



Faculdade de Ciências Empresariais – FACE
Mestrado em Administração

**A DIMENSÃO POLÍTICA E OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA NO FUTEBOL:
UM ESTUDO EM CLUBES DE MINAS GERAIS**

Alexandre Arantes do Nascimento Teixeira

Belo Horizonte – MG
2014

Alexandre Arantes do Nascimento Teixeira

A DIMENSÃO POLÍTICA E OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA NO FUTEBOL:
UM ESTUDO EM CLUBES DE MINAS GERAIS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão estratégica de organizações.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini

T266d Teixeira, Alexandre Arantes do Nascimento.
A dimensão política e os mecanismos de governança no futebol:
um estudo em clubes de Minas Gerais. / Alexandre Arantes do
Nascimento Teixeira. – Belo Horizonte, 2014.

124 f : il. ; 30 cm.

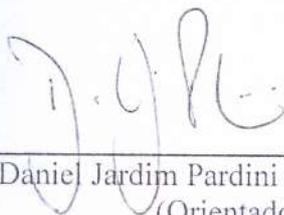
Orientador: Daniel Jardim Pardini.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade
de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

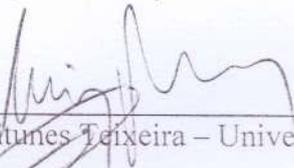
1. Governança corporativa – Estudo de casos.
2. Clubes de futebol - Estudo de casos. I. Pardini, Daniel Jardim.
- II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.
- III. Título.

CDU: 658

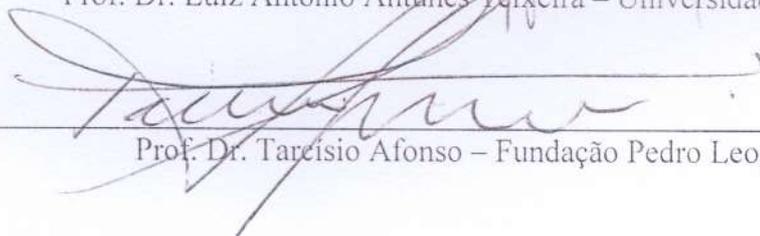
Dissertação intitulada "A dimensão política e os mecanismos de governança no futebol: um estudo em clubes de Minas Gerais", de autoria do Mestrando *Alexandre Arantes do Nascimento Teixeira* aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira - Universidade FUMEC



Prof. Dr. Tarcísio Afonso - Fundação Pedro Leopoldo



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 29 de julho de 2014.

Ao meu filho Pedro,
dedico este estudo, como exemplo de que
com determinação, dedicação e empenho,
podemos alcançar nossos objetivos;

minha querida esposa Paula,
pelo incentivo, motivação, orientação e,
principalmente, pela paciência da espera
pelo final deste trabalho. Foi um caminho
difícil, e você esteve sempre do meu lado;

minha mãe Sarah,
pelo apoio;

minhas irmãs Adriana e Consuelo,
pela ajuda; e

meu irmão Bernardo,
pelas orientações.

Amigo e Professor Daniel Jardim Pardini,
pelos ensinamentos, orientações e motivação,
para a realização deste estudo;

Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira,
por ter introduzido, com sua sabedoria,
o Bourdieu na minha vida acadêmica.

Colegas do mestrado,
pela companhia e trocas de conhecimentos
no decurso da nossa jornada.

Profa. Leila Brito,
pela assessoria de revisão, metodologia textual,
normalização técnica, programação visual e
edição desta dissertação de mestrado.

O esporte é uma guerra sem armas.

GEORGE ORWELL

RESUMO

TEIXEIRA, Alexandre Arantes do Nascimento. *A dimensão política e os mecanismos de governança no futebol*: um estudo em clubes de Minas Gerais. 2014. 124 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2014.

Tendo em vista o fato do futebol representar, na atualidade, um grande negócio cuja lógica de resultados opõem-se à atual realidade administrativa e financeira dos clubes brasileiros, consideramos a importância do uso da Governança Corporativa (GC) nas empresas. Partindo-se dos pressupostos que fundamentam a teoria de Bourdieu (1998), objetivou-se, com este estudo, analisar a prática da GC nos três principais clubes de futebol de Minas Gerais– América Futebol Clube, Clube Atlético Mineiro e Cruzeiro Esporte Clube. A metodologia utilizada é qualitativa apoiada em entrevista semiestruturada e análise documental. Concluiu-se que a influência da política na gestão dos referidos clubes, decorrente do uso indevido do poder para a satisfação de interesses particulares, característica inerente ao sistema presidencialista, manifesta-se de forma negativa, por distanciar e, até mesmo, contrariar às normas da GC. Verificou-se também a predominância da influência do capital social e simbólico sobre os mecanismos de gestão, seguido, em ordem gradual de impacto nas ações administrativas, pelo capital financeiro e cultural. A consequência desfavorável para os clubes, do ponto de vista empresarial, é a preservação do continuísmo pela centralização do poder nas mãos de um grupo dominante, que aponta para conflito de interesses entre os dirigentes, contrariando as necessidades dos clubes apresentadas pelos gestores e os interesses dos *stakeholders*. Ficou evidenciado que as tomadas de decisão pelos dirigentes contrariam as recomendações do corpo gestor, quando constatado que o saldo financeiro dos clubes é negativo, o que revela gestões comprometedoras dos resultados tanto pela falta de independência dos conselhos e de transparência das ações como, conseqüentemente, pela ausência de uma fiscalização independente e, portanto, de caráter idôneo.

Palavras-chave: clubes de futebol, governança corporativa, teoria do capital, influência política.

ABSTRACT

TEIXEIRA, Alexandre Arantes do Nascimento. *The political dimension and governance mechanisms in football: a study clubs in Minas Gerais*. 2014. 124 p. Dissertation (Masters in Business Administration). Thesis (MS in Management) - Faculty of Business Sciences, University FUMEC, Belo Horizonte, 2014.

In view of the fact that football represents in actuality, a great deal of logic whose results are opposed to the current administrative and financial reality of Brazilian clubs, consider the importance of using the Corporate Governance (CG) in these companies. Starting from the assumptions that underlie the theory of Bourdieu (1998), is aimed with this study, analyze the practice of CG in three major football clubs in Minas Gerais-America Football Club, Clube Atlético Mineiro and Cruzeiro Esporte Clube. The methodology is supported by qualitative semi-structured interviews and documental analysis. It was concluded that the influence of politics in the management of these clubs, arising from the misuse of power to satisfy private interests, feature inherent to presidential system, manifests itself negatively, by distancing and even contrary to the rules the CG. There was also the predominance of the influence of social and symbolic capital on management mechanisms, followed in order of gradual impact on administrative actions, the financial and cultural capital. The unfavorable for clubs, the business point of view, the result is the preservation of continuity by the centralization of power in the hands of a dominant group, pointing to a conflict of interests between the leaders, against the needs of clubs made by managers and interests of stakeholders. It became apparent that decision making by leaders oppose the recommendations of the officer corps, found that when the financial balance of the clubs is negative, which shows the results compromising efforts by both the lack of independence of advice and transparency of actions and hence the lack of independent oversight and therefore suitable character.

Keywords: football clubs, corporate governance, capital theory, political influence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Sistema de governança corporativa	22
Figura 2	Elementos-chave do processo de governança corporativa	23
Figura 3	As duas cadeias de relacionamento	40
Figura 4	Método de estudo de casos múltiplos	47
Figura 5	Marca do América Futebol Clube	53
Figura 6	Marca do Clube Atlético Mineiro	55
Figura 7	Marca do Cruzeiro Esporte Clube	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais modelos de governança corporativa, suas características e alguns teóricos	26
Quadro 2	Caracterização da amostra	51
Quadro 3	Comparativo da receita dos clubes	60
Quadro 4	Comparativo entre a GC e os Clubes	96
Quadro 5	Transparência nos sites oficiais	103
Quadro 6	Transparência em balanços patrimoniais	105
Quadro 7	Influência dos capitais	108

LISTA DE SIGLAS

ALI	<i>American Law Institute</i>
CA	Conselho Administrativo
CD	Conselho Deliberativo
CLAM	Centro de Lazer do América Mineiro
CT	Centro de Treinamento
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
OECD	<i>Organization for Economic Co-Operation and Development</i>
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PROFORTE	Programa de Fortalecimento dos Esportes Olímpicos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de pesquisa	14
1.2	Objetivos	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	Justificativa	17
1.4	Metodologia textual	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Governança corporativa	19
2.1.1	Histórico	19
2.1.2	Conceituação	21
2.1.3	Mecanismos de governança corporativa	22
2.1.4	Modelos de governança corporativa	25
2.1.4.1	Modelo de procuradoria ou representação (<i>stewardship</i>)	26
2.1.4.2	Modelo do <i>stakeholder</i>	27
2.1.4.3	Modelo financeiro	27
2.1.4.4	Modelo político	28
2.2	A dimensão política da governança	28
2.2.1	Fundamentos da teoria do campo social – Pierre Bourdieu	29
2.2.2	Conselho de administração	31
2.2.3	Estatutos dos clubes de futebol	35
2.3	Estruturas de governança em clubes de futebol	36
3	METODOLOGIA	42
3.1	Tipo de pesquisa quanto à abordagem	43
3.2	Tipo de pesquisa quanto aos fins	44
3.3	Tipo de pesquisa quanto aos meios	45
3.4	Unidades de observação, população e amostragem	47
3.5	Instrumento de coleta de dados	48
3.6	Técnica de análise de dados	51
4	OS CASOS EM ESTUDO	53
4.1	América Futebol Clube	53
4.2	Cruzeiro Esporte Clube	55
4.3	Clube Atlético Mineiro	57
5	ANÁLISE DE RESULTADO	59
5.1	América Futebol Clube	62
5.1.1	Estrutura de governança	62
5.1.2	Política de escolha, avaliação e substituição de dirigentes	65

5.1.3	Conflitos gerenciais	67
5.1.4	Influência do capital financeiro no processo decisório	68
5.1.5	Estrutura e funcionamento dos conselhos (variável poder)	69
5.1.6	Estratégia de relacionamentos sociais (capital social) no exercício do poder	71
5.1.7	Influência do capital intelectual no exercício do poder	72
5.1.8	Aspectos simbólicos no exercício da governança	73
5.2	Cruzeiro Esporte Clube	74
5.2.1	Estrutura de governança	75
5.2.2	Política de escolha, avaliação e substituição de dirigentes	76
5.2.3	Conflitos gerenciais	77
5.2.4	Influência do capital financeiro no processo decisório	79
5.2.5	Estrutura e funcionamento dos conselhos (variável poder)	79
5.2.6	Estratégia de relacionamentos sociais (capital social) no exercício do poder	81
5.2.7	Influência do capital intelectual no exercício do poder	82
5.2.8	Aspectos simbólicos no exercício da governança	83
5.3	Clube Atlético Mineiro	84
5.3.1	Estrutura de governança	84
5.3.2	Política de escolha, avaliação e substituição de dirigentes	86
5.3.3	Conflitos gerenciais	88
5.3.4	Influência do capital financeiro no processo decisório	89
5.3.5	Estrutura e funcionamento dos conselhos (variável poder)	91
5.3.6	Estratégia de relacionamentos sociais (capital social) no exercício do poder	92
5.3.7	Influência do capital intelectual no exercício do poder	93
5.3.8	Aspectos simbólicos no exercício da governança	95
5.4	Análise comparativa dos casos	95
5.4.1	Governança corporativa	96
5.4.2	Estrutura de governança	97
5.4.2.1	Diretoria	97
5.4.2.2	Conselhos	98
5.4.3	Política de escolha de dirigentes	99
5.4.4	Funcionamento da estrutura de governança	100
5.4.5	Gerenciamento de conflitos	102
5.4.6	Transparência na prestação de contas	102
5.4.7	Estatuto e seu cumprimento	106
5.4.8	Influência dos capitais de Bourdieu na política dos clubes	108
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
	REFERÊNCIAS	117
	APÊNDICE	

Apêndice 1 – Roteiro de entrevista

1 INTRODUÇÃO

O futebol mundial vem movimentando bilhões de dólares anuais, representando, na atualidade, um grande negócio. No Brasil, é uma atividade econômica cada dia mais consolidada e em crescente desenvolvimento na geração de empregos, tendo um efeito multiplicador maior que vários setores tradicionais, até pelo fato de ser o esporte “paixão nacional”.

Trata-se de um negócio criado e executado por agentes diretos como os clubes e as federações, e agentes indiretos como a indústria de equipamentos esportivos, a mídia, dentre outros. Desses, os principais agentes são os clubes que, junto com as federações, são responsáveis pela promoção das competições entre as equipes, ou seja, os jogos de futebol. São também os clubes os responsáveis pela formação dos jogadores, os principais atores do espetáculo chamado futebol. Segundo Leoncini e Silva (2005, p. 20): “A estrutura e a lógica do negócio futebol representam o pano de fundo microeconômico para a atuação dos clubes de futebol e são condicionantes estruturais diferenciadas e mais complexas do que a de outros setores econômicos mais tradicionais”.

