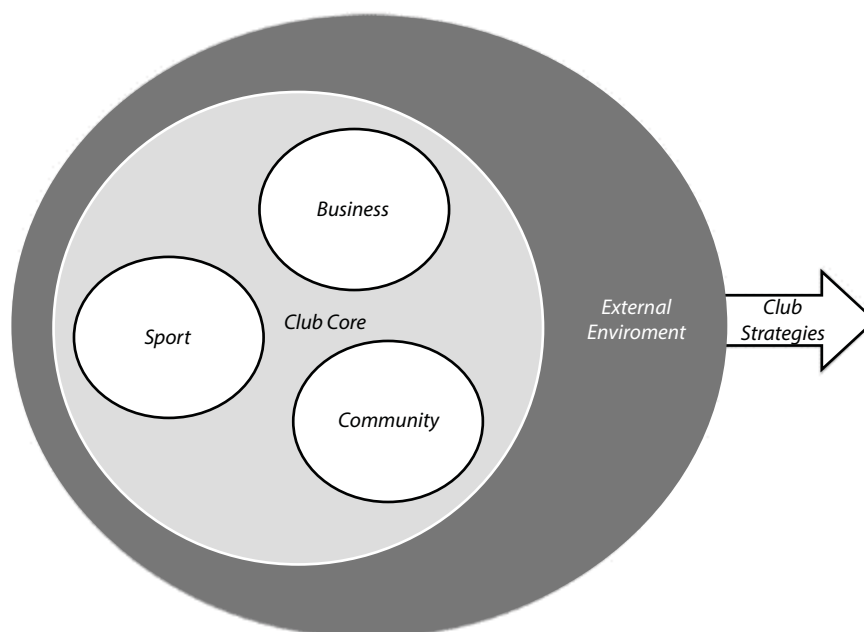
Considerando o processo de desenvolvimento histórico do futebol no Brasil, nota-se a importância da modalidade para a sociedade e para a organização da prática esportiva no país. Inicialmente com caráter elitista e, após, modalidade de massa,



o futebol, aqui representado por seus clubes, impactou diretamente a construção das relações sociais brasileiras, causando efeitos que ainda perduram. Sendo assim, é evidente que a modalidade extrapola o cenário esportivo, e é mediadora cultural da sociedade brasileira, determinando rituais, influenciando comportamentos e criando mitos.

Os clubes de futebol, neste sentido, são locais físicos de prática e manifestação da identidade cultural de cada torcida e de cada torcedor envolvido direta ou indiretamente com a modalidade. É nestes espaços que cada agremiação cultiva e cultua seus rituais, costumes, histórias, mitos, vitórias e derrotas, através da reunião de várias gerações (aspecto social). No entanto, conforme evidencia a Figura 2, é importante considerar que os clubes de futebol não são apenas locais de reunião de pessoas. Estes espaços são, também, lugares de tomada de decisões estratégicas (*business*), a partir de objetivos pré-determinados, para busca da máxima eficiência dos negócios esportivos e desempenho atlético das equipes (*performance*).

Figura 2: Modelo de gestão dos clubes europeus

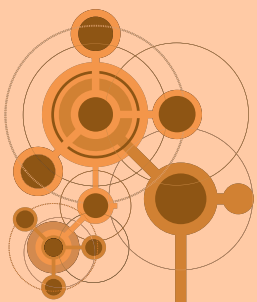


Fonte: Adaptado de Rummenigge e Centenaro (2015)

Embora o modelo do European Club Association (Rummenigge; Centenaro, 2015) represente uma condição organizacional inerente aos clubes europeus, hoje, no Brasil, apesar de algumas particularidades, também podemos considerar essa estrutura. Assim, pelo exposto no penúltimo parágrafo, fica evidente a alta complexidade organizacional que permeia o cenário das entidades futebolísticas no mundo e, especialmente, no Brasil. Em um primeiro momento, ao tratarmos somente dos aspectos relacionados ao papel de gestão que esses clubes exercem, podemos considerá-los “apenas” como organizações esportivas. No entanto, é preciso ir além.

