



UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

CCJE – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

FACC – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Departamento de Administração

**Responsabilidade Social Corporativa no Futebol: uma Reflexão acerca da Realidade dos Atletas que não Atingem a Profissionalização nos Clubes Brasileiros**

Professor Orientador: Prof. Doutor Ricardo Henry Dias Rohm

Aluno: Bruno da Silva Dias dos Reis

DRE: 109009426

Rio de Janeiro

Junho/2013

**Responsabilidade Social Corporativa no Futebol: uma Reflexão acerca da Realidade dos Atletas que não Atingem a Profissionalização nos Clubes Brasileiros**

Monografia elaborada com vista à obtenção da graduação em Bacharelado em Administração na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC), pertencente à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Professor Orientador: Ricardo Henry Dias Rohm, Ph.D.

Rio de Janeiro

Junho/2013

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente à força divina que criou e ilumina este Universo, a qual os cristãos denominam Deus. Obrigado por toda força, saúde e entusiasmo para seguir firme em frente, apesar de todas as adversidades encontradas no caminho e que não foram poucas.

Agradeço aos meus pais José Carlos dos Reis e Irinete da Silva Dias dos Reis por proverem os meios, sejam sentimentais ou financeiros, para que essa jornada da universidade fosse cumprida por completo e com o devido sucesso.

Agradeço à Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) pela honrosa oportunidade de ter feito parte de seu ilustre corpo discente. Essa foi a minha segunda casa durante sete anos e terei certamente imensas saudades dos momentos vividos nela.

Agradeço imensamente ao Mestre e Professor Ricardo Henry Dias Rohm, que com seu caráter e integridade me educou, me indicou qual o caminho a ser percorrido e me ensinou que o amor incondicional e a liberdade são o que de mais importante devemos buscar na vida.

Agradeço ao Programa de Estudos e Pesquisas em Gestão da Diversidade, Formação de Lideranças e Governança Corporativa (PEP-ROHM) e seus integrantes pelos gratos e alegres momentos vividos em comunidade, pelas vastas experiências compartilhadas no campo do Desenvolvimento Humano e da pesquisa.

Agradeço à minha madrinha e segunda mãe na Terra, Ivete da Silva Dias, pelo amor e carinho dados a mim, por me levantar e incentivar sempre que possível, além de me mostrar que sou capaz e merecedor.

Agradeço aos amigos de infância e às queridíssimas amigas de faculdade, Juliana Benvenuto e Thaís Nunes. Os momentos vividos juntos de vocês me fizeram mais forte por saber que teria com quem contar de verdade.

Agradeço aos demais professores da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) que, com seus conhecimentos acadêmicos, profissionais e de vida contribuíram para a minha graduação e formação como profissional.

## Resumo

O futebol é o esporte mais assistido e praticado do planeta, sendo marcado por alta identificação popular e fazendo parte da identidade brasileira. Para muitas famílias de baixa renda do país, entretanto, o futebol significa muito mais que uma prática esportiva, simboliza uma possibilidade de ascensão social e econômica (BLUMENSCHNEIN e NEDAL, 2010, p. 38). De acordo com pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas em 2011, a movimentação financeira atual do futebol brasileiro alcança valores na casa dos 11 bilhões de reais anuais, configurando o esporte e as atividades que o circundam como grandes fontes geradoras de emprego e renda. Além disso, dados recentes apontam que os 20 maiores clubes faturaram em torno de R\$ 3,08 bilhões de reais no ano de 2012 (SOMOGGI, 2013). Dada toda essa movimentação de capital, o presente estudo tem por base promover uma discussão acerca da governança corporativa e responsabilidade social corporativa dos clubes brasileiros, a fim de verificar se e como tem sido reinvestido parte desse capital na assistência aos atletas que não atingiram a profissionalização, os quais são o foco deste trabalho.

**Palavras chave:** responsabilidade social corporativa, futebol, esporte, governança corporativa, gestão esportiva.

**Abstract**

Soccer is the most watched and practiced sport on the planet, being marked by high standards of popular identification and it seems to be part of the Brazilian identity. For many low-income families in the country, however, soccer means so much more than a sport, it also encompasses a possibility for social and economic welfare (BLUMENSCHNEIN & NEDAL, 2010, p. 38). According to research conducted by Fundação Getúlio Vargas in 2011, the financial transactions of the current Brazilian soccer reaches amounts around 11 billion dollars per year, whereas the sport setting and the activities that surround it are major sources of employment and income. Moreover, recent data indicate that the top 20 clubs earned around R\$ 3.08 billion reais in 2012 (SOMOGGI, 2013). Considering all this movement of capital, the present study is based on promoting a discussion about corporate governance and corporate social responsibility within Brazilian clubs, in order to check how much of those revenues have been reinvested in capital assistance to athletes who have not accomplished the professionalization within soccer, being the latter of this study.

**Keywords:** corporate social responsibility, soccer, sport, corporate governance, sports management.

**Índice de figuras**

Figura 1: Modelo de Cadeia de RSC segundo Breitbarth & Harris

Figura 2: Organograma Estrutural de Projetos Sociais da FECI

Figura 3: Receitas Totais Deloitte Money League 2011/2012

Figura 4: Estrutura Salarial do Futebol Brasileiro

**Índice de siglas**

FIFA: *Fédération Internationale de Football Association*

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

RSC: Responsabilidade Social Corporativa

FA: *Football Association*

ONU: Organização das Nações Unidas

## Índice

INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO 1 – RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	10
1.1. Responsabilidade social dos clubes de futebol.....	12
1.2. Gestão Profissional do Futebol e sua integração com a Governança Corporativa e a RSC.....	13
1.3. A responsabilidade social e os jovens carentes que não se tornam profissionais de futebol.....	14
1.3.1. Escolas no interior dos clubes:.....	15
1.3.2. Cursos de idiomas:.....	15
1.3.3. Conscientização e infraestrutura:.....	15
1.3.4. Parcerias com universidades e centros de formação e qualificação profissional (SENAC, SENAI, SESI, dentre outros.).....	15
1.4. Possíveis soluções: casos Sport Club Internacional-RS e Audax-RJ.....	16
1.4.1. Caso Sport Club Internacional.....	16
1.4.2. Caso Audax-RJ.....	17
CAPÍTULO 2 – FUTEBOL.....	17
2.1. Aspectos econômicos do futebol.....	17
2.2. Aspectos culturais – mundo e Brasil:.....	19
CAPÍTULO 3 – CARREIRA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE JOGADORES.....	20
3.1. O imaginário do futebol para as crianças e famílias brasileiras.....	20
3.2. Categorias de base: o início do sonho.....	21
3.3. A tensa relação entre futebol e escola.....	22
CONCLUSÃO.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	24

## INTRODUÇÃO

O futebol é o esporte mais praticado no mundo, representando um mercado que movimenta bilhões de dólares anualmente. Leoncini e Silva (1998, p.3) colocam que diversos agentes estão ligados direta ou indiretamente à produção e execução desse espetáculo esportivo: jogadores, comissões técnicas, clubes, federações, mídia, médicos, fisioterapeutas, fornecedores de material esportivo, dentre outros.

Toda essa fama leva meninos de camadas sociais menos abastadas a buscar, cada vez mais cedo, o sonho de se tornarem jogadores profissionais de futebol (ROCHA *et al.*, 2011, p.1). A rede de significados que o futebol envolve no Brasil faz com que famílias de camadas populares tomem a formação de algum jovem talento presente nelas como um projeto de vida, uma possibilidade de ascenderem social e economicamente (SOUZA *et al.*, 2008, p.88; RIAL, 2006, p. 171).

O presente estudo possui seu foco nos atletas formados nas divisões de base dos clubes brasileiros e que não chegam ao chamado nível profissional. Far-se-á ao longo do trabalho uma discussão acerca da responsabilidade social corporativa e da governança corporativa dos clubes.

A motivação em realizar esse trabalho é poder proporcionar um relato que mostre à sociedade que o mercado do futebol não apresenta oportunidades concretas para a profissionalização de todos os atletas. Logo, há de se criar alternativas para que esses jovens possuam um futuro digno (Rocha *et al.*, 2011, p. 254).