Apesar de ser este um excelente negócio, a realidade atual dos clubes de futebol brasileiros é oposta à lógica de resultados. Isto porque, segundo Rezende, Facure e Dalmácio (2009), a realidade econômica, financeira e operacional dos clubes de futebol brasileiros, basicamente, é delimitada por atos de corrupção, escândalos administrativos de má gestão, sonegação fiscal, lavagem de dinheiro e fraudes financeiras, ocorrências que tem acarretado o descrédito da sociedade em relação aos clubes, e cuja origem deriva do uso de modelos de gestão ultrapassados e amadores.

Em contrapartida a esta realidade, observa-se um movimento crescente dos estudos de Governança Corporativa (GC) nas organizações, principalmente nas empresas de capital aberto, onde já se adotada vários de seus mecanismos, com o propósito de aprimorar processos de gestão sob a perspectiva de agregação de valor aos negócios, diminuição da expropriação de riqueza de seus sócios, transparência e garantia da profissionalização da gestão. Segundo Marques e Costa (2007):

A adoção das práticas de governança, por si só, já contribuiria para o aumento da amplitude, da profundidade e da velocidade com que reestruturação e a profissionalização da gestão dos clubes ocorrem, levando a uma diminuição de problemas administrativos, como aqueles decorrentes de pessoas e situação eticamente duvidosas. Muitos investimentos costumam possuir uma aplicação específica definida e pré-estabelecida, não sendo permitido ao gestor do clube aplicá-lo em

qualquer outra atividade. Em virtude desse fato, há uma necessidade de controles confiáveis e precisos. Somente a supervisão e a transparência das práticas levarão a um maior controle (e conseqüente crescimento) das verbas aplicadas. (MARQUES; COSTA, 2007, p. 6).

Ocorre, no entanto, que no Brasil, os registros científicos sobre governança corporativa apontam para poucos estudos da manifestação de mecanismos de governança em clubes de futebol. O estudo de Marques e Costa (2009), intitulado *Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo*, aborda a GC via diagnóstico dos clubes pesquisados, propondo ações e formas de implementá-las.

Neste sentido, acredita-se que as práticas de GC e seus fundamentos podem auxiliar o processo de quebra de assimetria informacional nos clubes de futebol. Portanto, é crescente a visão de que é preciso gerenciar os clubes de futebol como empresas (gestão profissional), tratando seus torcedores como clientes (*stakeholders*).

Na abordagem dos mecanismos de GC, encontram-se alguns campos de estudo relacionados aos modelos de *shareholders*, *stakeholders*¹, procuradoria e político. Porém, enquanto muitas dessas pesquisas abordam os três primeiros modelos, poucas investigam a perspectiva política do negócio representado pelo futebol. E é exatamente no modelo político que este estudo se fundamenta.

Observa-se que o tema *Governança Corporativa* vem sendo muito explorado em organizações privadas, em especial, em empresas de capital aberto. No entanto, nesta investigação, pretende-se explorar a sua forma de atuação em associações desportivas, também chamadas de “associações sem fins lucrativos”, visando observar as características da GC neste tipo de instituição.

Assim como em outros tipos de negócios, também na estrutura de governança dos clubes de futebol, constata-se uma grande influência advinda da dimensão política. A expressão dessa influência pode ser identificada tanto no bojo da legislação nacional que rege o esporte futebol (Lei Pelé)², como nos estatutos dos clubes e nas disputas e manobras pela busca do poder. Assim, as eleições da diretoria, a formação do conselho deliberativo,

¹ *Shareholders*, acionista, ou seja, é uma pessoa que possui pelo menos uma ação de uma organização ou empresa. *Stakeholder* - significa *público estratégico* e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria.

² A Lei n° 9615 de 24 de março de 1998, mais conhecida como *Lei Pelé* ou Lei do Passe Livre, instituiu normas gerais sobre o desporto brasileiro. *Lei Pelé* foi o nome dado em homenagem ao grande jogador Pelé, quando ele era Ministro do Esporte.

as prestações de conta e as tomadas de decisão dos gestores também fazem parte da dimensão política.

1.1 Problema de pesquisa

Desta forma, considerando a importância do futebol como um negócio gerador de emprego e renda e, ainda, a correlação do campo de estudo *político* com os mecanismos de GC, a presente pesquisa tem como proposta alinhar esses dois construtos: dimensão política e GC, para responder ao seguinte problema de pesquisa: *De que maneira a dimensão política se manifesta nos mecanismos de governança em clubes de futebol brasileiros?*

Tendo em vista a limitação de tempo para elaboração desta pesquisa de mestrado, propõe-se uma abordagem limitada aos três principais clubes de futebol do Estado de Minas Gerais, a saber: América Futebol Clube, Cruzeiro Esporte Clube e Clube Atlético Mineiro, e norteadas por dados levantados no estudo das leis que regem essas agremiações futebolísticas, em seus estatutos e nas entrevistas com nove de seus dirigentes (três de cada clube).

1.2 Objetivos

Os objetivos desta pesquisa partem de pressupostos teóricos para analisar a prática da governança corporativa nos três principais clubes de futebol estudados, com base na influência política de dirigentes e conselheiros na definição e gestão dos mecanismos de governança.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a manifestação da política nos mecanismos de governança que regem os três principais clubes de futebol do Estado de Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a efetividade dos mecanismos de governança emanados da legislação vigente;

- . avaliar as dimensões políticas no âmbito das relações da alta administração e dos conselhos deliberativos dos três clubes; e
- . evidenciar a influência das dimensões políticas na estruturação e gestão dos mecanismos de governança.

1.3 Justificativa

Esta pesquisa justifica-se sob os aspectos científico, técnico e prático. Em primeiro lugar pela pertinência da temática, considerando o fato do Brasil ser o único país pentacampeão mundial de futebol e a atual sede da Copa do Mundo de 2014. Portanto, todos os holofotes do mundo estão voltados para o futebol e para o Brasil. E em decorrência, são inúmeras as pesquisas que passaram a focar o mercado do futebol bem como sua gestão financeira.

A revista Exame, de 29 de maio de 2013, trouxe como tema de capa o futebol brasileiro. O jornalista Lucas Amorim, responsável pela matéria, afirma que os 20 maiores clubes do país acumularam 2 bilhões de reais em prejuízo nos últimos oito anos e devem em conjunto 4,7 bilhões de reais. No entanto, em outro trecho da matéria, o autor atesta que “de uns tempos para cá, algo parece estar acontecendo com o futebol brasileiro. Casos de boa gestão de clubes surgem aqui e ali, com resultados excepcionais, inclusive dentro de campo” (AMORIM, 2013, p. 20).

Este contexto, por si só, justifica uma pesquisa sobre a atual transformação da gestão dos clubes mineiros, observando-se os aspectos da governança corporativa, de forma a contribuir para o enriquecimento do referencial teórico sobre o tema. A escolha desses clubes de futebol baseia-se tanto no fato de serem os mais representativos de Minas Gerais nas duas principais competições de âmbito nacional (Campeonato Brasileiro de Futebol e Copa Brasil) e na principal competição estadual (Campeonato Mineiro), como pelo fato deste autor atuar profissionalmente como gestor de futebol em um dos clubes pesquisados. Razão pela qual valeu-se da oportunidade de estar no contato diário com práticas de gestão, podendo assim, assimilar e articular tais práticas com as referências teóricas consultadas.

Desta forma, pretende-se, com este estudo, sinalizar para as possibilidades de melhorias no plano da conscientização e administração dos gestores dos nossos clubes, por meio da utilização dos mecanismos da GC, contribuindo tanto para os estudiosos da área como para aqueles que trabalham no mercado do futebol.

1.4 Metodologia textual

Esta dissertação de mestrado encontra-se estruturada segundo as normas da ABNT, estando assim composta: Folhas de Rosto, Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Casos em Estudo, Análise de Resultado, Considerações finais, Referências e Apêndice.

A Introdução apresenta e contextualiza o tema em tela, respaldando a definição do problema de pesquisa, dos objetivos e da justificativa deste estudo voltado para a aplicação da Governança Corporativa (GC) no âmbito organizacional dos clubes de futebol.

Atuando como base de sustentação do confronto entre teoria e prática realizado na Análise dos Resultados, o Referencial Teórico apresenta as teorias que fundamentam a pesquisa de campo, reunindo estudos relacionados à gestão dos mecanismos de GC praticados na administração dos clubes de futebol estudados, para avaliar a competência política de dirigentes e conselheiros na escolha desses mecanismos.

Na Metodologia, os métodos científicos utilizados na pesquisa são apresentados em seus conteúdos essenciais, destacando-se o perfil do estudo, assim como os métodos de pesquisa e de coleta e análise dos dados obtidos.

O capítulo Casos em Estudo apresenta o histórico dos três clubes de futebol pesquisados, de forma a respaldar a compreensão de sua evolução administrativa e de sua importância no âmbito do futebol estadual e nacional.

Na Análise de Resultados, tem-se o confronto entre teoria e prática, por meio da descrição analítico-crítica do conteúdo das entrevistas concedidas pelas agentes da pesquisa, a saber, três dirigentes de cada um dos clubes estudados.

Nas Considerações Finais são sintetizados os achados da pesquisa, com base no problema levantado e nos objetivos almejados, de forma a se concluir sobre sua eficácia científica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No desenvolvimento deste conteúdo teórico, tem-se a apresentação conceitual de Governança Corporativa (GC), visando o conhecimento de seus mecanismos e modelos utilizados na prática administrativa, a partir da dimensão política segundo o entendimento de Bourdieu (1998), para tornar possível a compreensão das relações de natureza política que emanam do jogo de poder vivido nas relações sociais. Tal conteúdo é enriquecido com informações sobre o Conselho de Administração dos clubes estudados, objetivando avaliar se seus princípios estão em consonância com os mecanismos e modelos da GC.

2.1 Governança corporativa

A GC presente no mundo dos negócios decorreu de uma profunda mudança no ambiente empresarial e da necessidade dos gestores se adaptarem a um novo perfil de investidores e demais parceiros sociais. Desta forma, um de seus mais expressivos objetivos é pontuar o gerenciamento das relações entre os vários envolvidos com a organização, seja interna ou externamente.

2.1.1 Histórico

O termo GC é relativamente novo, apesar de haver indícios de sua introdução anteriormente às práticas de controle parecidas com as práticas adotadas pela GC. Segundo Lodi (2000) “a Inglaterra, por exemplo, definiu as responsabilidades do Conselheiro de Administração desde os tempos vitorianos, no *Companies Act*, a sua Lei das Sociedades Anônimas, que marcou o mercado de capitais daquele país, em todo o século XX”.

Andrade e Rosseti (2011) apontam como fato marcante no desenvolvimento do tema GC, o pioneirismo do acionista norte-americano Robert Monks (1942) que, inconformado com a omissão dos proprietários e a hegemonia dos administradores, reuniu diversos investidores institucionais com o objetivo de questionar as práticas de direção executiva das empresas consideradas conflituosas com os interesses dos acionistas. Os questionamentos foram focados em dois princípios de boa governança: (i) *fairness* (senso

de justiça); e (ii) *compliance* – (conformidade legal), este, relacionado ao direito dos minoritários.

O segundo marco da GC, segundo Rossetti (2011), foi em 1992 na Inglaterra, quando foi publicado o relatório *Cadbury*, que acabou transformando-se no documento mais conhecido, pois pioneiro no desenvolvimento da GC. Tal documento priorizou outros dois valores de governança: (i) *accountability* (prestação de contas); e (ii) *disclosure* (transparência). Em 1994, a American Law Institute (ALI) publicou um resultado de longos estudos denominado *Principles of corporate governance*.

De acordo com Rossetti (2011), a criação de uma organização multilateral formada pelos 30 países industrializados mais desenvolvidos do mundo: *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), conhecida no Brasil por Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que representa o terceiro marco da história da governança corporativa e um dos mais recentes eventos na esfera da GC, abrange vários aspectos, princípios da boa governança e definição de códigos de melhores práticas. A OCDE entende essas práticas como “elos entre objetivos de desenvolvimento dos mercados, das corporações e das nações” (ROSSETTI, 2011, p. 169).

A importância do tema é fortalecida pelos escândalos de gestão fraudulenta em grandes corporações americanas, ocorridos no final dos anos de 1990 e início dos anos 2000, como atesta os casos da *Eron*, *Tyco*, *Worldcom*, entre outros, que contribuíram para um aumento da preocupação geral com o controle e a transparência das ações empresariais (MOTA; CKAGNAZAROFF; AMARAL, 2007). Sobre este episódio, Rossetti (2011) comenta:

De 1999 a 2002, todavia, a percepção sobre o gigantismo e o poder das corporações e, principalmente, sobre o efeito nefasto das megafraudes, que então ocorreram, levaram a maior conscientização sobre a importância da boa governança corporativa. De tema de interesse restrito de *shareholders*, focados em seus direitos e na maximização de seu retorno, evoluiu para condição essencial da segurança e da estabilidade dos mercados e para fator propulsor do desenvolvimento econômico dos países (ANDRADE; ROSSETTI, 2011, p. 172).