Ponderando que uma organização, conforme já mencionado no tópico anterior, possui objetivos pré-determinados e sua sobrevivência depende dos resultados alcançados (prazo de validade), temos o primeiro ponto de discrepância em relação aos clubes de futebol brasileiros. Estas entidades, em tese, têm um plano de metas a serem alcançadas; no entanto, o não cumprimento de tais metas não significa o fim. As pressões sociais (de torcidas e torcedores) aumentam quando os objetivos não são alcançados (títulos e conquistas, por exemplo), mas a paixão e o respeito pelo clube são sempre maiores que o descontentamento momentâneo.

Outro fator importante a ser considerando em clubes de futebol é a saúde financeira e fiscal da entidade. Em sua grande maioria, as agremiações esportivas brasileiras possuem altas dívidas com múltiplos stakeholders, e o não cumprimento das obrigações fiscais, de certo modo, não inviabiliza a existência desses clubes, embora impacte a manutenção de suas



atividades. Por outro lado, é inconcebível considerarmos este “confortável” cenário para quaisquer outras organizações (não esportivas), que certamente faliriam e desapareceriam diante de tais circunstâncias.

Sendo assim, parece-nos que os clubes de futebol brasileiros, uma vez que estão “acima” de certas regras, leis e convenções que regem o funcionamento de uma organização, superam essa função. Ademais, estão longe de possuir caráter tecnicista e racional. Este último, inclusive, representa um fato raro nas decisões de alguns gestores de clubes de futebol brasileiros. Desta maneira, parece-nos que estes espaços esportivos se aproximam, de certa forma, das características inerentes a uma instituição.

Ao extrapolarmos as particularidades relacionadas à função de gestão de clubes de futebol brasileiros e considerarmos o processo histórico social de seu surgimento e desenvolvimento, temos uma grande aproximação do que afirma Selznick (1971). Clubes de futebol brasileiros são organismos vivos, com identidade própria e fruto das angústias, necessidades e pressões sociais, valorizados por todos os seus membros. No clube, supera-se a preocupação com lucros ou resultados e é possível se voltar à simples sobrevivência e memória histórica. Por fim, é válido evidenciar: as pessoas constroem suas vidas em torno de clubes de futebol, identificam-se com eles e se tornam dependentes deles.

Podemos ir além e trazer, também, o que afirmam Horton e Hunt (1980). Ou seja, clubes de futebol brasileiros, ao longo do tempo, incorporaram valores e costumes da sociedade para atender certas necessidades básicas dos indivíduos que as compõem. Estes clubes se desenvolvem gradualmente da vida social de um povo, a partir de seus anseios e desejos e através da construção mística e ritualística de sua história. Sendo assim, estas entidades se aproximariam mais dos conceitos de instituição. No entanto, é preciso considerar também que clubes de futebol brasileiros, enquanto instituições esportivas, “são organizações que incorporam normas e valores considerados valiosos para seus membros e para a sociedade” (Pereira, 1988, p.10). Desta forma, é evidente que, por sua alta complexidade, estes clubes sempre carregarão características inerentes a organizações, uma vez que ambas as estruturas organizacionais são complementares e não excludentes (Greenwood; Hinings; Whetten, 2014).

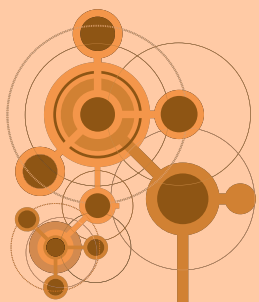
CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi promover uma reflexão sobre o papel organizacional dos clubes de futebol brasileiros a partir da análise histórica, cultural e social do desenvolvimento da modalidade no país, com o propósito de contribuir academicamente para a escassa literatura existente sobre organizações e instituições no esporte. Está claro, neste ponto, que o futebol no Brasil dita costumes, regras e comportamentos. Logo, seus locais de prática e organização (clubes) carregam uma importância sem precedentes para a sociedade brasileira.