Adiante, a relevância passa por causar uma discussão acerca da formação de um comportamento proativo de resguardo e assistência por parte dos clubes à esses jovens que não alcançam a profissionalização. Esses adolescentes que não se tornarão jogadores, muitas vezes, por abandonarem precocemente as salas de aula para investirem na carreira de jogador, acabam ficando relegados ao subemprego ou ao desemprego, visto que não tiveram formação educacional e profissional adequada para adentrarem o mercado de trabalho. O resguardo e a assistência seriam a recolocação profissional, o acompanhamento psicológico e o estímulo aos estudos, dentre outras possibilidades que serão discutidas ao longo do estudo.

Outrossim, a motivação pessoal atravessa o amor que o autor possui pelo futebol e demais práticas esportivas, tendo como objetivo de vida e carreira poder trabalhar em alguma área que conjugue esporte e educação no futuro. Já para a Administração, faz-se relevante o estudo para evidenciar como tem sido realizada a gestão dessas instituições sem fins lucrativos em nosso país, abordando temáticas acerca da responsabilidade social corporativa e governança corporativa, e como elas podem gerar maior retorno à sociedade além de puramente lazer e emoção.

A metodologia utilizada será o levantamento bibliográfico, sendo todo esse baseado em periódicos obtidos na internet, livros, reportagens, sites, dentre outros meios. A escolha do levantamento se baseia na possibilidade de gerar um apanhado geral dos assuntos a serem abordados, gerando uma estrutura de entendimento seqüencial dos fatos. Construído o embasamento teórico, será feita uma comparação com os clubes pesquisados (Internacional-RS e Audax-RJ), instituições que reconhecidamente fazem uso da RSC em sua estrutura funcional. Em seguida, buscar-se-ão conclusões provenientes da temática estudada, propondo-se possíveis soluções.

## CAPÍTULO 1 – RESPONSABILIDADE SOCIAL

A crise do Estado nacional gerou o aumento do poder das empresas. Na medida em que foram surgindo as corporações e a pessoa jurídica, desapareceu-se a figura do dono da empresa, da pessoa que figurava como responsável pelos impactos negativos que seu negócio porventura pudesse gerar (ROHM, 2013). Diante desse novo cenário, passou-se a questionar as reais funções que uma corporação deve assumir, entre elas a responsabilidade social.

A responsabilidade social corporativa é um conceito que prega que as empresas devem estabelecer compromissos que vão além de suas obrigações trabalhistas, tributárias, sociais e ambientais. A RSC<sup>1</sup> se faz valer da adoção de valores, condutas e práticas que primem pelo aperfeiçoamento da atividade de negócio e melhoria da qualidade de vida da sociedade sob a lógica da ética e da sustentabilidade social e ambiental (GESET, 2000, p.4).

Segundo o Instituto ETHOS (2013), responsabilidade social corporativa pode ser compreendida como forma de gestão pela qual a ética e a transparência fazem-se fundamentais na relação empresarial com seu público. Por intermédio dela, busca-se o desenvolvimento sustentável, sendo esse pautado na preservação cultural<sup>2</sup>, ambiental e da diversidade, além da redução das desigualdades sociais.

O tema responsabilidade social não é recente, porém vem ganhando bastante repercussão nos últimos tempos. Com os negócios e atividades empresariais ganhando cada vez mais complexidade, tem-se notado a necessidade da adoção de um modelo de desenvolvimento que leve em consideração a sustentabilidade (GOVATTO, 2002, p. 57).

A chamada Lei da Filantropia Corporativa, criada nos Estados Unidos em 1953, pode ser considerada um dos marcos iniciais do que hoje se entende como RSC. A lei determinava que as corporações poderiam se envolver em ações que promovessem a responsabilidade social. Tal atitude gerou tamanha revolta entre os acionistas norte-americanos, que entenderam a medida como a pura e simples redução de seus dividendos. Consequentemente, foi necessária a intervenção judicial para que a lei vigorasse. No Brasil, a responsabilidade social só veio ganhar força por volta de 1970 (GOVATTO, 2002, p. 58).

Nessa mesma época, Milton Friedman (1970) defendeu claramente em seu artigo "*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*" que a responsabilidade social não deveria ser uma prerrogativa das empresas. Para o autor, a única responsabilidade das corporações passava por atender aos seus sócios e acionistas, na garantia do lucro e na maximização do retorno dos investimentos.

De acordo com essa visão, as empresas não devem possuir nenhum tipo de preocupação com fins sociais. Segundo o autor, a responsabilidade social deve partir dos indivíduos – pessoas físicas – e não de empresas – pessoas jurídicas. Ou seja, as empresas não podem ter parte de seu lucro comprometida com tais finalidades.

As decisões e resultados das atividades empresariais impactam, contudo, uma esfera muito mais ampla que somente a de os seus sócios e acionistas (*shareholders*). Existem outros agentes sociais envolvidos e que sofrem interferência dessas ações, como por exemplo: fornecedores, consumidores, colaboradores, governos e sociedade. Esses formam as chamadas partes interessadas (*stakeholders*) (GESET, 2000, p.4).

<sup>1</sup> Sigla para responsabilidade social corporativa.

<sup>2</sup> O vocábulo cultural, nesta parte do texto, refere-se à "maneira de viver de um grupo, sociedade, país ou pessoa (DA MATTA, 1981)."

As empresas são locais de grande influência econômica e política, interferindo diretamente na dinâmica social. Assumindo causas sociais, elas estarão devolvendo à sociedade parte dos recursos por elas consumidos para o seu pleno funcionamento (SCHROEDER E SCHROEDER, 2004, p. 5). Contudo, por mais que pesquisadores e profissionais possuam o entendimento de que a RSC tenha se tornado parte intrínseca da atividade empresarial, tem havido algumas variações quanto a sua classificação. Seu significado, como essa tem sido utilizada nas organizações e como ela deve ser realmente associada tem se revelado processos totalmente diferentes (SHETH & BABIAK, 2010, p. 433).

Muitos visualizam a responsabilidade social corporativa somente pelo âmbito da caridade e da filantropia. Porém, seu conceito se mostra muito mais abrangente, se assemelhando mais à uma das estratégias de sustentabilidade de longo prazo das empresas. O que se verifica dessa forma é que o escopo se amplia para além da performance e obtenção do lucro, estabelecendo-se a possibilidade de gerar melhor qualidade de vida à sociedade (GESET, 2000, p.6).

Numa visão mais reducionista e de curto prazo, pode parecer que a RSC simboliza um custo adicional, já que esse poderia ser reinvestido ou revertido em dividendo para os acionistas. Uma postura pró RSC, no entanto, pode conferir ganhos à empresa: agregação de valor, redução de custos, aumento de competitividade, ganho de imagem corporativa, dentre outras possibilidades (GESET, 2000, p.7).

Lourenço e Schroder (2003, p.3) pontuam que cresce entre os consumidores a ideia de valorização de marcas que sejam cidadãs, que contribuam de alguma forma para a melhoria da sociedade. Além disso, os autores reforçam que a adoção de uma postura mais integrativa socialmente confere ganhos à cadeia produtiva e aos colaboradores, gerando resultados positivos.

“A responsabilidade social corporativa possui o poder de colaborar para uma competitividade mais sustentável entre as empresas. Isso se confirma porque as empresas que adotam esse rumo de atuação são melhores aceitas por governos e sociedades, tendo uma maior propensão a adquirir competências para disputas de mercado mais eficazes (MCCARTHY e PUFFER, 2008, p. 233)”.

Dessa forma, as empresas, no novo contexto global, precisam ampliar a visão da RSC, já que hoje ela é um valor fundamental para o sucesso de longo prazo. As corporações precisam agir de forma responsável, pois somente assim os seus negócios avançarão de forma sustentável. Vale ressaltar que o lucro ainda é e será parte importante do processo empresarial. Todavia, o cenário econômico aponta para perspectivas para além da própria empresa, sendo esse ponto insuficiente para sua sustentabilidade no futuro (MCCARTHY e PUFFER, 2008, p. 240).