De acordo com o autor, o quarto e último marco da governança corporativa foi a lei *Sarbanes-Oxley*, cujo objetivo foi regulamentar a vida corporativa conforme as práticas de governança. O autor explica que seus princípios são os mesmos do ativismo pioneiro, a saber: (i) *Compliance* – conformidade legal; (ii) *Accountability* – prestação de contas responsável; (iii) *Disclosure* – transparência; e (iv) *Fairness* – senso de justiça.

‘Conselheiros, executivos, investidores, contadores, auditores, advogados e analistas – comportem-se. Os escândalos, as fraudes contábeis e os conflitos com

analistas de investimentos trouxeram novas leis e regulamentos que disciplinam o comportamento no mundo corporativo'. Essa é a introdução de um longo artigo de Hasset e Mahoney a propósito da lei *Sarbanes-Oxley* e de outras medidas regulatórias aplicadas sobre as 'questões tóxicas' de gestão das corporações. O alerta é pertinente (ROSSETTI, 2011, p. 173).

Na atualidade, o tema adquiriu dimensões mundiais, sendo que no Brasil, o desenvolvimento do mercado de capitais ocorre de forma tardia em relação aos países desenvolvidos. Em 1995, foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que, em 1999, publicou o *Código das Melhores Práticas de GC*. A partir deste momento, tanto os agentes do mercado quanto seus órgãos reguladores vêm percebendo a importância da boa governança, para que se tenha um mercado financeiro estável e confiável.

2.1.2 Conceituação

Como bem salienta Santos (1997, p. 341), “o conceito de governança não se restringe aos aspectos gerenciais e administrativos do Estado, tão pouco ao funcionamento eficaz do aparelho de Estado”. Dessa forma, o termo governança refere-se a “padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico”, incluindo-se “não apenas os mecanismos tradicionais de agregação e articulação de interesses, tais como os partidos políticos e grupos de pressão, como também redes sociais informais (de fornecedores, famílias, gerentes), hierarquias e associações de diversos tipos” (SANTOS, 1997, p. 342).

Tal conceito, então, foi apropriado pelas corporações, que o denominou “Governança Corporativa”. Bernardes e Gonçalves (2003) atestam que:

A governança corporativa é um construto e, portanto, não pode ser explicada por um único conceito, mas por intermédio de construções teóricas que envolvem vários campos do conhecimento. Tal termo tem sido excessivamente utilizado, tornando-o um amálgama que, por não ter forma própria, tem esvaziado seu significado e sua identidade (BERNARDES; GONÇALVES, 2003, p. 185).

O IBGC é o responsável pela elaboração do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, que atualmente está em sua quarta edição. O primeiro código foi desenvolvido com foco em organizações empresariais, mas ao longo das segundas versões, a palavra “organização” deu ao documento uma abrangência muito maior. Assim o Código

passou a servir como referência para quaisquer outros tipos de organização, tais como as do terceiro setor, cooperativas, estatais, fundações e órgãos governamentais. É sugerido que cada organização avalie quais práticas deve adotar e a melhor forma de fazê-lo, de maneira que se adapte à sua estrutura e realidade (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009).

Neste código, como bem ilustra a Figura 1, o IBGC (2009) define GC como “as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital”.

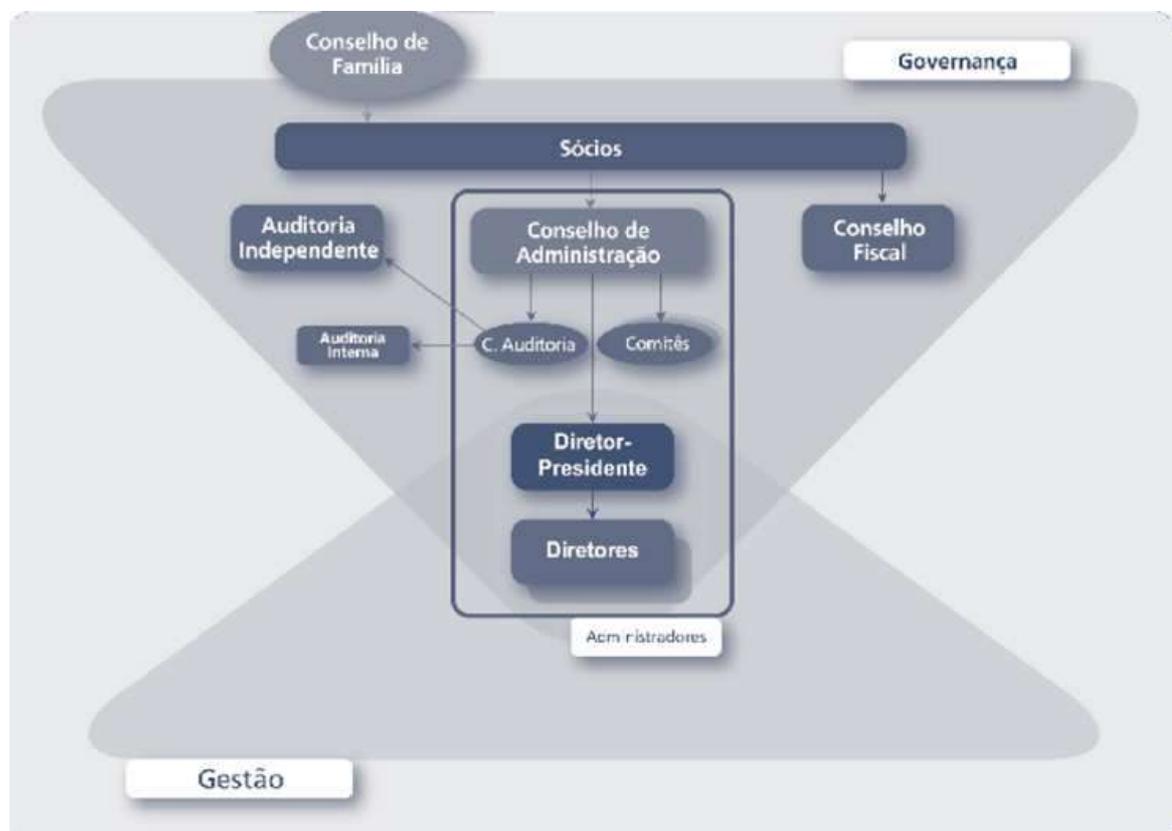


FIGURA 1 – Sistema de governança corporativa
Fonte: IBGC, 2009, p. 16.

Assim, no cotidiano empresarial, “governança corporativa” é uma expressão designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das organizações (SANTOS, 2007, p. 345).

Com base nos conceitos apresentados, descrevendo o significado de “gestão corporativa” e sua função nas instituições organizacionais, torna-se imprescindível entender, na prática, o seu funcionamento.

2.1.3 Mecanismos de governança corporativa

Como atestado conceitualmente, as práticas de GC tratam de assuntos relacionados à direção e ao controle de uma organização, como o exercício do poder e os diferentes interesses envolvidos, e resultaram da busca pela superação dos chamados conflitos de agência: aqueles decorrentes da separação entre a gestão e a propriedade empresarial. De acordo com a “teoria da agência”, de Jensen, Meckling (1976), os proprietários tendem, em razão do processo de crescimento organizacional, a contratar agentes com poderes de decisão para executar serviços em seu nome. Essa separação pode conduzir a situações nas quais os interesses próprios dos gestores estejam, em um processo decisório, em oposição aos dos acionistas (ANDRADE; ROSSETTI, 2011, p. 31). Segundo Lethbridge (1997):

dentro do problema da agência, a governança corporativa vem sendo muito debatida nos últimos anos, principalmente nos Estados Unidos e no Reino Unido, onde os investidores institucionais são cada vez mais os responsáveis pelo financiamento das empresas no mundo inteiro (LETHBRIDGE, 1997).

Andrade e Rossetti (2011, p. 27) resumem os diversos conceitos de governança corporativa a partir de expressões-chave que procuram definir sua diversidade e abrangência, conforme Figura 2.



FIGURA 2 – Elementos-chave do processo de governança corporativa
Fonte: ANDRADE; ROSSETTI, 2011, p. 27.

Com a existência de custos decorrentes dos conflitos de agência, torna-se necessário estabelecer mecanismos de *controle ex-ante*³, para que o processo de governança corporativa seja instituído de forma a alinhar os interesses das partes envolvidas e minimizar os custos *ex-post* (ROGER; RIBEIRO, 2006, p. 19). Tais mecanismos de controle sintetizam os resultados de todas as formas de ativismo por boas práticas de governança, e resultam da reação de agentes que se consideram “traídos em seus direitos por conflitos de interesse, por oportunismos perversos, por juízos gerenciais orientados para objetivos dos próprios gestores, pelas variadas formas de expropriação e pela inexistência de monitoramentos eficazes” (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 114). Foi em razão desses conflitos, que a OECD estabeleceu alguns princípios de controle. Tais princípios básicos são citados pelo IBGC (2009), e constituem parte de um processo orientativo da prática de GC.

- 1 *Transparência* – mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar, para as partes interessadas, as informações que sejam de seu interesse, e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e conduzem à criação de valor.
- 2 *Equidade* – caracteriza-se pelo tratamento justo a todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- 3 *Prestação de contas (accountability)* – os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- 4 *Responsabilidade corporativa* – os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

³ *Ex-ante* é uma expressão neo-latina que significa "antes do evento".

Ex-post é uma expressão oposta a *ex-ante* que significa “após o evento”.

Para colocar-se em prática tais princípios, foram criados alguns mecanismos, classificados como interno, quando instituídos dentro das empresas, e externos, quando instituídos pelo mercado como um todo. Dentre os mecanismos internos, tem-se:

- 1 *Propriedade* – leva em conta aspectos relacionados a direitos e poderes dos acionistas, bem como o modo como esses são exercidos;
- 2 *Conselho de administração* – avalia se a organização possui conselho de administração (ou órgão semelhante), bem como seu funcionamento e seu desempenho;
- 4 *Gestão* – analisa como a direção da organização exerce seus papéis;
- 5 *Auditoria independente* – avalia a presença e a atuação da auditoria independente;
- 5 *Conselho fiscal* – verifica a existência desse órgão, sua composição, atuação, funcionamento e relacionamentos;
- 6 *Conduta e conflitos de interesse* – trata-se da maneira como a organização lida com a presença de eventuais conflitos de interesse.

Já entre os mecanismos externos, tem-se: (i) ambiente legal e regulatório; (ii) padrões contábeis exigidos; controle pelo mercado de capitais; (iii) agressões de mercados competitivos; (iv) ativismo de investidores institucionais; e (v) ativismo de acionistas.

A aplicação desses princípios dentro das instituições, em busca de objetivos diferentes, que leva em conta três aspectos: o controle, a propriedades e o *stakeholders*, irá resultar em modelos de GC diferentes.

2.1.4 Modelos de governança corporativa

No mercado, a governança eficaz é aquela que adota uma gestão empresarial que respeita o interesse de todos que se relacionam com a empresa, sejam os investidores – *shareholders*, sejam empregados, clientes, fornecedores e governo – *stakeholders*.

Para se entender melhor a GC, faz-se importante sublinhar três aspectos: os interesses da propriedade, o papel do controle e o papel dos *stakeholders*. A propriedade, que está relacionada aos acionistas (*shareholders* ou *stockholders*), tem como principal papel e interesse, no contexto da GC, transformar a corporação de negócios em um instrumento pelo qual o capital é designado para as atividades de produção e distribuição de produtos e serviços, visando maximizar o lucro corporativo e o ganho dos proprietários

com um risco satisfatório. Neste sentido, os proprietários passam a assumir uma combinação de direitos e de responsabilidades em relação a uma propriedade específica (MONKS; MINOW, 2001).

Scott (1997) entende que o controlador é aquele que possui poder de determinar os elementos fundamentais do comportamento corporativo e a composição do corpo diretivo e dos líderes corporativos. Para Turnbull (1997), controle pode ser definido como um processo no qual uma pessoa, um grupo, ou uma organização determina, isto é, afeta intencionalmente o que outra pessoa, grupo ou organização vai fazer.

A GC imprimiu uma maior abrangência ao conflito de agência, que vai além dos aspectos da propriedade e do controle. Isto porque passou a considerar a influência de todas as relações sociais sobre a organização, denominando *stakeholders* os indivíduos que as integram. Freeman (1984, p. 174) afirma que *stakeholders* inclui qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelos objetivos organizacionais.

Diversos modelos têm sido propostos para avaliar a GC. Turnbull (1997), com base em estudo de Hawley e Williams (1996), elaborado para a OCDE, cita quatro desses modelos, conforme demonstrado no Quadro 1.