De certo modo, os clubes de futebol brasileiros estão acima de regras e convenções que ditam o funcionamento de qualquer organização, de qualquer segmento. Desta maneira, apesar de possuírem diversos elementos inerentes à definição de organizações, eles também carregam uma carga de influências sociológicas, de valores e crenças que os colocam em outro patamar. Assim, é preciso considerar que, apesar de possuírem tais elementos organizacionais, clubes de futebol são instituições sólidas e fundamentais para os indivíduos que compõem a sociedade brasileira.

Para que esse caráter institucional seja aproveitado ao máximo, e de forma estratégica, pelos clubes de futebol do país, é importante o papel da comunicação, que

deve desenvolver nas organizações sua função estratégica, o que significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do empreendimento, isto é, sua missão, seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. (Kunsch, 2018, p.22)



É evidente que, ao analisarmos mais profundamente as características de organizações e instituições, certamente encontraremos pontos de intersecção e de disparidade contidos nas estruturas de clubes. Desta maneira, apesar de considerarmos, neste trabalho, uma maior aproximação destas entidades ao conceito de instituições, pede-se cautela em qualquer análise comparativa de características mais específicas.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Fatima Martin Rodrigues Ferreira. *Futebol de fábrica em São Paulo*. 1992. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In: RUÃO, Teresa; NEVES, Ronaldo; ZILMAR, José. (ed.). *A comunicação organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações*. Braga: CECS, 2017. p.71-87.

BASTOS, Flávia da Cunha; MAZZEI, Leandro Costa. Organizações esportivas no Brasil: conceitos e (des)entendimentos – proposta de modelo teórico unificado para o Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, São Paulo, v.5, n.2, p.55-81, 2020.

BERNARDES, Cyro. *Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

CHANLAT, Jean François. *Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. *Impacto do futebol brasileiro*. Rio de Janeiro: CBF, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3BGM0cn>. Acesso em: 14 set. 2022.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1967.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.

GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R.; WHETTEN, Dave. Rethinking institutions and organizations. *Journal of Management Studies*, Hoboken, v.51, n.7, p.1206-1220, 2014. doi:<https://doi.org/10.1111/joms.12070>.

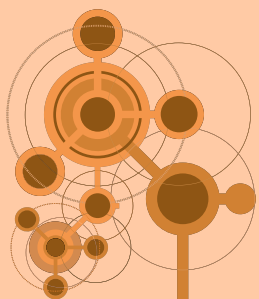
HORTON, Paul B.; HUNT, Chester L. *Sociologia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, Lisboa, v.18, n.33, p.13-24, 2018. doi:https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

LASBECK, Luis Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Organicom*, São Paulo, v.4, n.7, p.84-97, 2007. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138945>.

LEMOS, Ariane Barbosa; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Comunicação organizacional e gestão do conhecimento: interface entre áreas. *Em Questão*, Porto Alegre, v.27, n.2, p.267-293, 2021. doi:<https://doi.org/10.19132/1808-5245272.267-293>.



MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: a coruja da Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. p.31-56.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Leonardo Affonso de Miranda. *Footballmania: uma história social do futebol no Rio de Janeiro (1902-1938)*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

PEREIRA, Maria José Bretas. *Mudanças nas instituições*. São Paulo: Nobel, 1988.

ROCCO JÚNIOR, Ary José. *O consumidor do esporte: da distinção social à imersão digital*. 2019. Tese (Livre-docência em Gestão do Esporte) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

RUMMENIGGE, Karl-Heinz; CENTENARO, Michele. *ECA club management guide: an inspiring managerial synergy of ECA member clubs*. Nyon: European Club Association, 2015.

SANTOS NETO, José Moraes dos. *Visão do jogo*. Primórdios do futebol no Brasil. São Paulo: Cosac & Naify, 2002.

SELZNICK, Philip. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SILVA, Marcela Guimarães; COLVERO, Ronaldo Bernardino; FERNANDES, Fábio Frá. Comunicação como memória organizacional: pertencimento e identidade nas organizações. *Cadernos de Comunicação*, Santa Maria, v.24, n.2, 2020. doi:<https://doi.org/10.5902/2316882X38589>.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

VEAL, Anthony James; DARCY, Simon. *Research methods in sport studies and sport management: a practical guide*. London: Routledge, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2013.

Artigo recebido em 03/09/2021 e aprovado em 05/09/2022.