Ademais, para que a ideia de responsabilidade social corporativa se consolide, as organizações necessitam se implicar na busca da melhoria da condição de vida das pessoas. Logo, faz-se fundamental uma abordagem que envolva o desenvolvimento humano (CAMPESTRINI, 2009, p. 51). De acordo com Rohm (2011), desenvolvimento humano significa um caminho dotado de propósito, valores, posicionamento, percepção e foco, capaz de conferir às pessoas a possibilidade de mudança da própria realidade e a construção de uma vida mais plena, na qual servir ao próximo deve ser levado em consideração.

Por outro lado, Amartya Sen (2000, p. 16 e 18) enxerga o desenvolvimento humano como a ampliação das liberdades individuais das pessoas, na qual essas passariam a deter maior poder de controle diante das decisões que afetam o seu cotidiano. Afinal, sem respeito às individualidades e aos direitos humanos não há responsabilidade social que seja perdurável (CAMPESTRINI, 2009, p.112).

### 1.1. Responsabilidade social dos clubes de futebol

A responsabilidade social corporativa tem se tornado uma pauta cada mais debatida nas agendas das empresas, nas quais se entende que ela já é parte intrínseca ao negócio e à sociedade. Por intermédio da RSC, as organizações são desafiadas a expor sua ética nos negócios, além de mostrarem responsabilidade perante seus *stakeholders* (BREITBARTH & P. HARRIS, 2008, p.179 e 180).

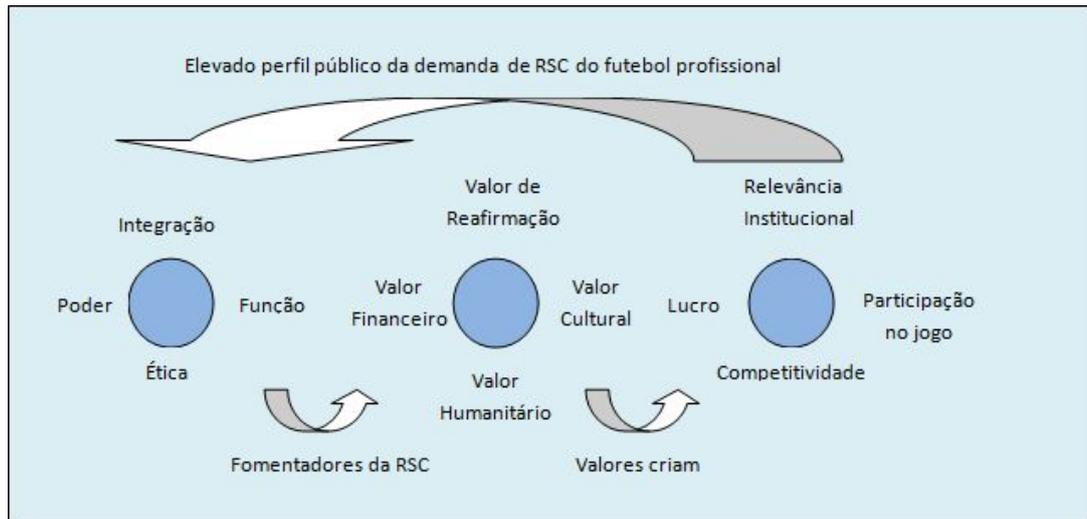
Pode-se perceber também que muitas indústrias tem atentado para a responsabilidade social corporativa como agente estratégico para melhoria de performance e competitividade. Porém, na área de gestão e marketing esportivo isso ainda se encontra muito incipiente, como sugerem os estudos de Campestrini *et al.* (2010). Desse modo, fica claro que os gestores esportivos precisam se conscientizar de que o mundo tem sofrido modificações no âmbito sociopolítico e econômico e que, assim como gestores de outros ramos de negócio tem procurado enfatizar essa questão, os gestores esportivos também precisam. É imperativo que esses gestores engajem as instituições das quais fazem parte e as aproximem dos seus *stakeholders*, contribuindo para o desenvolvimento das relações entre as partes (BREITBARTH & P. HARRIS, 2008, p.180).

Vale ressaltar que o foco do presente estudo é o futebol. Breitbarth & P. Harris (2008, p.186 e 187) afirmam que o futebol possui a capacidade de criar valor aos seus *stakeholders*, seja por influência social, política ou econômica. De acordo com os autores, há 4 valores fundamentais nesse esporte que se desdobram e formam uma rede integrada que se retroalimenta, baseada em ações acerca da responsabilidade social. São esses os valores: financeiro, cultural, humanitário e de reafirmação (ver Figura 1).

O valor humanitário vem da geração de esforços em prol da qualidade de vida. Já o valor financeiro se identifica por meio do volume de renda que a indústria do futebol movimenta com propagandas, vestuário e mídia, por exemplo. O valor cultural emerge da identificação das pessoas com a prática futebolística. Por fim, o valor de reafirmação se revela por meio das campanhas de marketing social e do apoio à infraestrutura do futebol (BREITBARTH & P. HARRIS, 2008, p.187).

O funcionamento cíclico desses valores é capaz de gerar resultados tais: lucro, competitividade, participação no jogo e relevância institucional. Tais produtos conjugados com o poder, a ética, a função apropriada e a integração de seus componentes possuem a capacidade de realimentar a RSC, fortalecendo os valores centrais continuamente.

Figura 1



Fonte: Tradução livre do Modelo de Cadeia de RSC segundo Breitbarth & P. Harris

Os estudos de Campestrini *et al.* (2010, p. 11), contudo, chegaram à conclusão de que as ações de RSC no Brasil em relação ao futebol ainda são bastante escassas se comparadas à países como a Espanha, que também possui grande tradição no futebol. Tais resultados sugerem algo prejudicial, visto que esse esporte tem forte apelo ideológico para ser utilizado como estratégia de ação social. Os clubes que fazem uso da RSC em sua estrutura podem atuar como importantes agentes na sociedade, contribuindo para a formação de uma gestão voltada para fora.

O esporte, em especial o futebol, tem grande poder de gerar mudanças sociais positivas, desde o incentivo à projetos de esporte de base até ações em parceria com órgãos promotores de desenvolvimento humano e promoção da paz, como a Organização da Nações Unidas (ONU). Algumas empresas tem atentado para essa questão de envolver o esporte em suas carteiras de responsabilidade social corporativa. Logo, diante dessa demanda de iniciativas éticas e socialmente responsáveis, clubes e organizações esportivas necessitam discutir a responsabilidade social corporativa com um maior grau de profundidade (BREITBARTH, HOVEMANN & WALZEL, 2011, p.722).

Em relação ao objeto do presente estudo, que é o jovem de origem humilde que não consegue obter a profissionalização num clube de futebol no Brasil, cabe colocar que a responsabilidade social teria um papel, entre outros, essencial perante esses adolescentes. Os clubes deveriam possuir um papel semelhante à escola, dividindo com ela a responsabilidade de formação do caráter do atleta, revelando uma preocupação com a educação, formação de cidadãos com poder de crítica e posicionamento frente à sociedade (CAMPESTRINI, 2009, p. 55 e 56).

## 1.2. Gestão Profissional do Futebol e sua integração com a Governança Corporativa e a RSC

O futebol ocupa o posto de esporte mais praticado e assistido do mundo, sendo o Brasil um dos países mais marcados por essa alta identificação. Contudo, mesmo com o esporte fazendo parte do cotidiano brasileiro, seu lado econômico ainda é pouco conhecido. São poucos os estudos elaborados sobre essa área, dando a entender que seu potencial não é totalmente explorado (BLUMENSCHIEIN e NEDAL, 2010, p. 38).

Tal desconhecimento gera uma lacuna na economia brasileira, pois esse ramo é de alta movimentação financeira. Segundo estudos da Fundação Getúlio Vargas (2011), são

cerca de R\$ 11 bilhões anuais circulando pelo país somente no futebol. Igualmente, esse também aquece outros setores da economia, já que é grande consumidor de materiais e equipamentos e também gera muitos postos de trabalho (BLUMENSCHNEIN e NEDAL, 2010, p. 38).