QUADRO 1

Principais modelos de governança, suas características e alguns teóricos

MODELOS	CARACTERÍSTICAS MARCANTES	ALGUNS TEÓRICOS
Procuradoria (<i>Stewardship</i>)	Delegação do controle pelos proprietários, forte atuação do corpo diretivo.	Davidson (1995), Donaldson e Davis (1994), Turnbull (1997)
Político	Objetivo de reversão da propriedade, busca pelo poder de controle.	Pound (1992), Hawley e Williams (1996)
<i>Stakeholders</i>	Participação dos interesses dos <i>stakeholders</i> , investimento de longo prazo.	Clarkson (1994), Porter (1980)
Financeiro	Foco no retorno financeiro do investimento, proteção ao acionista, confiança nos contratos	Coase (1937), Shleifer e Vishny (1997) e Williamson (1975, 1985)

Fonte: TURNBULL, 1997.

2.1.4.1 Modelo de procuradoria ou representação (*stewardship*)

Esse modelo de GC repassa aos executivos das corporações a responsabilidade e o empenho pela obtenção de lucros e retornos para os acionistas. Assim esses profissionais são contratados para alcançar metas com responsabilidade, tendo como motivação altos salários e a garantia de uma atuação livre de ingerências ditadas pelo conselho de administração. O modelo sugere que, comparativamente aos conselhos de administração, os executivos são mais eficientes para gerir a corporação, isso em função dos conselhos serem considerados ineficazes e redundantes.

2.1.4.2 Modelo do *stakeholder*

Neste modelo, prioriza-se a criação de valor e de riqueza para os *stakeholders*, operando numa sociedade que provê a infraestrutura legal e de mercado. Desta forma, é importante gerar oportunidades de participação nos conselhos administrativos, de ganhos acionários e de alinhamento de interesses com os acionistas aos *stakeholders* que ocupam posições críticas na organização.

Portanto, devem ser envolvidos, preferencialmente com relações de longo prazo, fornecedores, clientes, proprietários, empregados e comunidade, como forma de estabelecer alianças de negócio, redes comerciais e associações estratégicas duradouras.

2.1.4.3 Modelo financeiro

Tendo como base estudos realizados em corporações que atuam nas economias americana, canadense, britânica e australiana, identificou-se que, nessas economias, a maior parcela das ações, como os fundos de pensão, pertence a investidores institucionais. Sendo assim, os gerentes de investimento dos fundos, em função da propriedade das ações encontrar-se diluída, acabam por conquistar bastante poder, atuando, em alguns casos, em benefício próprio, relegando os interesses da propriedade, ou seja, dos investidores, para um segundo plano. O problema, então, refere-se ao fato de que os gerentes dos fundos defendem mais seus interesses do que os dos próprios acionistas. Para minimizá-lo, deve-se instituir formas de controle.

Sob essa ótica, o modelo financeiro simples, que visa assegurar o retorno sobre o capital dos proprietários (acionistas), estimula a definição de regras e incentivos, ou seja,

de contratos explícitos e implícitos, objetivando, efetivamente, alinhar o comportamento dos administradores com os anseios dos proprietários. Assim, os contratos são determinados pelas empresas mais do que pelo sistema legal ou pelas normas culturais.

2.1.4.4 Modelo político

Este modelo é caracterizado pela atuação política na governança, resultante de uma constante disputa de poder corporativo, de privilégios e de lucros entre os proprietários, gerentes e outros *stakeholders*, com vistas a favorecer algum grupo específico em detrimento de outro.

Tal disputa é conformada por articulações políticas com o intuito de aumentar o direito de voto no conselho de administração, visando reverter a política corporativa dominante relativa à distribuição de lucros. Vale ressaltar que a articulação política, segundo esse modelo, pode também ser exercitada por outros interessados na corporação, como os *stakeholders*.

Pound (1992) identificou, no início dos anos 1990, uma emergente tendência política na governança corporativa das companhias norte-americanas, resultante de duas forças: (i) o fim das aquisições alavancadas de companhias (financiadas via empréstimos), comum na década de 1980; e (ii) a ascensão de investidores institucionais esclarecidos.

Turnbull (1997) alega que apesar de Hawley e Williams (1996) focarem, em suas pesquisas, a influência dos acionistas sobre as companhias, as corporações também exercem influência na moldagem dos sistemas político, legal e regulatório. Assim, a influência política seria moldada, de forma bilateral, pelo Estado e pelas corporações.

Como já dito na introdução, este estudo foi fundamentado no modelo político, por ser o mais indicado para a investigação da dimensão política manifestada na GC em clubes de futebol.

2.2 A dimensão política da governança

Considerando que a Ciência Política aborda o estudo das ideologias e a dimensão do poder, vamos tomá-lo como um construto, expandindo a ideia de que o poder esteja centrado na figura de uma pessoa ou grupo escolhido para governar os súditos que os elegeram.

Como atestou Foucault (2012, p. 23) “o poder não é algo que se detém como uma coisa, como uma propriedade, que se possui ou não”, e isto porque “o poder não existe; existem práticas ou relações de poder”. Neste sentido, o poder está presente nas relações sociais, e se institui a partir do valor que o “saber científico” tomou em nossa cultura. Desta forma, Foucault (2012) pensa o saber como um tipo de poder, atestando que “não existe saber neutro”, e que “todo saber é político”, e assim sendo, todo poder é exercido nas relações sociais mediante o quanto de saber alguém tem sobre o outro, sendo tal conhecimento o que define o poder de um sobre o outro.

Embora a teoria de Foucault (2012) seja importante para a análise da Dimensão Política nas relações sociais, neste estudo, optou-se pela contribuição da teoria de Bourdieu (1998), que se interessou em explicar como é feito o jogo do poder sob a ótica cultural. Desta forma, será estabelecida uma articulação entre a teoria do poder, a partir de Bourdieu (1998), e a maneira como o poder é exercido nos clubes de futebol.

Para tal, mostraram-se imprescindíveis as leis federais que dão legitimidade às associações de futebol, regulando o modo de funcionamento dos clubes, a partir de seus estatutos que, por sua vez, além de reger o jogo eleitoral para a presidência, determinam a metodologia de formação do conselho deliberativo, que tanto tem o poder de controlar as decisões dentro dos clubes como de cuidar da formulação, aprovação e cumprimento dos referidos estatutos.

2.2.1 Fundamentos da teoria do campo social – Pierre Bourdieu

O esporte também tem sua função na reprodução social e na manutenção da lógica da dominação. O campo esportivo também constitui uma arena de lutas, onde se contrapõem forças e interesses consolidados, onde operam os mecanismos que distinguem dominantes e dominados (BOURDIEU, 1979).

Para Bourdieu (1998) citado por Gobbi, Cunha, Brito e Serger (2005), ao se analisar a realidade, deve-se tomar como referência a noção de que o mundo social pode ser entendido como um espaço de várias dimensões, ou seja, constituído de diversos campos por meio da diferenciação ou distribuição, de modo que cada campo possui suas propriedades e regras que são produto e produtores da ação dos agentes. Esse mesmo espaço é constituído pelo “conjunto das propriedades que atuam no universo social considerado, quer dizer, apropriadas a conferir, ao detentor delas, força ou poder neste universo” (BOURDIEU, 1998, p. 133 e 134).

Gobbi, Cunha, Brito e Serger (2005), também citam Bourdieu (1998) mostrando que, o que constitui o espaço social mais amplo são os múltiplos campos (ou regiões específicas do espaço) com a desigual distribuição dos diferentes tipos de capital. De modo geral, esses capitais são representados pelo capital econômico (os fatores de produção e o conjunto de bens econômicos), pelo capital cultural (o conjunto de qualificações intelectuais), pelo capital social (conjunto de relações sociais de que dispõe um determinado indivíduo ou grupo) e pelo capital simbólico (qualquer um desses capitais, seja o econômico, o social ou o cultural), que é reconhecido por sua capacidade de exercer poder, não no plano da força física, mas no plano do valor que os demais agentes atribuem a um tipo de capital. O capital simbólico possui a propriedade de ser convertido em outros tipos de capital e, geralmente, pode ser entendido como reputação (BOURDIEU, 1998).

A posição dos agentes no espaço social depende do volume e da estrutura do seu capital. Os agentes detentores de capitais determinantes em dado campo tentam se impor a todos, legitimando a sua visão de mundo, num princípio de movimento constante, a partir das lutas produzidas pela própria estrutura constitutiva do campo. Os agentes distribuem-se assim neles, na primeira dimensão, segundo o volume global de capital que possuem e, na segunda dimensão, segundo a composição de seu capital, quer dizer, segundo a composição e o peso relativo das diferentes espécies no conjunto de suas posses (BOURDIEU, 1998, p. 135).

Essa concepção chama a atenção para as diferentes atribuições de valor e a consequente legitimação dos vários tipos de capital nos diversos campos. Ou seja, em dado campo, a posse de determinado tipo de capital terá uma maior relevância e, conseqüentemente, um maior impacto, podendo constituir-se como geradora de poder, diferentemente de outros campos. Essa propriedade atribuí ao estado das relações de força – institucionalizado em estatutos sociais duradouros, socialmente reconhecidos ou juridicamente garantidos entre agentes objetivamente definidos por suas posições – as diferenças entre diferentes agentes (BOURDIEU, 1998). Em outras palavras, a distribuição das diferentes espécies de capital garante a estrutura das relações de poder entre os agentes.

Trazendo a teoria de Bourdieu (1998) para o “campo de força” dos clubes de futebol, e correlacionando a mesma com a GC, encontra-se, a todo o momento, a interfase entre as disputas pelas lideranças e o poder que elas exercem em toda a estrutura. Para ilustrar a relação entre a escolha dos líderes, pelos diferentes tipos de capital citados por

Bourdieu (1998), e um dos mecanismos da boa GC, o da equidade, onde o interesse dos *stakeholders* devem ser preservados, Carravetta (2006) atesta:

A história recente de uma parcela significativa dos clubes brasileiros revela que os integrantes dos conselhos são representantes do continuísmo elitista do futebol. Favorecem as ideias dominantes da cúpula diretiva e não representam a vontade e os interesses dos torcedores. Foram eleitos por questões de *status* econômico ou social e geralmente são empresários ricos, políticos, familiares ou amigos de conselheiros que jamais prestaram serviços ou viveram intensamente a vida do clube (CARRAVETTA, 2006, p. 46).

Necessária se faz, pois, uma abordagem do Conselho Administrativo (CA), um dos mecanismos citados como fundamental à prática de uma boa GC nos clubes de futebol, a partir de várias interfases entre a teoria de Bourdieu (1998) e a governança corporativa.

2.2.2 Conselho de Administração (CA)

A necessidade de se fazer uma abordagem mais consistente sobre o CA é evidenciada pelo peso de sua representatividade no âmbito da GC, que pode ser equiparado ao da dimensão política, haja vista constituir o espaço das inter-relações políticas nos clubes.

O IBGC (2009) define o conselho administrativo como um

órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009).

Segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008), o conselho administrativo é um

órgão fiscalizador independente, eleito pelos acionistas, ou sócios, que tem por objetivo contribuir para o bom desempenho da empresa, empregando os princípios de governança: transparência, prestação de contas e equidade. Além de serem totalmente independentes, é recomendável que os conselheiros tenham conhecimentos de controladoria, finanças e gestão de riscos (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

Deve-se, porém, ter precaução para que, embora institucionalizados como órgãos de governança, os CA's não apenas existam de forma figurativa, mas atuem sim, de forma efetiva, segundo preceitos da boa governança (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010)

Vistos e entendidos os conceitos de CA, dentro do mecanismo de GC e nas estruturas das empresas, torna-se necessário transportá-los para a realidade dos clubes de

futebol. O que corresponde ao CA nas empresas, na maioria dos clubes, é o denominado Conselho Deliberativo (CD). Considerando suas definições e funções, percebe-se grande semelhança com o CA de outros tipos de empresa. Marques e Costa (2009) faz a seguinte observação sobre o CD:

Entre as especificidades da estruturação de um clube, devem ser consideradas suas comissões, eleições de dirigentes, entre outras imposições legais ou estatutárias. Sua estrutura também deve abrigar um conselho deliberativo que exerce papel legislativo e diretivo: entre suas funções, está a fiscalização e aprovação de contas e, do trabalho planejado pela diretoria, a organização de eleições e alterações do estatuto social, bem como, em alguns casos, eleger dirigentes (MARQUES; COSTA, 2009).

Já Carravetta (2006) define assim o conselho deliberativo dos clubes:

[...] é o órgão máximo da hierarquia dos clubes, já que as decisões superiores dependem de sua aprovação. As principais funções que exercem são: eleger o presidente e o vice do clube, os membros da diretoria e do conselho fiscal, fiscalizar a diretoria executiva, conceder suplementação de verbas, analisar e aprovar o orçamento. É o órgão de equilíbrio de poder da estrutura dos clubes, e assim como eleger o presidente, pode cassar o seu mandato, desde com votação favorável de dois terços de seus membros (CARRAVETTA, 2006, p. 46).

Vários fatores são citados pelo IBGC (2009) como fundamentais para o bom funcionamento de um CA, com alguns deles exercendo maior influência nas relações internas dos clubes de futebol. Dentre eles, destaca-se o da definição quantitativa e qualitativa de sua composição. O IBGC (2009) defende que o número muito elevado de conselheiros pode afetar o desempenho do CA.