Partindo-se da premissa de que um clube bem gerido faz o melhor uso dos recursos para si, maximiza suas receitas e reduz seus custos, tendo como objetivo maior a conquista de títulos para seus sócios e torcedores, chega-se à conclusão de que essa não é, em regra, a realidade brasileira. Os clubes brasileiros costumemente se apresentam em situação financeira deficitária, com salários atrasados e com o dilema razão/emoção interferindo na tomada de decisão. Logo, em virtude dos argumentos acima explicitados, a gestão dos clubes brasileiros não pode ser caracterizada como profissional (EAESP/FGV/NPP, 2000, p. 15).

Fazendo-se uma análise acerca dos clubes de futebol profissionais e o novo universo em que estão inseridos, percebe-se que de acordo com os novos rumos da indústria do lazer e serviços, existe a necessidade de mudanças no atual modelo de gestão. Há algum tempo atrás conseguia-se notar a presença de investidores no meio futebolístico do Brasil. Com o avançar do tempo, porém, esses foram se afastando. Problemas administrativos de toda ordem e fraudes estão entre as principais causas desse distanciamento (MARQUES, 2006, p. 65).

Como alternativa para se reverter esse quadro, a governança corporativa surge como ferramenta de auxílio para uma nova gestão do futebol brasileiro. Suas melhores práticas, as quais envolvem transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade social trariam maior retorno para os seus *stakeholders* (MARQUES, 2006, p. 66 e 67). De acordo com o IBGC<sup>3</sup> (2013), a governança corporativa pode ser compreendida como o *"sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre proprietários, conselho de administração e órgãos de controle"*.

Com isso, retoma-se o foco do trabalho, que é a responsabilidade social corporativa por parte dos clubes. Com esses fazendo uso das melhores práticas da governança corporativa, sócios e empresas possuirão maior confiança em suas gestões, aproximando-se novamente dessas instituições.

Logo, a adoção de uma gestão voltada para a governança corporativa funcionaria como propulsora para que a responsabilidade social seja melhor praticada pelos clubes. Os clubes, em consequência, obteriam maior renda e possuiriam maiores recursos para reinvestir em seu funcionamento, infraestrutura e sociedade.

Enfim, a estrutura de um clube precisa se assemelhar a de uma empresa convencional, com cargos e funções definidos e trabalhadores em tempo integral, a fim de se gerar um arcabouço gerencial eficiente (EAESP/FGV/NPP, 2000, p. 16).

### **1.3. A responsabilidade social e os jovens carentes que não se tornam profissionais de futebol**

O mercado do futebol não possui espaço para todos (Souza *et al.*, 2008, p. 108). Porém, qual será o destino do jovem que não se tornará jogador profissional? Vale lembrar que esse, na maioria dos casos, abandona os estudos com a finalidade de se dedicar integralmente à carreira de futebolista.

É nesse momento que o clube não pode se isentar de sua responsabilidade social. Sem o devido amparo, esse jovem provavelmente irá aumentar as filas de desemprego ou subemprego. Portanto, desde cedo há de se estabelecer políticas que compatibilizem os

<sup>3</sup> IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

estudos com os treinamentos, com o intuito de gerar outras alternativas à esses adolescentes. A seguir algumas sugestões de alternativas:

### **1.3.1. Escolas no interior dos clubes:**

Trazendo-se a escola para o interior do clube, o adolescente postulante a futuro jogador diminui sua rotina de deslocamento diária. Desse modo, o jovem sai de casa uma só vez e volta somente ao fim do dia, vivendo sua formação educacional e futebolística no mesmo espaço. Essa integração pode vir a ser bastante positiva. Caso essa não seja possível, a parceria com colégios próximos aos clubes também pode vir a ser uma saída.

Far-se-ia interessante também alongar a formação educacional desse jovem em um ano a mais que a convencional. Visto que esse dedica a grande parte do seu tempo à carreira, alongando-se o ensino médio em um ano, haveria uma melhor e maior distribuição de disciplinas ao longo de sua formação, gerando um melhor aproveitamento do tempo.

### **1.3.2. Cursos de idiomas:**

O estudo de idiomas, além de conferir cultura<sup>4</sup> ao estudante, possibilita que esse ganhe uma competência para o mercado de trabalho. Caso esse não se torne jogador, a proficiência em uma ou mais línguas estrangeiras pode lhe abrir portas na busca por um emprego.

### **1.3.3. Conscientização e infraestrutura:**

Mais do que colocá-los na escola, o clube precisa conscientizar o jovem da importância do estudo. Caso contrário, não haverá motivação para que esse se dedique e se forme. Palestras e acompanhamento psicológico, feitos por profissionais de educação e psicologia, precisam ser constantes. Além disso, uma estrutura física confortável, com salas equipadas e professores qualificados faz-se elementar. Todas essas variáveis tendem a motivar o jovem a continuar estudando e dando importância à esse processo.

### **1.3.4. Parcerias com universidades e centros de formação e qualificação profissional (SENAC, SENAI, SESI, dentre outros.)**

Caso esses jovens não alcancem a profissionalização no futebol, as portas de um futuro digno não podem ser fechadas para eles. A parceria entre clubes e instituições de formação e qualificação profissional como o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e SESI (Serviço Social da Indústria) apresenta-se como uma ótima saída, diminuindo em muito as chances desses adolescentes se tornarem desempregados ou subempregados.

---

<sup>4</sup> O vocábulo cultura, neste caso, assume o significado de educação, de “capacidade de se compreender ou organizar certos dados ou situações” (DA MATTA, 1981).

## 1.4. Possíveis soluções: casos Sport Club Internacional-RS e Audax-RJ

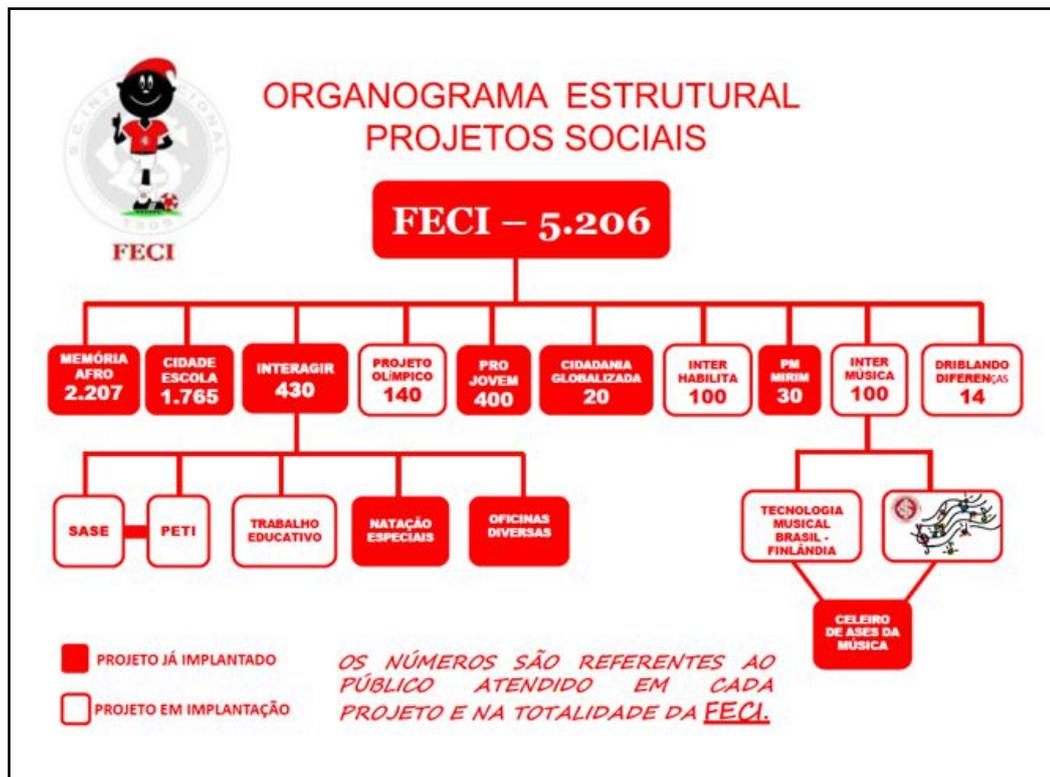
### 1.4.1. Caso Sport Club Internacional

O Sport Club Internacional, tradicional clube de futebol do Rio Grande do Sul, reconhece o futebol como uma forma de devolver à sociedade todo o investimento que circula no midiático mundo da bola. A instituição tem associada a si a Fundação de Esporte e Cultura do Sport Clube Internacional (FECI).

A FECI é uma das mais antigas fundações relacionadas a um clube de futebol no mundo, sendo idealizada por torcedores do Internacional-RS entre as décadas de 20 e 30. Com foco na cultura e na educação, a entidade promove ações que envolvem crianças, adolescentes e seus familiares, desenvolvendo atividades esportivas, culturais, educacionais e de lazer.

A FECI conta com alguns projetos sociais, atendendo ao todo um público de 5.206 usuários. São 9 projetos implantados e mais 9 em fase de implantação, totalizando 18 projetos. Os recursos para a manutenção do FECI são obtidos por meio do próprio clube, doações e parcerias com órgãos do governo e sociedade. Com foco na cidadania, o espaço conta com biblioteca de grande acervo, laboratórios de informática, salas de aula com ótima infraestrutura, entre outras instalações.

Figura 2



Fonte: site da FECI.

Um dos mais vitoriosos projetos estabelecidos pelo FECI foi o Saci Colorado, que contou com uma parceria com o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e o SESI (Serviço Social da Indústria) e que tinha como objetivo promover a educação profissional

entre adolescentes. Os jovens participavam de aulas de matemática, conhecimentos gerais, desenho e até mesmo gestão de negócios.

Hoje já se pode ver outros projetos interessantes em vigor, como o projeto Interagir, o qual trabalha com oficinas esportivas, culturais e educacionais, no intuito de gerar atividades complementares à crianças provenientes de bairros de baixa renda de Porto Alegre.

Já o projeto Cidade Escola fornece atividades práticas e teóricas fora do turno escolar para crianças e adolescentes, tendo como missão contribuir para a educação integral desses por meio de ensino sobre direitos e deveres e articulações entre família, comunidade e escola.

Não obstante, o projeto Memória Afro já atendeu a 2.207 usuários, partindo de ações de inclusão social e desenvolvimento humano mediante a valorização da cultura afrobrasileira e de sua diversidade étnico-cultural. Além disso, há também o projeto Cidadania Globalizada, que é voltado para o atendimento à idosos, envolvendo atividades recreativas e integrativas.

Por fim, tem-se o projeto PM Mirim, no qual crianças carentes aprendem sobre situações de risco, valores éticos e cidadania, preservação ambiental, primeiros socorros, reforço escolar, prevenção ao uso de drogas, entre outras ações. Seguem ainda os projetos em fase de implantação, que são: Projeto Olímpico, Inter Habilita, Driblando diferenças e Inter Música.

#### **1.4.2. Caso Audax-RJ**

O Audax-RJ é um clube que surgiu por iniciativa do empresário Abílio Diniz, do grupo Pão de Açúcar, com a finalidade de auxiliar e formar jovens para um dia se tornarem jogadores profissionais de futebol. Apesar de ser um time tido como pequeno, o clube conta com uma infraestrutura de primeiro mundo, com uma área de 5.000 m<sup>2</sup> em São João de Meriti-RJ e tendo em seu corpo técnico e administrativo profissionais altamente gabaritados.

Os atletas do Audax-RJ possuem frequência escolar regular, tendo ainda acompanhamento extraclasse do desempenho e orientação quanto a cidadania, saúde, higiene e alimentação. O clube também possui uma parceria com a rede de ensino de idiomas CNA, na qual os futuros jogadores podem aprender inglês. Há também no clube instalações adequadas, que possuem alojamentos, salas de estudo, biblioteca e salão de jogos.

Além disso, o Audax-RJ promove palestras de conscientização constantes em diversos temas, como: educação sexual, sustentabilidade, orientação financeira e depoimentos de ex-atletas acerca da carreira no futebol. O mais interessante é que o atleta que não se torna jogador ao fim da idade júnior (pré-profissional) tem a chance de ingressar na universidade. O grupo Pão de Açúcar mantém esses jovens estudando por intermédio de bolsas.

## **CAPÍTULO 2 – FUTEBOL**

### **2.1. Aspectos econômicos do futebol**

Economia e futebol caminham de mãos dadas há bastante tempo, praticamente em paralelo ao surgimento e desenvolvimento desse esporte. Na visão de Franco Júnior (2007, p. 25):

"Não é casual que a Inglaterra tenha sido o berço da Revolução Industrial e do futebol. Os dois fenômenos baseiam-se em competição, produtividade, secularização, igualdade de chances, supremacia do mais hábil, especialização de funções, quantificação de resultados, fixação de regras."

Decerto, o futebol representa um setor da economia de alta movimentação de capital. Porém, mesmo fazendo parte da vida de milhões de brasileiros e de cidadãos de outros países, ainda são poucos os estudos direcionados para esse campo de atuação no território brasileiro. Na Europa, contrariamente, tais estudos tem crescido gradativamente (STELLA, 2010, p.10).

De acordo com o último relatório da Deloitte (2012), os 20 clubes europeus que mais arrecadaram totalizam aproximadamente R\$ 57 bilhões de reais em receita, sendo essa composta por bilheteria, direitos de TV e *merchandising*<sup>5</sup>. O relatório ainda aponta que tais clubes estão espalhados pelas 5 principais liga européias (Inglaterra, Espanha, Itália, Alemanha e França), apresentando uma participação de mercado que chega a 48% do total. Já no Brasil, de acordo com Somoggi (2013), a movimentação financeira dos clubes ficou na casa dos R\$ 3,08 bilhões de reais em 2012.

**Figura 3**

FOOTBALL MONEY LEAGUE 2011/2012 - Total de Receitas (M€)					
Posição	Clube	Total Receitas (M€)	Bilheteira	Direitos TV	Merchandising
1	Real Madrid	512,6	126,2	199,2	187,2
2	FC Barcelona	483	116,3	179,8	186,9
3	Manchester Utd	395,9	122	128,5	145,4
4	Bayern Munich	368,4	85,4	81,4	201,6
5	Chelsea	322,6	96,1	139,4	87,1
6	Arsenal	290,3	117,7	107,7	64,9
7	Manchester City	285,6	38,1	109	138,5
8	AC Milan	256,9	33,8	126,3	96,8
9	Liverpool	233,2	55,9	78,2	99,1
10	Juventus	195,4	31,8	90,6	73
11	Borussia Dortmund	189,1	31,4	60,4	97,3
12	Inter	185,9	23,2	112,4	50,3
13	Tottenham	178,2	50,8	76,1	51,3
14	Schalke 04	174,5	43,1	38	93,4
15	Napoli	148,4	24,6	85,8	38
16	OI. Marseille	135,7	18,1	70,6	47
17	OI. Lyon	131,9	17,7	71,6	42,6
18	Hamburger	121,1	40	23	58,1
19	AS Roma	115,9	14,7	64,4	36,8
20	Newcastle	115,3	29,5	68,7	17,1

Deloitte Football Money League 2011/2012: Receitas Totais

Em reportagem à Folha de São Paulo, Trengrouse (2013) revela por meio de dados da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que o montante de 11 bilhões de reais movimentados na economia brasileira atualmente estão aquém de sua capacidade, a qual poderia comportar marcas de R\$ 62 bilhões de reais/ano e também aumentar os postos de trabalho dos atuais 370 mil para cerca de 2 milhões. Para isso, o consultor coloca que são precisos modernização da infraestrutura dos estádios, reorganização do calendário anual do futebol, além de choques de gestão e adoção de governança nos clubes brasileiros.

<sup>5</sup> Em português, seria o equivalente a propaganda.

## 2.2. Aspectos culturais – mundo e Brasil:

De acordo com informações obtidas pelo site da FIFA - *Fédération Internationale de Football Association* – (2013), o futebol em sua forma mais primitiva e o rugby possuem origens longínquas, derivadas de outras práticas que envolviam o chute em bola. Por mais que em diversas partes do mundo existissem jogos semelhantes praticados com os pés, a Inglaterra é considerada o verdadeiro berço do futebol praticado nos dias de hoje.