Jensen (1993 *apud* Aragão, Ponte e Oliveira, 2010) acredita que conselhos numerosos são menos eficientes, com reflexos negativos no processo decisório. Segundo o autor, um pequeno conselho pode contribuir para melhorar o desempenho da empresa, enquanto conselhos compostos por mais de sete pessoas são menos propensos a funcionar eficazmente, pois suscetíveis ao controle do CEO. Já o IBGC (2009) recomenda que o CA tenha entre cinco e onze membros. Nos clubes, geralmente, os conselhos são políticos e muito numerosos.

O segundo fator a ser observado é a diversidade, essencial à ampliação, conhecimento e experiência do conselho. Neste sentido, um conselho deve ser composto por pessoas que já tenham vivenciado experiências em cargos executivos de ponta, e que tenham uma ampla experiência em gestão de negócios. Muito importante também é a diversidade de valores e conhecimentos.

Um bom conselho deve ter pessoas com conhecimentos jurídicos, contábeis e financeiros, dentre outros. O código do IBGC (2009, p. 32) adverte que “em qualquer caso, deve-se buscar diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento para que o órgão reúna as competências necessárias ao exercício de suas atribuições”. Neste sentido, o fator diversidade se ajusta ao exercício do poder via capital cultural, segundo a teoria de Bordieu. Isto porque aquele que demonstra um maior domínio do conhecimento, em diversos ou determinados temas, passa a ter o reconhecimento dos demais que, avalizando-o, imputam-lhe mais poder.

O terceiro fator a ser observado, também comum em clubes de futebol, é o conflito de interesses. O sucesso da empresa deve estar acima de qualquer interesse individual, e neste sentido, as decisões coletivas do CA, no âmbito da GC, devem estar alinhadas à gestão. Segundo o INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2009):

O Conselho de Administração deve zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar suas diretrizes estratégicas. Para que o interesse da organização sempre prevaleça, o Conselho deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses e administrar divergências de opiniões.

O conselheiro deve ainda estar isento de conflito de interesse fundamental (não administrável, não pontual ou situacional, que seja ou se espere que seja permanente) e permanentemente atento aos assuntos da organização, além de entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do Conselho (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009, p. 29-30).

Biedermann (2013), conselheiro do IBGC, ilustra bem o fator “conflito de interesses” dentro do futebol:

[...] chega um ex-presidente lá e manda o executivo fazer alguma coisa. Isso não existe. Mesmo que seja uma coisa simples, como pedir uma cadeira para assistir ao jogo ou passagens para acompanhar o time em algum lugar. Acabou isso. Essas regrinhas são coisas básicas e de fácil entendimento, são possíveis.

Com relação ao conflito de interesses, o que também se observa nos clubes de futebol, e que compromete toda tentativa de uma boa GC, assim como a gestão direta do clube, é o famoso “cabide de emprego”, nome dado ao sistema de contratação de funcionários por indicação, ou até mesmo, por imposição de um membro da diretoria, os quais, na maioria das vezes, não possuem a menor qualificação para seus respectivos cargos. Neste caso, é muito comum os “ex-boleiros”, jogadores que encerraram a carreira atlética, conseguiram um emprego na instituição esportiva.

Muitos dirigentes também se utilizam da paixão dos torcedores para fazer da sua passagem pelo clube um trampolim para a carreira política, visando cargos de vereador, deputado, senador etc. Muitas vezes, para alcançarem este objetivo não medem esforços para a conquistar a simpatia e os votos dos apaixonados torcedores.

O último fator do CA a ser abordado neste estudo, por influir na administração dos clubes de futebol, é o da sua independência, que começa na composição do próprio conselho que, segundo normas do IBGC (2009), deve ser constituído por votação dos associados e ou acionistas:

O direito de voto deve ser assegurado a todos os sócios. Assim, cada ação ou quota deve assegurar o direito a um voto. Este princípio deve valer para todos os tipos de organização. A vinculação proporcional entre direito de voto e participação no capital favorece o alinhamento de interesses entre todos os sócios (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009, p. 21).

Por outro lado, “Um conselheiro deve prezar por uma atuação independente em relação a quem o indicou ou elegeu e a outros membros da Administração. Seu objetivo único deve ser o de preservar e criar valor para a organização como um todo (IBGC, 2009, p. 38). Complementando, a instituto orienta:

O conselheiro deve buscar a máxima independência possível em relação ao sócio, ao grupo acionário ou à parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo e estar consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade se refere à organização. Se um conselheiro identificar pressões de gestores ou grupos de sócios para o exercício de suas funções ou sentir-se constrangido de alguma forma, deve assumir uma conduta de independência ao votar ou, se for o caso, renunciar ao cargo, sem-prejuízo à eventual formulação de denúncia à Assembleia de Acionistas e/ou órgão regulador (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009, p. 36).

De uma maneira geral, o conselho deliberativo dos clubes de futebol tem um caráter político. Seus integrantes são eleitos por voto direto dos associados, e depois de eleitos elegem uma das chapas constituídas, geralmente, por um presidente, um vice e outros membros da diretoria. Ou seja, a chapa eleita é aquela escolhida pelos integrantes do conselho deliberativo, sendo geralmente formada por amigos, parentes e pessoas de sua confiança. Este fator leva a uma centralização de poder pelo presidente do clube, porque destituiu o conselho do seu caráter de independência, pois anulando a isenção do seu trabalho de acompanhamento e fiscalização da atividade administrativa da diretoria do clube. O conselho deliberativo acaba, assim, aprovando, na maioria das vezes, as decisões tomadas pela presidência.

Todavia, ressalta-se que somente a independência do CA não garante uma gestão de sucesso, haja vista a existência de duas instâncias de poder. Conforme alega Battaglia (2003):

As dificuldades, contudo, não se restringem ao âmbito da administração pura e simples. Assim como em um município há a existência de dois poderes políticos legalmente constituídos – O Executivo e o Legislativo -, nos clubes o mesmo acontece através da sua Diretoria e de seu Conselho Deliberativo o que lhes dá um “clima politizado”. Isto gera a necessidade de negociações inter poderes, aglutinações de pessoas em torno de ideias e de interesses específicos (BATTAGLIA, 2003, p. 28).

Como já visto, nos clubes brasileiros, assim como na maior parte dos países europeus, os sócios e os conselhos elegem a diretoria dos clubes de futebol. Em alguns casos, o conselho fica dividido entre conselheiros da situação e oposição, ocorrendo, muitas vezes, uma disputa política intensa durante a gestão. Grellet (2002) ilustra bem o que acontece nesta luta pelo poder:

Se esta forma democrática é encontrada na maioria dos países desenvolvidos com razoável grau de sucesso, quando utilizada nos clubes de futebol brasileiros, leva a disfunções administrativas que podem ser consideradas o paradoxo da administração. Na maioria das vezes, as alas políticas dos clubes que não saíram vencedoras das eleições atuais se preparam para as eleições seguintes, nas quais o fator insucesso da administração corrente passa a ser vital para se retomar o poder (GRELLET (2002, p. 139).

2.2.3 Estatutos dos clubes de futebol

O estatuto pode ser definido como o conjunto de diretrizes com a função de regular as normas de funcionamento de uma associação. Nele estão contidas as competências dos vários órgãos que as constituem: Conselho Deliberativo, Assembleia Geral, Direção, Conselho Fiscal e Consultivo. O estatuto deve conter, também, determinações para procedimentos como eleições, definição do número de membros de seus órgãos, critério de escolha dos gestores e até mesmo o encerramento das atividades da própria associação. Em síntese, segundo Carravetta (2006, p. 45), “os estatutos representam os códigos que resumem os princípios fundamentais, as normas e os textos de aplicação que deverão ser seguidos pela diretoria executiva”.

Outro aspecto importante é que os estatutos são elaborados e modificados somente em Assembleia Geral, em votação democrática de cada item proposto por seus integrantes, que são os membros do conselho deliberativo, conforme explicitado no capítulo anterior. Sendo assim, podemos concluir que os estatutos dos clubes são o resultado de uma

elaboração política intensa, pois eles irão normatizar as práticas adotadas pela instituição. Neste sentido, correlacionando as relações de poder dos conselheiros com a elaboração deste importante instrumento de normatização, fica evidenciada a necessidade da aplicação dos princípios da GC, para garantir que os estatutos estejam isentos de normas nocivas aos clubes.

2.3 Estruturas de governança em clubes de futebol

Outro aspecto importante no âmbito da administração do clube de futebol é a compreensão do seu funcionamento na esfera da legalidade, que inclui a sua estrutura estatutária, pelo fato de sua impactante influência sobre as práticas de GC.

Considerando a dimensão política que pontua a história dos clubes de futebol, objeto deste estudo, torna-se fundamental a observância das leis que dão legitimidade e normatizam a gestão do futebol e, conseqüentemente, ditam os mecanismos da GC apropriados a essas associações esportivas.

Os clubes são sociedades civis com duração temporal indefinida, personalidade jurídica e patrimônio distinto de seus associados. Sua estrutura política e patrimonial é direcionada e controlada por seus estatutos e pelos conselhos deliberativos e consultivos (CARRAVETTA, 2006, p. 45). A palavra associação designa entidade de fim não econômico, contrapondo à sociedade simples e à sociedade empresarial.

A preocupação com a normatização das entidades desportivas é antiga, considerando-se o Decreto-Lei nº. 3199 de 1941, que estabeleceu alguns princípios do desporto no país. O decreto foi concebido no período do Estado Novo instituído por Getúlio Vargas, e foi fundamentado na legislação italiana da época. O artigo 48 proibia a organização e o funcionamento de entidades desportivas que resultassem lucro para os que nela empregassem capitais de qualquer forma (BRASIL, 1941). Cabia, então, ao Estado regulamentar toda a atividade administrativa e toda atividade desportiva, inclusive em seus aspectos jurídicos (SILVA; TEIXEIRA; NIYAMA, 2008).

Durante anos, nenhuma lei interferiu ou modificou esta forma de atuação do Estado sobre os clubes. Somente na década de 1980 e 1990 surgiram as primeiras leis que normatizaram a forma societária que inspirou a criação e estruturação do esporte, e o conceito de lucratividade passou a ser um “fator preponderante para o sucesso de uma associação” (AMADOR, 2004, p. 31). Os clubes passaram, então, a ser considerados

instituições sem fins lucrativos, conseguindo, com isto, uma primeira ajuda pública: a imunidade tributária. Este amparo legal foi sancionado, justamente, para tentar sanar o endividamento dos clubes, resultante de má gestão de seus dirigentes.

Em 1993, foi criada a Lei nº 8.672/93, conhecida como “Lei Zico”, instituída para favorecer a adaptação dos clubes à nova realidade do esporte mundial, que passou a receber, cada vez mais, investimentos e participações de empresas privadas, possibilitando a transformação das entidades desportivas em sociedades comerciais (BRASIL, 1993). Até esta época, não se podia utilizar uma marca de uma empresa, estampada no uniforme dos clubes.

Neste contexto, o esporte assumiu uma nova postura, modernizando e melhorando a qualidade dos serviços prestados, assim como proporcionando mais incentivos à participação privada, idealizando o futebol-empresa e o marketing esportivo como forma moderna de empreendedorismo esportivo (ALMEIDA 2007).

Perruci (2006) considera esta lei um marco jurídico no tratamento dispensado aos clubes, pois rompeu com o alto grau de intervencionismo do Estado, até então vigente, o que inibia os investimentos do setor privado no esporte.

Infelizmente, devido ao jogo de poder dos dirigentes esportivos, via lobby no Poder Legislativo federal, o projeto da “Lei Zico” sofreu modificações indevidas antes da sua aprovação. Sobre tais alterações, Almeida (2007) relata:

Antes de sua aprovação o projeto sofreu muitas modificações, causadas pela pressão de clubes e dirigentes, entre elas a retirada do artigo que pregava o fim da Lei do Passe (na qual algumas propostas interessantes foram feitas, como a aquisição gradual do direito de trabalho pelo jogador com idade acima de 28 anos), além da obrigação de transformação dos clubes em empresas. A proposta de renovação do cenário do esporte brasileiro não se concretizou através da Lei nº. 8.672/93, pois várias das atribuições dispostas no texto foram alteradas. As maiores mudanças só chegariam com a posterior aprovação da Lei Pelé, em 1998 (ALMEIDA, 2007).

Em vista da permanência e agravamento dos problemas econômicos e financeiros dos clubes, foi sancionada, em 1998, a Lei 9.615, conhecida como “Lei Pelé”, que estabeleceu, entre outras mudanças, duas importantes exigências: a obrigatoriedade dos clubes mudarem sua formatação jurídica de associações para empresas e a extinção gradual do passe dos jogadores com os clubes (BRASIL, 1998). Verificou-se, assim, uma redução na principal fonte geradora de receita das entidades de prática profissional, visto que elas perderam, segundo Melo Filho (2001, p. 13) “o seu principal e mais valioso ‘ativo’, ou seja, o ‘passe’ dos atletas”.