O esporte ganhou rapidamente força nas escolas privadas inglesas, atraindo muitos adeptos e espectadores. Diante de tamanho sucesso, surgem equipes e cria-se o primeiro órgão regulador do esporte, o *Football Association*. Frente à uma maior organização, não tardou para que o esporte se alastrasse pelo mundo, sendo levado em um primeiro momento para países que foram colônias de exploração da Grã-Bretanha, em seguida para os demais países da Europa e América Latina (FIFA, 2013).

O futebol chegou ao Brasil pelas mãos – ou melhor, pelos pés – de Charles Miller, um jovem filho de cônsul que decidiu concluir seus estudos na Europa, onde aprendeu a praticar o esporte. Terminada essa fase, Miller retorna ao Brasil trazendo consigo a que é considerada por muitos hoje a maior paixão nacional. Com suas regras simples, uniformes e a bola, o futebol cai nas graças dos jovens da classe alta de São Paulo (GURGEL, 2008, p.51).

Como já dito anteriormente, o futebol - o esporte bretão - inicialmente passou a ser praticado em clubes e demais locais de elite no Brasil. Porém, por mais que se tentasse manter o esporte como uma prática esportiva de ricos, com o tempo o futebol foi ganhando adeptos das classes menos abastadas, dissipando-se assim esse caráter elitista que lhe foi impunhado. As camadas sociais passaram a ter acesso ao futebol, tornando-o universal em todo o país (DAOLIO, 2000, p. 2).

Pode-se dizer que futebol encontrou uma combinação incrível com a sociedade brasileira, revelando-se um meio encontrado pelo povo para expor sua verdadeira expressão (DAOLIO, 2000, p. 3). Contudo, o antropólogo Roberto DaMatta (1982, p.22) trata o futebol por meio de uma abordagem mais profunda em seu livro *O Universo do Futebol*, o qual, parafraseando Karl Marx, considera o esporte o "ópio do povo".

Para DaMatta (1982, p.22 e 27), o futebol é utilizado no Brasil como instrumento de desvio de atenção da população para os problemas mais críticos, como política e economia. Entretanto, o autor também revela que é por intermédio desse esporte que o brasileiro revela sua individualidade, diferenciando-se do europeu em quesitos como habilidade e grau de improvisação com a bola nos pés.

O futebol permite ao seu praticante desfrutar da sensação de igualdade, fazendo-o participar de um jogo no qual claramente se observa o resultado atrelado ao seu próprio desempenho e do restante do time. Em outras palavras, isso sugere a vivência da meritocracia e não do apadrinhamento, como se observa em muitos casos da sociedade brasileira (DAMATTA, 1982, p. 39).

Partindo-se para uma análise de gênero, observa-se o futebol como um esporte quase que exclusivamente masculino, desenvolvido em um ambiente no qual o machismo reverbera com bastante força (FLORES, 1982, p.55). Aliás, ao longo do tempo, tem se percebido que o futebol é uma área na qual as mulheres possuem bastante dificuldade de se estabelecer.

Doyle (2010) relata, por exemplo, que jogos de futebol feminino, só conseguem espaço em canais flutuantes (pouco convencionais) e situados fora da faixa nobre de programação das emissoras de televisão. Há também a tentativa em se associar o futebol feminino à homossexualidade, indicando que, além de uma discussão acerca do gênero, há também um discurso que envolve o preconceito contra orientação sexual.

Apesar do cenário de discriminação às mulheres no esporte, em especial o futebol, os Estados Unidos obtiveram uma vitória importante para as mulheres esportistas. Uma emenda foi criada com o objetivo de regularizar a liberação de verba estatal para as faculdades, nas quais o capital só é liberado caso sejam dadas iguais condições para homens e mulheres na prática desportiva. Mesmo com as universidades relutando bastante para se adaptar à nova emenda, os primeiros resultados já começam a aparecer. A Universidade da Carolina do Norte recebeu vultuosos investimentos no futebol feminino e teve reflexos imediatos, com a maioria das jogadoras do seu time compondo a seleção norte-americana e ganhando diversos títulos. (DOYLE, 2010).

## **CAPÍTULO 3 – CARREIRA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE JOGADORES**

### **3.1. O imaginário do futebol para as crianças e famílias brasileiras**

O futebol é um esporte prestigiado tanto nacional quanto internacionalmente, tendo fortíssimo apelo midiático. Isso faz com que crianças – principalmente das classes menos favorecidas -, cada vez mais cedo, se matriculem em escolinhas para buscar aprimoramento técnico e tático, a fim de se tornarem jogadores profissionais (ROCHA *et al.*, 2011, p. 252).

A transformação do futebol em algo globalizante (amplo e de rápido acesso midiático) tem feito com que garotos e/ou pré adolescentes enxerguem esse esporte como atividade fácil de ser exercida e alcançada (ALCÂNTARA, 2006, p. 297). Segundo Damo (2005, p.14), um jovem brasileiro postulante a jogador chega a investir 5.000 horas em práticas voltadas ao futebol ao longo de 10 anos, aproximadamente. Tudo isso com o objetivo de se realizar o sonho de se tornar um profissional da bola.

Para as camadas populares – principalmente - encaminhar um menino para a carreira profissional de jogador de futebol é, muitas das vezes, um projeto familiar (SOUZA *et al.*, 2008, p.106). Trata-se de uma alternativa encontrada por essas famílias para ascender social e economicamente, dada a alta remuneração que uma parte desses jogadores recebe e é veiculada na mídia (RIAL, 2006, p. 171).

Aliás, a mídia possui enorme relevância no tocante à expansão e divulgação do futebol em si. Televisão, rádio, jornal e mais atualmente a internet, todos colaboraram muito para que o esporte tomasse a proporção que tem hoje (GURGEL, 2008, p. 52). Todo esse envolvimento culminou para que o futebol passasse do status de prática desportiva para um verdadeiro espetáculo com múltiplos agentes. O esporte agregou valor, massificando-se as transmissões e multiplicando o papel do futebol como instrumento de propaganda (GURGEL, 2008, p.54).

Pimenta (2008, p.114) comenta que a mídia nos últimos anos tem insistentemente vendido a ideia do sonho como objetivo realizável caso se tenha persistência. Todavia, por meio desse argumento não se discute o outro lado da história, gerando desilusão e frustração. Outrossim, uma triste realidade se esconde por detrás de todo esse *glamour* que cerca a vida de um jogador de futebol. De acordo com Alcântara (2006, p.298), cerca de 76% dos jogadores que atuam no Brasil ganham até R\$ 700,00 mensais, enquanto 21% faturam entre R\$700,00 e R\$ 7.000,00 e somente 3% recebem vencimentos acima de R\$ 7.000,00. Ou seja, a possibilidade da ascensão social e econômica por meio do futebol é bastante restrita.

Figura 4



Fonte: Alcântara, 2006.

Em média, a profissionalização ocorre entre os 18 e 20 anos de idade. Caso essa não venha concretizar é que se iniciam os problemas. Esses jovens, em sua maioria absoluta oriunda de escolas públicas, não possuem perspectiva de ingressar numa universidade ou curso técnico, visto que abandonaram a escola para se dedicarem integralmente ao esporte ou não tiveram uma formação digna. Isso mostra que o tempo investido na construção de uma carreira no futebol dificilmente é reconvertido. Ou seja, isso significa dizer que o que aprenderam jogando futebol raramente poderá ser utilizado em outra profissão que não a de jogador (SOUZA *et al.*, 2008, p. 106).

### 3.2. Categorias de base: o início do sonho

Devido ao futebol ser um fenômeno midiático, grande parte dos jovens brasileiros, em sua grande maioria de classes menos abastadas, investe um tempo significativo de suas vidas no sonho de estabelecer carreira nos gramados de futebol. Esse se trata, todavia, de um mercado extremamente competitivo, com limitada capacidade de absorção e com poucos postos de trabalho com alta remuneração (SOARES *et al.*, 2011, p. 906).

Mais uma vez reforçando, como dito por Damo (2005, p.14), a trajetória de um adolescente que busca ser atleta profissional de futebol é sacrificante, exigindo do jovem uma dedicação de cerca de 5.000 horas ao longo de aproximadamente 10 anos. Contudo, trata-se da mesma fase a qual o jovem deveria se dedicar à educação básica, com vistas em adquirir conhecimentos e cultura que o possibilite angariar uma vaga no mercado de trabalho no futuro (SOARES *et al.*, 2011, p. 906).

O grande interesse dos adolescentes com baixa cultura somado à falta de perspectiva sobre o futuro em outras áreas faz com que esses depositem integralmente no futebol a chance de um futuro melhor. O esporte então toma contornos de projeto familiar, sendo esse encarado, talvez, como possível e única chance de melhoria de vida do postulante a jogador e de sua família (ROCHA *et al.*, 2011, p. 254).

A escola pública talvez não represente um caminho real de ascensão social e econômica para essas famílias, com a possibilidade de ingresso em uma universidade ou curso

técnico em alguma instituição como, por exemplo, as Escolas Técnicas Federais. Logo, o futebol acaba sendo a única alternativa encontrada (SOUZA *et al.*, 2008, p.107).

Soares *et al.* (2011, p. 911) afirmam que, mesmo com a estrutura salarial do futebol brasileiro sugerindo que esse esporte está longe de ser um território de farta mobilidade social e econômica, isso, na visão de Rocha *et al.* (2011, p. 253), não parece desestimular a busca pela profissionalização. O sonho de se tornar o novo Ronaldo<sup>6</sup> ou o novo Kaká<sup>7</sup> move fortemente o imaginário desses jovens.

### 3.3. A tensa relação entre futebol e escola

Damo (2005, p. 419) explica que na França, a legislação obriga os centros formadores de atletas a gerarem compatibilidade entre a agenda de treinos e a escola, havendo essa formação paralela. Enquanto isso, no Brasil, essa legislação também existe, só que seguida sem nenhum padrão.

Com os grandes espetáculos esportivos atraindo cada vez maiores fluxos de capital, cada vez mais cedo os jovens das categorias de base são levados a alcançar um patamar de desempenho bastante elevado. Para isso, esses precisam se submeter à duras rotinas de treinamento. A saída encontrada para os postulantes a craques da bola, muitas das vezes para não abandonarem a escola, é o supletivo noturno (SOUZA *et al.*, 2008, p. 108).

Depois de um dia estafante de treinos em dois turnos teriam esses jovens disposição física e mental para estudar à noite? A produtividade, sem dúvida, cai bastante, comprometendo-se, por conseqüência, o processo de ensino e aprendizado. A grande maioria acaba abandonando os bancos escolares, perante uma pequena minoria que consegue terminar os ensinamentos fundamental e médio.

Em geral, os postulantes a profissionais da bola possuem sim algum conhecimento futebolístico. Como diz Rial (2006, p. 172), esse é composto pelo somatório de todas as técnicas e habilidades que um praticante de futebol pode vir a adquirir, sejam elas corporais (posicionamento), sociais (meio e convívio com as pessoas) ou econômicas (assinatura de contratos e câmbio monetário). Somente esse, todavia, não é suficiente para a sua formação integral como ser humano. Um atleta precisa ter consigo também cultura aplicada à vida e ao esporte (SOARES *et al.*, 2011, p. 916).

Segundo Souza *et al.* (2008, p. 108), a grande maioria não será aproveitada e sofrerá dificuldades para se recolocar profissionalmente no mercado, já que possuem defasagem na educação. Soares *et al.* (2011, p. 916) expõem que, caso esses tivessem um diploma escolar, poderiam almejar um horizonte bem menos conflitante em relação às outras possibilidades de vida e de trabalho.

---

<sup>6</sup> Ronaldo Nazário de Lima é um jogador de futebol de enorme fama tanto nacional quanto internacional tendo atuado em clubes como Barcelona-ESP, Real Madrid-ESP, Inter de Milão-ITA, Milan-ITA, Corinthians-BRA e também seleção brasileira.

<sup>7</sup> Ricardo Izecson dos Santos Leite, ou simplesmente Kaká, é um jogador de enorme fama nacional e internacional, tendo atuado em clubes como São Paulo-BRA, Milan-ITA, Real Madrid-ESP e também na seleção brasileira.

## CONCLUSÃO

Como visto ao longo do estudo, percebe-se que o futebol é o esporte mais praticado e adorado do mundo, dominando com grande força o centro das atenções do universo esportivo e midiático nos dias de hoje. Todo esse estrelismo, envolto de uma suposta ascensão social e econômica rápida, dada a alta remuneração que uma pequena parcela dos jogadores profissionais recebe, faz com que jovens carentes depositem na carreira futebolística o sonho de melhorar suas condições de vida e de sua família.

Decerto, o mundo do futebol movimentava grandes cifras econômico-financeiras. No entanto, não se divulga em grande escala que se trata de um mercado extremamente restrito, que não é capaz de absorver toda a demanda de desejosos que querem se tornar profissionais da bola. A grande maioria dos jovens que opta por esse caminho investe um grande período de suas vidas num futuro no qual as chances de sucesso são bastante remotas.

Diante desse cenário, debateu-se que a responsabilidade social corporativa por parte dos clubes brasileiros, em relação aos jovens carentes que não se tornaram profissionais de futebol, pode vir a ser uma saída viável para que esses não fiquem relegados ao subemprego e ao desemprego, dado que muitos abandonam os bancos escolares no intuito de se dedicarem exclusivamente ao futebol, na tentativa de maximizarem as chances da profissionalização. A título de exemplo, foram trazidos projetos desenvolvidos pelos clubes Internacional-RS e Audax-RJ para conhecimento público.

Ademais, discutiu-se a questão da gestão dos clubes brasileiros, a qual frequentemente tem sido marcada por déficit financeiro e tem afastado os investidores devido à pouca transparência. Partindo-se da premissa que um clube bem gerido faz o melhor uso de seus recursos, sugeriu-se no estudo a adoção de práticas que envolvam a governança corporativa, como prestação de contas, equidade e responsabilidade social. Entende-se, desse modo, que tais medidas poderiam auxiliar na melhoria da gestão dos clubes brasileiros.

Neste trabalho, também foram analisados os aspectos econômicos e culturais do futebol. Observou-se que, em relação ao futebol brasileiro, são poucos os dados que forneçam com precisão o quanto pode ser gerado em termos de renda. Isso gera uma enorme lacuna na economia, já que mais renda e empregos poderiam ser gerados. Ou seja, isso sugere que o futebol brasileiro funciona aquém de sua capacidade total.

No tocante aos aspectos culturais, foi falado do surgimento e desenvolvimento do futebol no mundo e no Brasil, havendo a ênfase nesse último. Percebeu-se que o futebol, por mais que tenha sido praticado inicialmente pela parcela da população mais abastada, rapidamente caiu nas graças de todas as camadas sociais, refletindo-se como um modo encontrado pelo povo brasileiro de se expressar para si e para o mundo.

Também mostrou-se o uso do futebol como mecanismo de controle das massas e manutenção da paz, tendo a função de desviar o foco da população dos reais problemas que assolam a nação, como política e economia. Argumentou-se acerca da dificuldade que as mulheres enfrentam para praticar o esporte bretão, além da discriminação circundante do universo da bola.

Retoma-se, ao fim, a questão da profissionalização dos jovens carentes que ambicionam a carreira de jogadores profissionais de futebol. Fala-se sobre o projeto das famílias em ter um membro jogador objetivando a melhoria das condições sociais, do investimento quase que total nesse sonho e na tensa relação entre educação escolar e a dedicação quase que exclusiva ao futebol.

Enfim, os clubes de futebol desfrutam de uma posição social privilegiada, personificando ideias e culturas das regiões das quais fazem parte. Por isso, possuem uma grande

capacidade de se engajarem em ações muito maiores que somente da esfera esportiva, impactando positivamente, com isso, a sociedade (BARP, 2013).

Contudo, como pode ser visto ao longo do estudo, poucos são os clubes que dedicam parte da renda obtida em ações de responsabilidade social corporativa. Foram trazidos ótimos exemplos como o do Sport Club Internacional-RS e do Audax-RJ, mas somente esses representam muito pouco perto do que a sociedade brasileira merece e precisa.

Por mais que o futebol movimenta anualmente R\$ 3,08 bilhões só no Brasil (SOMOGGI, 2013), muito pouco tem sido reinvestido na sociedade. A gestão do futebol precisa ser feita para fora, disseminando o conceito de RSC e colocando os clubes como co-promotores do bem estar social da comunidade de que fazem parte (CAMPESTRINI, 2010, p. 11). Por fim, como dito por Barp (2013): "A sociedade já deu demais ao futebol brasileiro. Chegou a hora de receber."