Porém, a transformação da associação de futebol em “clube empresa” somente ocorreu em 2003 com a instituição da Lei 10.672/03, que retificava a “Lei Pelé”, mudando o caráter obrigatório da formatação jurídica em empresa para opcional, o que fez com que os clubes se mantivessem como entidades sem fins lucrativos (associações), permanecendo com a imunidade tributária sobre a renda e o patrimônio. Porém, no artigo 94 desta Lei 10.672/03, as entidades de prática profissional na modalidade de futebol ficaram obrigadas a ser constituídas sob a forma de sociedade empresarial (BRASIL, 2003).

Com as constantes mudanças na legislação e na interpretação desses textos legais, as leis passam a ser usadas conforme o interesse de cada parte. Os clubes de futebol interpretam que são instituições sem fins lucrativos, pois não existe objetivo de lucro, os dirigentes não são remunerados, ninguém retira qualquer valor nas negociações. Os valores existentes em parcerias, negociações e etc. são revertidos para o próprio negócio. Por outro lado, no entanto, o fisco interpreta o texto da Lei 10.672/03 com base na aplicação da legislação tributária (SRF – Solução de Consulta Nº 167 de 18 de novembro de 2002), citada por Pacheco (2006):

A associação civil que pratica em caráter habitual atividade de natureza econômica, concorrendo no mercado com outras pessoas jurídicas de maneira não equitativa, não se caracteriza como entidade isenta, estando sujeita aos tributos e contribuições federais como as pessoas jurídicas de natureza comercial.

Sobre esta atitude dos clubes, Pacheco (2006) comenta:

Muitos clubes de futebol profissional que ainda continuam sob a forma de associação civil sem fins lucrativos, praticam atividade econômica com habitualidade e ainda se consideram isentos. Ocorre que tais clubes estão correndo riscos altíssimos de autuações do fisco, que resultarão em grandes prejuízos para os patrimônios desses clubes. Os dirigentes que corroboram tal situação também estão se arriscando, pois poderão ser responsabilizados pessoalmente pelos créditos tributários por infração à lei, conforme estabelece o artigo 135 do Código Tributário Nacional.

Neste conturbado contexto legal, foi a Lei 10.672/03, denominada “Código de Defesa do Torcedor, ou Estatuto do Torcedor”, que trouxe novas perspectivas para o futebol brasileiro, disciplinando as relações entre o clube e o torcedor. Nela pode-se detectar os primeiros princípios de mecanismos para uma boa GC. Os torcedores, *stakeholders* diretos deste processo, passam a ter diversos direitos em relação aos serviços prestados pelos clubes, a saber: (i) transparência da organização; (ii) prestação de contas por meio de balancetes com auditorias externas e independentes; (iii) regulamento das competições; (iv) condições de acessos aos jogos; (v) segurança etc.

No entendimento de Silva, Teixeira e Niyama (2008), pode-se observar que a partir desta lei tem-se, mesmo que por coerção, o início de uma gestão voltada para os princípios de GC:

Após denúncias de irregularidades na administração do futebol brasileiro que culminaram em uma Comissão Parlamentar de Inquérito, foi sancionada a Lei n.º 10.672, em 15 de maio de 2003, com o objetivo de moralizar as relações existentes na atividade desportiva profissional. A lei inseriu cinco princípios a serem observados pelas entidades de prática desportiva profissional, destacando-se os princípios da transparência financeira e administrativa, da moralidade na gestão desportiva e da responsabilidade social de seus dirigentes.

Ainda com o intuito de conferir transparência à gestão dos clubes de futebol, a lei em comento imputou às entidades a responsabilidade de adotar um modelo profissional e transparente e elaborar e publicar suas demonstrações financeiras na forma definida pela Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, após terem sido auditadas por auditores independentes (SILVA; TEIXEIRA; NIYAMA, 2008).

Ocorre, porém, que no Congresso Nacional, sobrepõe-se ao avanço legal conquistado o lobby de um grupo de parlamentares denominado “bancada da bola”, formado, na sua maioria, por ex-dirigentes de clubes que insistem em aprovar ou barrar leis que atrasam o desenvolvimento do futebol brasileiro. Leis como a que regulamentará uma avançada proposta do governo para a melhoria do esporte olímpico no Brasil, denominada Programa de Fortalecimento dos Esportes Olímpicos (PROFORTE), cujo ponto alto é a oferta de auxiliar os clubes de futebol a pagarem suas dívidas fiscais em troca de investimento na formação de atletas. Ou seja, um perdão da dívida em troca de um trabalho que os clubes já realizam, e que, muitas vezes, lhes concedem lucros milionários.

Rezende, Facure e Dalmácio (2009), em uma comparação com o futebol europeu, atesta o atraso da gestão do nosso futebol:

Comparativamente, o nível de gestão do futebol europeu é tão avançado em relação ao brasileiro, que na Europa algumas equipes de países como Inglaterra, Itália, Portugal, Espanha e Holanda possuem ações negociadas em bolsa de valores. Na verdade, em toda a Europa, os clubes são tratados e geridos como empresas, e isso está longe de ser uma realidade do futebol brasileiro.

Tal contexto vem se modificando aos poucos, pois observa-se a ocorrência de mudanças, motivadas não somente pelas leis, mas também pela conscientização e pressão que os dirigentes sofrem através da cobrança de seus *stakeholders*, como por exemplo: a televisão, a mídia e os torcedores. A Figura 3 ilustra a cadeia de relacionamento entre os agentes diretos do futebol e seus clientes:

CADEIA PRODUTIVA CADEIA DE CLIENTES/NEGÓCIOS

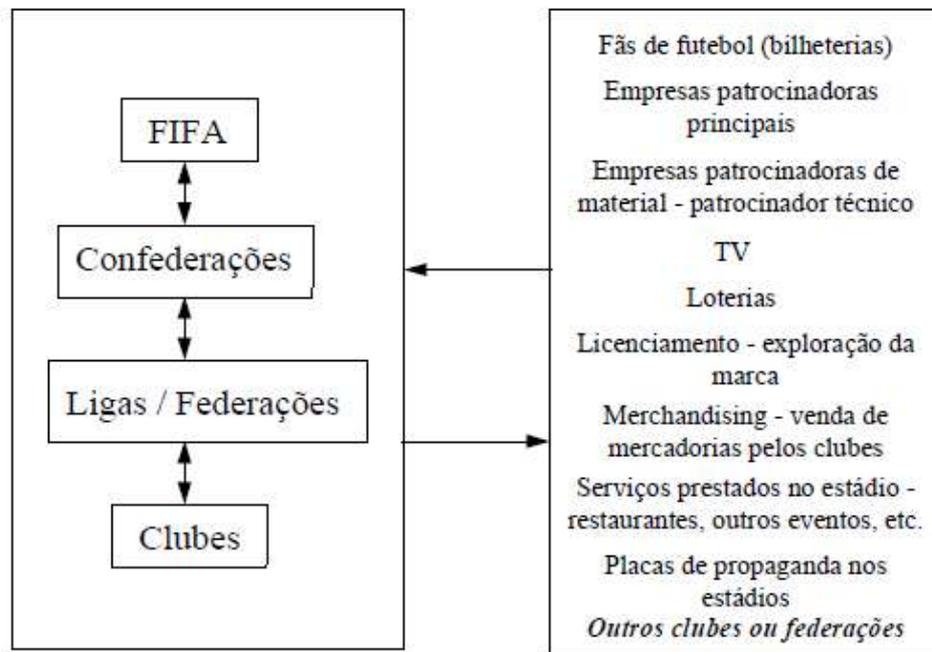


FIGURA 3 – As duas cadeias de relacionamento
Fonte: LEONCINI; TERRA, 1998.

Marques e Costa (2009) avaliam a profissionalização no futebol brasileiro, atestando melhorias advindas de uma série de fatores convergentes.

Dentro de um contexto de pressão por parte do governo e de despesas crescentes, que aumentam a uma taxa maior do que as receitas, devido à crescente concorrência por jogadores com clubes estrangeiros, a administração do futebol brasileiro caminha para sua profissionalização. A direção de clubes esportivos implica uma necessidade de domínio de vasta gama de conhecimentos, que vão desde as legislações relativas até as atividades dos clubes e conceitos de prestação de serviço, passando por contatos e regulamentos de competições de que o clube participa, tornando complexo o exercício da gestão.

Embora o setor do futebol aparente ser avesso a transformações, há gestores que reconhecem a urgência da implementação de mudanças, para diminuir a possibilidade de abusos e para garantir o crescimento com perenidade nos clubes. Carlezzo (2003 *apud* Marques e Costa, 2009) atesta que, muito mais do que uma lista de práticas a serem seguidas, as práticas de boa governança podem fornecer instrumentos que otimizem as relações do clube com a sociedade, de maneira a maximizar o recebimento dos recursos necessários a seu desenvolvimento.

Com base nessas referências teóricas, e visando o alcance dos objetivos propostos, optou-se pelo estudo multicasos como o método de pesquisa apropriado à realização desta investigação acerca da manifestação da dimensão política na GC, no âmbito administrativo dos clubes de futebol.

3 METODOLOGIA

Vários são os métodos de realização de uma pesquisa social e cada método tem os seus pontos fortes e limitações a serem definidos pelo problema de pesquisa, pelo controle do pesquisador sobre o evento e pelo grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos históricos (YIN, 2010). No entendimento de Pardini (2004):

De forma ampla, método em pesquisa significa escolher os procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. A escolha do melhor instrumento de investigação a ser utilizado deve estar resguardado pela natureza do estudo e pelo seu nível de aprofundamento e complexidade. Nesse procedimento, é salutar que a opção do pesquisador esteja orientada pelos caminhos naturais do método científico, que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpreta-las com base nas relações encontradas nas teorias existentes (PARDINI, 2004, p. 87).

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa social pode ser classificada em dois tipos genéricos: quantitativa e qualitativa. Segundo o autor, enquanto a pesquisa quantitativa procura seguir um plano previamente estabelecido com hipóteses e variáveis definidas, a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir eventos, porque tem como objetivo a obtenção de dados descritivos mediante contato direto do pesquisador com o objeto de estudo, permitindo um melhor entendimento dos fenômenos, segundo a perspectiva dos envolvidos na situação em estudo (SILVA, GODOY; ANDION, 2010).

Pelo menos três diferentes possibilidades de pesquisa são proporcionadas pela abordagem qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia (GODOY, 1995). A pesquisa documental pode oferecer uma base útil para outros tipos de estudos qualitativos e é adequada para o estudo de longos períodos de tempo (GODOY, 1995). O método etnográfico, oriundo da Antropologia, envolve um conjunto de procedimentos metodológicos, onde o pesquisador fixa residência por um longo período em uma comunidade, e passa a usar técnicas de observação, contato direto e participação de atividades (GODOY, 1995; SILVA, GODOY; ANDION, 2010; CAMPOMAR, 1991). O estudo de caso permite uma análise profunda de uma unidade de estudo (GODOY, 1995), e também pode “analisar eficientemente uma situação complexa, sem perder de vista a riqueza das múltiplas relações e interações entre seus componentes” (SOUTO MAIOR FILHO, 1984).

Isto posto, constituída das abordagens teórica e prática, inserida na vertente qualitativa e apoiada no método de estudo multicaso, esta pesquisa objetiva analisar a

dimensão política manifestada nos mecanismos de governança que regem os três principais clubes de futebol do Estado de Minas Gerais.

3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

Ao definir a estratégia de pesquisa, o pesquisador deve apoiar-se no entendimento de que, independentemente da escolha, sempre irá confrontar as vantagens e desvantagens do método, dependendo de condições como a questão da pesquisa, o controle dos eventos comportamentais e os fenômenos históricos. Nesta direção, a definição da estratégia apresenta-se como uma das mais importantes fases da pesquisa, e será com base no problema-pergunta que se propõe responder, que o pesquisador irá definir entre o método quantitativo ou qualitativo, bem como sobre a melhor estratégia de estudo (YIN, 2005).

Considerando a opção pela pesquisa qualitativa, importante observar que trata-se de uma metodologia alternativa ao cânone da ciência clássica que, nos últimos trinta anos, vem ganhando expressão no campo de conhecimento da Administração. Até então, privilegiava-se o uso da pesquisa quantitativa e de suas técnicas para analisar os fenômenos da gestão (MARTINS, 2008).

Nesta direção, mais contemporaneamente, autores como Bonoma (1985, p. 203) chegam, inclusive, a definir a pesquisa qualitativa como “[...] o principal ou mesmo o único artifício de conhecimento válido aberto a cientistas cujos interesses estão focados no comportamento humano”.