## **BIBLIOGRAFIA:**

ALCÂNTARA, H. **A magia do futebol**. Estudos Avançados, São Paulo, v. 20, n. 57, p. 297-313, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 25 de Maio de 2013.

**AUDAX RJ**. Disponível em: <http://www.audaxrj.com.br/>. Acesso em: 26 de Maio de 2013.

BARP, Rodrigo. **A Dama de Ferro, a anistia e a responsabilidade social Governo Federal e Ministério do Esporte deveriam exigir uma contrapartida social dos clubes para promover governança e sustentabilidade corporativa**. Disponível em: <http://www.universidadedofutebol.com.br/Coluna/12152/A-Dama-de-Ferro-a-anistia-e-a-responsabilidade-social>. Acesso em: 22 de Abril de 2013.

BLUMENSCHNEIN, Fernando; NEDAL, Rafael. **Futebol e Desenvolvimento Econômico-Social**. Cadernos FGV Projetos.FGV.Junho de 2010.Ano 5, nº 13.

BREITBARTH, T., & HARRIS, P. **The role of corporate social responsibility in the football business: toward the development of a conceptual model**. European Sport Marketing Quarterly, 8,179–206. 2008.

BREITBARTH, T., HOVEMANN, G. WALZEL, S. **Scoring strategy goals: measuring corporate social responsibility in professional european football**. 2011.

CAMPESTRINI, Geraldo. **A responsabilidade social na formação de praticantes para o futebol: análise do processo de formação em clubes brasileiros**. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa, 2009.

CAMPESTRINI *et al.* **Análise da Responsabilidade Social Corporativa no Futebol: Comparação entre Clubes Espanhóis, Portugueses e Brasileiros**. 2010.

DAMATTA, Roberto. Esporte na Sociedade: um Ensaio sobre o Futebol Brasileiro. In: Roberto da Matta, Luiz Felipe Baêta Neves Flores, Simone Lahud Gomes e Arno Vogel (org.), **Universo do Futebol: Esporte e Sociedade Brasileira**. Editora Pinakothke. Rio de Janeiro. 1982.

DA MATTA, Roberto. **Você tem cultura?** Jornal da Embratel. Rio de Janeiro, 1981.

DAMO, A. **Do dom a profissão**: uma etnografia do futebol de espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil e na França. 2005. 434 f. Tese (Doutorado em

Antropologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

DAOLIO, Jocimar. **As contradições do futebol brasileiro**. Unicamp. 2000.

DELOITTE, Relatório da. **Relatório Deloitte Football Money League 2013**. Disponível em:

<[http://www.deloitte.com/view/pt\\_PT/pt/servicos/consulting/18a0454c5286c310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/servicos/consulting/18a0454c5286c310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm)>. Acesso em: 03 de outubro de 2013.

DOYLE, Jennifer. **Palestra Mulheres e o Espetáculo Queer do Esporte**. Salão Dourado do Fórum de Ciência e Cultura (FCC) da UFRJ. 8 de novembro de 2010.

EAESP/FGV/NPP, **Relatório de Pesquisa nº 16**. Núcleo de Pesquisas e Publicações. 2000.

**ETHOS, Instituto**. Disponível em:

<[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>. Acesso em: 05 de Maio de 2013.

FECI. **FUNDAÇÃO DO ESPORTE E CULTURA DO SPORT CLUB INTERNACIONAL**.

Disponível em: <http://www.feci.org.br/>. Acesso em: 26 de Maio de 2013.

FIFA. **Fédération Internationale de Football Association**. Disponível em:

<<http://www.fifa.com/classicfootball/index.html>>. Acesso em: 30/09/2013.

FLORES, L.F. Esporte na Sociedade: um Ensaio sobre o Futebol Brasileiro. In: Roberto da Matta, Luiz Felipe Baêta Neves Flores, Simone Lahud Gomes e Arno Vogel (org.), **Universo do Futebol: Esporte e Sociedade Brasileira**. Editora Pinahothke. Rio de Janeiro. 1982.

FRANCO JÚNIOR, H. **A Dança dos Deuses – Futebol, Sociedade e Cultura**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

FRIEDMAN, Milton. **The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits**. *New York Times Magazine*. 1970.

FGV. **Movimento Financeiro do Futebol**. Disponível em:

<<http://sportv.globo.com/site/programas/sportv-news/noticia/2012/03/estudo-futebol-pode-movimentar-ate-r-62-bi-com-mudancas-no-calendario.html>>. 2011. Acesso em: 26 de Maio de 2013.

GESET, Relatório Setorial nº2. **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social – uma abordagem introdutória**. 2000.

GOVATTO, Ana Claudia. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. Resenha. Revista Imes. 2002.

GURGEL, Anderson. **O futebol como agente da globalização**. Revista de Economia e Relações Internacionais. Vol. 6. Nº 12. 2008.

IBGC. O que é governança corporativa? Disponível em:

<http://www.ibgc.org.br/PerguntasFrequentes.aspx>. Acesso em: 14 de outubro de 2013.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. **Futebol como fábrica de serviços**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 18º Congresso Internacional de Engenharia Industrial. Anais. Niterói, 1999.

LOURENÇO, A. G.; SCHRODER, D. S.; Vale apenas investir em responsabilidade social empresarial? *Stakeholders* ganhos e perdas **In: Responsabilidade social das organizações: A contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2003.

MARQUES, Daniel. **Governança Corporativa e Clubes de Futebol Profissional: um Estudo de Caso com um Clube do Estado de São Paulo**. 30º Encontro da ANPAD. 2006.

MCCARTHY, Daniel & PUFFER, Sheila. **Corporate Social Responsibility in Transitioning Economies: The Russian Experience**. Wiley InterScience. 2008.

PIMENTA, C.A.M. **O sonho na sociedade contemporânea: juventude e futebol**. 2008.

RIAL, C. S. **Futebolistas brasileiros na Espanha: emigrantes porém...** Revista de Dialectología y Tradiciones Populares, Madrid, v. 61, n. 2, p. 163-190, 2006.

ROCHA, H. *et al.* **Jovens Esportistas: profissionalização no futebol e a formação na escola**, 2011.

ROHM, Ricardo Henry Dias. **V Seminário de Desenvolvimento Institucional Floresta da Tijuca III**. PEP-ROHM – Programa de Estudos e Pesquisas em Gestão da Diversidade, Formação de Lideranças e Governança Corporativa. 2011.

-----*. Seminário Avançado de Recursos Humanos*. 20 de ago – 22 de agosto de 2013. 1f. Notas de Aula.

SCHROEDER, J. T.; SCHROEDER, I. **Responsabilidade Social Corporativa: Limites e Possibilidades**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2004.

SEM, A. **Desenvolvimento como liberdade**. Companhia das Letras. 2000.

SHETH H, & BABIAK K M. **Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry**. Journal of Business Ethics(2010) 91: 433-450. 2010.

SOARES *et al.* **Jogadores de Futebol no Brasil: Mercado, Formação de Atletas e Escola**. 2011.

SOMOGGI, Amir. **Receita dos clubes dispara e passa dos 3 bilhões de reais**. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/esporte/receita-dos-clubes-dispara-e-passa-dos-3-bilhoes-de-reais>>. Acesso em: 05 de Maio de 2013.

SOUZA, C. A. M. *et al.* **Difícil reconversão: futebol, projeto e destino em meninos brasileiros**. Horizontes Antropológicos, Porto Alegre, v.14, n. 30, p. 85-111, 2008.

STELA, N. **Economia do Futebol: equilíbrio competitivo e desequilíbrio causado por participações em competições internacionais**. Faculdade de Ciências Econômicas. UFRGS. Porto Alegre, 2010.

TRENGROUSE, Pedro. **Pedro Trengrouse: a Copa e o Brasil**. Folha de São Paulo. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/opinia0/2013/07/1308783-pedro-trengrouse-a-copa-e-o-brasil.shtml>>. Acesso em: 22 de setembro de 2013.