Godoy (1995), igualmente, afirma que atualmente a pesquisa qualitativa ocupa um lugar reconhecido para estudos que envolvem fenômenos ligados aos seres humanos e suas relações sociais em diferentes ambientes. Segundo esse autor:

- 1 a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- 2 a pesquisa qualitativa é descritiva;
- 3 o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; e
- 4 os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

A partir desses autores é possível afirmar que uma das características fundamentais da pesquisa qualitativa é a possibilidade de melhor compreender um fenômeno no contexto

em que ocorre e do qual faz parte. Isto possibilita ao pesquisador uma análise sob uma perspectiva mais integrada (Godoy, 1995).

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador vai a campo para tentar “[...] ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno” (Godoy, 1995, p. 21).

De acordo com Malhotra (2006, p. 155), a pesquisa qualitativa é definida como uma técnica de “[...] pesquisa não-estruturada, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão aprofundada do contexto do problema” que está sendo estudado.

Desta forma, optou-se, neste estudo, por uma abordagem qualitativa de caráter descritivo por propiciar a melhor metodologia para a compreensão do fenômeno em estudo – a importância do futebol como um negócio gerador de emprego e renda, e a correlação do campo de estudo *político* com os mecanismos de GC – bem como ser a mais apropriada para responder à questão proposta: *de que maneira a dimensão política se manifesta nos mecanismos de governança em clubes de futebol brasileiros?*

3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins

Quanto aos fins, a presente pesquisa apresenta-se descritiva e exploratória. Goulart e Carvalho (2002) e Vergara (2007) classificam a pesquisa descritiva como aquela que objetiva descrever as características de uma população ou fenômeno estudados ou, ainda, estabelecer uma relação entre variáveis.

Para Churchill (1987), uma pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade, porém, sem nela interferir para modificá-la.

Sobre a característica exploratória, para Gil (1999), tem-se que a pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema em tela, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o tema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão, ela assume, em geral, as formas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Mattar (1999) avalia esse entendimento, atestando que a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em

perspectiva. Por isto, é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. Assim, a pesquisa exploratória possui

a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999, p. 43).

Cervo e Bervian (1996) fazem afirmações elucidativas com relação à figura da construção de hipóteses no estudo exploratório:

O estudo exploratório [...] é normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. [...] não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

Outras características da pesquisa exploratória é a flexibilidade, a criatividade e a informalidade. Por meio dela, procura-se obter o primeiro contato com a situação a ser pesquisada, sendo seu objetivo geral a descoberta. E neste plano,

O estudo exploratório [...] permite aliar as vantagens de se obter os aspectos qualitativos das informações à possibilidade de quantificá-los posteriormente. Essa associação realiza-se em nível de complementariedade, possibilitando ampliar a compreensão do fenômeno em estudo (MINAYO; SANCHES, 1993).

Na visão de Gil (1991), seu objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito. Neste sentido, Collis e Hussey (2005) defendem o uso da pesquisa exploratória, quando sobre determinado problema de pesquisa há pouco ou nenhum estudo anterior em que se tenha condições de procurar informações, como ocorre com a questão proposta neste estudo: *de que maneira a dimensão política se manifesta nos mecanismos de governança em clubes de futebol brasileiros?*

3.3 Tipo de pesquisa quanto aos meios

Trata-se de um estudo de casos múltiplos ou multicasos, envolvendo três clubes de futebol de Belo Horizonte, Minas Gerais: América Futebol Clube, Cruzeiro Esporte Clube e Clube Atlético Mineiro. Com esta abordagem múltipla, pretende-se apresentar um resultado mais robusto, pelo simples fato de permitir que a hipótese proposta seja testada

três vezes: *a competência política de dirigentes e conselheiros manifesta-se na definição e gestão dos mecanismos de governança corporativa.*

Segundo Yin (2001), o estudo de casos múltiplos, apresenta provas mais convincentes, sendo visto como mais robusto. No entanto, o autor alerta para a exigência de mais tempo e mais recursos para sua realização.

Para Triviños (1987, p. 136), no estudo múltiplos casos, o objetivo é analisar um objeto de estudo de maneira singular, mesmo que, posteriormente, tenham sido observadas semelhanças com outros casos, retratando a realidade de forma completa e profunda.

Yin (2001) relata que o passo inicial para organizar um estudo de multicaseos é a definição da teoria ou a caracterização do problema. Depois, parte-se para a apresentação dos casos selecionados e para definições dos indicadores de análise. Estes são de grande importância para o processo de coleta de dados e o desenvolvimento da pesquisa, em que cada caso consiste de um estudo completo, com seus respectivos eventos relevantes e conclusões, apresentando, em determinadas situações, as causas pelas quais alguns fatos ocorreram e outros não.

A lógica de utilização do método de estudo de multicaseos diz respeito, conforme aponta Yin (2001, p. 69), à replicação e não amostragem, ou seja, não permite generalização dos resultados para a toda a população, mas sim a possibilidade de previsão de resultados similares (“replicação literal”) ou a de produzir resultados contrários por razões previsíveis (“replicação teórica”), de modo semelhante ao método de experimentos.

Segundo Boyd e Westfall (1987), o estudo de multicaseos tem se mostrado conveniente na identificação de três fatores: “(i) fatores comuns a todos os casos no grupo escolhido; (ii) fatores não-comuns a todos, mas apenas a alguns subgrupos; e (iii) fatores únicos em caso específico” (BOYD; WESTFALL, 1987, p. 73).

De acordo com Yin (2010), na pesquisa pautada por estudo de caso é a “lógica que vincula os dados a serem coletados às questões iniciais do estudo”, isto é, tem-se um plano lógico que visa obter um conjunto de conclusões para uma determinada gama de questões. Ainda segundo Yin (2010), a qualidade do método de estudo de caso depende de quatro condições: validade do construto, validade interna, validade externa e confiabilidade.

A forma proposta de avaliação se deu em um contexto social, legal, específico e único, o que justifica a escolha deste método, já que o estudo de caso contribui para a compreensão que se tem dos fenômenos organizacionais, individuais, sociais e políticos (YIN, 2005).

Neste sentido, avaliou-se a dimensão política da Governança Corporativa (GC) por meio de análise de documentos oficiais, como o estatuto das instituições pesquisadas, e de análise das entrevistas com membros do conselho deliberativo e da diretoria, com vistas a confirmar aplicabilidade da GC na administração dos clubes de futebol.

A Figura 4 apresenta a metodologia a partir da análise de estudo de casos múltiplos. Observa-se um fluxo ideal de como o método deve ser aplicado na prática.

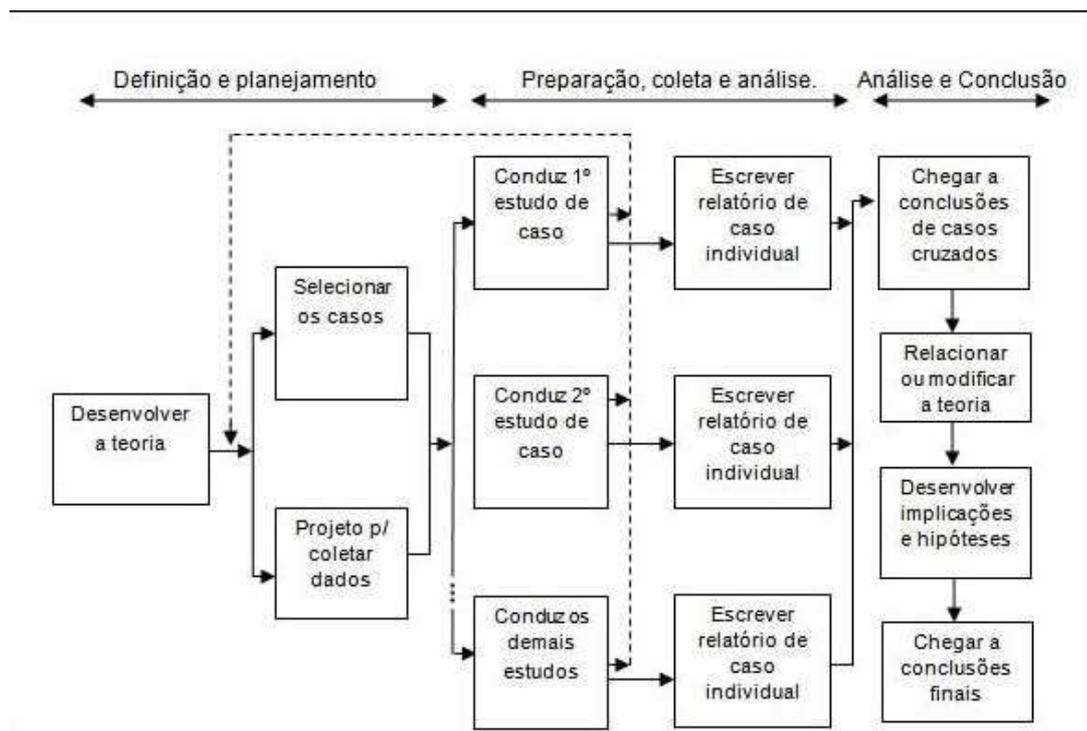


Figura 4 – Método de estudo de casos múltiplos
Fonte: YIN, 2005.

Desta forma, considerou-se, na escolha e aplicação do estudo de múltiplos casos, a complexidade da manifestação da dimensão política nos mecanismos de governança corporativa, nos três principais clubes de futebol do Estado de Minas Gerais, a requerer um bom conhecimento da forma de atuação desses clubes, a partir de suas estruturas e das relações de poder nelas atuantes.

3.4 Unidades de observação, população e amostragem

Universo ou população, segundo Gil (2009, p. 89), “é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Ainda de acordo com o autor,

amostra é o “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

Como explica Gil (2009, p. 89), as pesquisas sociais se caracterizam por um universo de elementos numerosos, inviabilizando a análise dos dados em sua totalidade, por esse motivo o pesquisador opta normalmente por uma amostra representativa dessa população.

Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), a responsabilidade pela escolha do campo onde os dados são colhidos e a escolha dos participantes é do próprio pesquisador. Esta escolha deverá ocorrer de acordo com: (i) interesse pelo objeto de estudo; (ii) condições de acesso às informações disponíveis e fontes; (iii) tempo disponível para a permanência no campo; e (iv) disponibilidades dos participantes em efetivamente participar da pesquisa.

De acordo com Malhotra (2001), na amostra não probabilística, o pesquisador pode decidir sobre os elementos a serem incluídos na pesquisa, podendo a escolha ser feita de forma arbitrária ou consciente.

Com base nessas considerações, visando avaliar a manifestação da dimensão política nos mecanismos de governança que regem os clubes de futebol, via jogo de poder nas inter-relações de trabalho, foram selecionados como unidades de pesquisa os três maiores e tradicionais clubes de Minas Gerais, possuidores das maiores torcidas: América Futebol Clube, Cruzeiro Esporte Clube e Clube Atlético Mineiro.

Como mencionado no item 1.3 – Justificativa, esses clubes foram selecionados por possuírem equipes que disputam os principais campeonatos nacionais e torcidas tradicionais, serem formadores de atletas de futebol, pertencerem à mesma estrutura legal e apresentarem um significativo histórico existencial.

3.5 Instrumentos de coleta de dados

Inicialmente, a coleta de dados foi realizada em fonte documental composta de instrumentos institucionais e legais, em especial, do estatuto dos três clubes estudados, aplicando-se, assim, pelo filtro da proposta teórica em pauta, um olhar inquiridor sobre as práticas políticas que afetam seus mecanismos de governança.

A documentação coletada foi sistematizada a partir da técnica de análise documental, que consiste em uma operação visando representar o conteúdo de um

documento sob uma forma diferente do original, com o objetivo de facilitar, num momento posterior, a sua consulta e referência (BARDIN, 1977).

A pesquisa documental, segundo May (2002, p. 221), “requer não apenas alguma prática, mas, também, uma reflexividade por parte do pesquisador”. Para a autora, esse tipo de pesquisa permite “fazer comparações entre as interpretações dos eventos feitas pelo observador e aquelas registradas nos documentos relacionados aos mesmos. Ao mesmo tempo essas fontes podem ser utilizadas por seu próprio mérito” (May, 2002, p. 205).

A análise de referidos documentos serviu para informar o pesquisador tanto sobre as características estruturais e regras de cada clube quanto sobre a utilização de mecanismos de GC como a transparência administrativa, as prestações de contas e o método de formação de conselhos deliberativos e fiscais. Estes documentos também ajudaram ao pesquisador a fazer uma interligação desses dados os dados colhidos nas entrevistas, favorecendo a observação das manifestações políticas nas resoluções registradas nas atas das assembleias e na elaboração das regras estatutárias.

Desta forma, os dados foram coletados por métodos e fontes múltiplas de evidências primárias e secundárias: documentação, observação, levantamento e entrevistas individuais. De acordo com Yin (2005), uma das vantagens da estratégia de estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de dados. Segundo o autor, o uso de várias fontes de evidência permite o desenvolvimento de linhas de investigação convergentes, em um processo de triangulação de dados, no qual as conclusões do estudo tornam-se consistentes, pois se baseiam em fontes distintas de informação.

Posteriormente, com base na análise dos instrumentos institucionais e legais e no entendimento dos mecanismos de governança corporativa, deu-se a elaboração do roteiro da entrevista, constituído de perguntas voltadas para os objetivos específicos deste estudo: (i) analisar a efetividade dos mecanismos de governança emanados da legislação vigente; (ii) avaliar as dimensões políticas no âmbito das relações da alta administração e dos conselhos deliberativos dos três clubes; e (iii) evidenciar a influência das dimensões políticas na estruturação e gestão dos mecanismos de governança.

A entrevista como coleta de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Por meio dela os pesquisadores buscam obter informações, ou seja, coletar dados objetivos e subjetivos.

Essa técnica de coleta de dados atende, principalmente, finalidades exploratórias, sendo bastante utilizada para o detalhamento de questões e uma formulação mais precisa

dos conceitos relacionados. Em relação à sua estruturação, o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para discorrer sobre ele. As perguntas são respondidas dentro de uma conversação informal.

Assim, com o objetivo de analisar as relações de poder entre os membros do conselho deliberativo, a diretoria e a gestão de cada clube em particular, a entrevista semiestruturada foi aplicada aos agentes selecionados, de forma a possibilitar uma conversação favorável à obtenção de informações detalhadas e úteis à análise qualitativa que, conforme roteiro pré-estabelecido (Apêndice 1), foi constituída de nove tópicos: (i) estrutura de governança de cada clube; (ii) método de escolha dos membros da diretoria e dos conselhos; (iii) gerenciamento de conflitos; (iv) influência do capital financeiro; (v) manifestação do poder individual ou coletivo; (vi) poder do capital social; (vii) influência do capital cultural; (viii) capital simbólico; e (ix) comparação entre a força dos quatro capitais somados e a força daquele de maior influência na política na governança dos clubes.

Desta forma, a amostra teve como parâmetro pessoas que desempenham funções políticas no âmbito administrativo dos três clubes, a saber: conselheiros, presidentes, diretores e secretários, conforme apresentado no Quadro 2. Foram selecionados, de forma aleatória, três representantes de cada clube, mas observando o critério de terem no mínimo mais de seis anos de atuação política no clube, possuindo, assim, conhecimento suficiente para contribuir com esta pesquisa. Todos os entrevistados foram mantidos no anonimato.

QUADRO 2
Caracterização da amostra

ENTREVISTADOS	CARGO NO CLUBE	PROFISSÃO	TEMPO POLÍTICO NO CLUBE
América I	Conselheiro – Secretário do Conselho de Administração	Advogado	+ ou - 40 anos
América II	Presidente do Conselho de Administração	Advogado	+ ou - 50 anos
América III	Presidente do Conselho de Administração	Empresário Imobiliário	+ ou - 40 anos
Atlético I	Conselheiro Diretor	Advogado	+ ou - 30 anos
Atlético II	Conselheiro Grande Benemérito	Advogado	+ ou - 50 anos
Atlético III	Conselheiro Benemérito	Empresário - Empreiteiro	+ ou - 30 anos
Cruzeiro I	Presidente Conselho Fiscal	Gerente de Banco	+ ou - 30 anos
Cruzeiro II	Vice-presidente administrativo	Aposentado Gestor do Clube	+ ou – 60 anos
Cruzeiro III	Conselheiro e Diretor do Futebol de Base do clube	Empresário – Área Financeira	+ ou – 10 anos

Fonte: Original desta pesquisa.

3.6 Técnica de análise de dados

Para a avaliação dos dados colhidos, optou-se pela análise de conteúdo e método comparativo. Desta forma, com base no método comparativo, os dados coletados na pesquisa documental, na entrevista semiestruturada e na observação do ambiente de trabalho, passaram por análise, respondendo à demanda dos objetivos específicos.

Segundo Krippendor (1967 *apud* Goulart, 2006, p. 160), a análise de conteúdo pode ser definida como “a utilização de métodos confiáveis, fiéis e válidos para fazer inferências específicas a partir de um texto” cuja “abordagem qualitativa é válida na elaboração de

deduções sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa” (GOULART, 2006, p. 162).

Como os documentos não existem isolados, segundo May (2002), eles precisam ser situados em uma estrutura teórica para que seu conteúdo seja entendido. É com esse propósito, que se utiliza a análise de conteúdo, que incluiu três estágios: a) estabelecer o problema de pesquisa; (b) recuperar o texto; (c) e empregar métodos de amostragem, interpretação e análise. Esse enfoque

considera a frequência com que certas palavras ou frases particulares ocorrem no texto como um meio de identificar as suas características. A estrutura analítica resultante dá sentido aos dados através de categorias teóricas geradas. Esse método toma tanto a forma quantitativa quanto a qualitativa (MAY, 2002, p. 222).

Considerando a análise qualitativa de conteúdo, segundo May (2002, p. 224), tem-se que ela “começa com a idéia de processo, ou contexto social, e vê o autor como um ator consciente que se dirige a um público em circunstâncias particulares”. Assim, “a tarefa do analista torna-se uma ‘leitura’ do texto em termos de seus símbolos. Com isso em mente, o texto é abordado a partir do entendimento do contexto da sua produção pelos próprios analistas”.

May (2002) destaca o fato de que uma “pesquisa documental” reflete um espectro mais amplo tanto de perspectivas como de fontes de pesquisa. Assim, os documentos, embora podendo ser parte das contingências práticas da vida organizacional, são vistos como parte de um contexto social mais amplo.

Sobre o método comparativo, segundo Schneider e Schmitt (1998, p. 1), “a impossibilidade de se aplicar o método experimental às ciências sociais, reproduzindo, em nível de laboratório, os fenômenos estudados, faz com que a comparação se torne um requisito fundamental em termos de objetividade científica”, por permitir o rompimento com a singularidade dos eventos, formulando leis capazes de explicar o social. Nesse sentido, atesta os autores, a comparação é inerente a qualquer pesquisa no campo das ciências sociais, esteja ela direcionada para a compreensão de um evento singular ou voltada para o estudo de uma série de casos previamente escolhidos.

Utilizada para fazer analogias entre dois ou mais fatos, estabelecendo entre eles diferenças e semelhanças, segundo Durkheim (1985), a comparação é o método sociológico por excelência, porque é através dela que é possível demonstrar o princípio de que a cada efeito corresponde uma causa.

4 CASOS EM ESTUDO

Como unidades de estudo foram selecionados três clubes de futebol de Minas Gerais, localizados na capital Belo Horizonte, cujos times atuam ou já atuaram em campeonatos nacionais e internacionais: América Futebol Clube, Cruzeiro Esporte Clube e Clube Atlético Mineiro.

4.1 América Futebol Clube



FIGURA 5 – Marca do América Futebol Clube
Fonte: Rádio América Futebol Clube⁴

O América Futebol Clube foi fundado em 30 de Abril de 1912 por um grupo de jovens da elite mineira, quase todos estudantes do “Gymnasium Anglo-Mineiro”, onde as aulas eram ministradas em inglês por professores, em sua maioria, norte-americanos.

O nome do clube foi escolhido por sorteio. Entre as opções estava “América Football Club”, em homenagem aos Estados Unidos da América, dos quais os meninos eram fãs, por influência das histórias contadas por seus professores.

O clube era composto por garotos de 13 e 14 anos e disputava jogos com garotos da mesma faixa etária. Na mesma época, em decorrência de uma discordância entre integrantes do Clube Atlético Mineiro, todos os seus presidentes, até aquela data, e três dos seus fundadores, além de meio time, se desligaram do clube e se inscreveram no América. Os meninos que torciam por aqueles atletas adultos fizeram uma reunião para que o

⁴ Disponível em: <http://www.americamineiro.com.br/clube/simbolos>.

estatuto fosse mudado. Houve discordância e vários fundadores americanos deixaram o clube, que passou a ser representado por um time adulto. Os meninos do América passaram a formar um segundo time. Em homenagem aos seus novos integrantes, a partir de 1913, a diretoria do América decidiu substituir o calção branco pelo negro, tornando o clube um tricolor com as cores verde, branca e preta.

Dos títulos conquistados, o mais reverenciado até os dias atuais é o originado de uma conquista inédita: a de deca campeão mineiro – de 1916 a 1925. Nesta época, o time era amador; sua profissionalização só ocorreu em 1933. Depois disto, o América continuou ganhando alguns títulos mineiros, passou por várias crises econômicas, foi campeão Brasileiro da série B em 1993 e da Copa Sul Minas em 2000.

O América sempre foi muito reconhecido por ser um time formador de novos jogadores, tendo saído de suas categorias de base talentos como Fred, Gilberto Silva, Eder Aleixo, Tostão, entre outros que fizeram carreiras profissionais de sucesso, chegando a defender a seleção brasileira. Recentemente, em 2010, o clube foi campeão brasileiro da categoria Sub 20, mostrando, assim, sua força nas categorias de base.

Por toda a sua história no futebol mineiro, o América tornou-se um clube tradicional e respeitado, conquistando, principalmente, a “simpatia” de torcedores dos outros clubes. Este fato é explicado pelos torcedores americanos, que pontuam dois aspectos: primeiro, pelo fato de, atualmente, o América não conseguir competir seguidamente, em igualdade de condições, contra Atlético e Cruzeiro, não sendo visto pelos torcedores destes times, como rivais. O segundo motivo é que, com o passar do tempo, em virtude das crises financeiras comuns na maioria dos clubes de futebol, e pela falta de títulos, os torcedores americanos não conseguiram fazer com que seus filhos continuassem a torcer para o América, tendo os mesmos passado a torcer para o Cruzeiro ou Atlético. Mas por terem parentes (pais, tios e avôs) que torcem pelo América, acabam tendo uma “simpatia” por este. Este fenômeno fez com que a torcida diminuísse e envelhecesse. A diretoria atual lançou um projeto nas escolas com o intuito de aumentar e rejuvenescer a torcida americana.

Tal situação, extremamente negativa para a história do clube, teve início na década de 1960, com o fechamento do departamento de juvenil do América em 1964, por motivos até hoje desconhecidos (departamento reaberto logo no ano seguinte), tendo o América, em decorrência deste evento, perdido para o Cruzeiro diversos jovens e promissores atletas, dentre eles jogadores do quilate de Tostão, Hilton de Oliveira, Vanderlei, o que ajudou o

clube rival a montar uma das mais brilhantes equipes do futebol brasileiro, decretando um profundo enfraquecimento do América, em pleno início da Era Mineirão, no ano de 1965.

Naquela época, o América experimentou uma das piores fases de sua história, perdendo a condição de principal rival do Atlético Mineiro, com quem fazia o tradicional “Clássico das Multidões”. A partir de então, o América passou 14 anos sem conseguir um único título expressivo, só voltando a conquistar outro Campeonato Mineiro em 1971. Envolvido em dificuldades financeiras, vendeu parte de seu patrimônio, inclusive o seu Estádio da Alameda que, até então, integrava a sua praça esportiva. Passou, também, por uma crise de identidade, chegando a mudar-se provisoriamente para a vizinha cidade de Contagem, enfrentando mais 22 anos sem grandes conquistas.

4.2 Clube Atlético Mineiro



FIGURA 6 – Marca do Clube Atlético Mineiro
Fonte: Wikipedia⁵

O Clube Atlético Mineiro foi fundado em 25 de março de 1908 por um grupo de estudantes na cidade de Belo Horizonte. Originalmente, recebeu o nome *Athlético Mineiro Football Club*, sendo o mais antigo clube de futebol mineiro em atividade, e um dos principais do futebol brasileiro. Tendo como cores tradicionais o preto e o branco, seu símbolo e alcunha mais popular é o Galo – mascote oficial criado no final da década de 1930.

⁵ Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Clube_Atlético_Mineiro.

Foi o primeiro clube a conquistar um campeonato oficial de futebol mineiro, organizado pela Liga Mineira de Esportes Terrestres (atual Federação Mineira de Futebol), em 1915. Ao todo, o time soma 42 títulos mineiros, sendo recordista no Estado. Em 1937, tornou-se campeão da primeira competição nacional oficial realizada no país, a Copa dos Campeões Estaduais dos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo, conquistando, assim, o título conhecido como “Campeão dos Campeões”. Primeiro time do Brasil a vencer a atual versão do Campeonato Brasileiro de Futebol, em 1971, detém o único título nacional da história do clube. Na esfera internacional, o Atlético conquistou uma Copa Libertadores da América e duas Copas Conmebol.

Possui uma grande rivalidade local com o Cruzeiro Esporte Clube, uma das maiores forças do futebol brasileiro, e em menor grau com o América⁶. O Atlético é também um dos clubes mais populares do Brasil. De acordo com a empresa BDO RCS Auditores Independentes, a marca do clube é a nona de maior valor no Brasil, ultrapassando os 214 milhões de reais, superando, inclusive, a do seu rival Cruzeiro, décimo colocado, com 203 milhões de reais.

Mas nem tudo tem sido revertido em glórias para o Clube Atlético Mineiro, como para a grande maioria dos clubes brasileiros. Em decorrência de gestões administrativas ineficazes durante anos, o clube acumulou uma dívida de 414,5 milhões de reais, sendo o quarto clube no *ranking* dos mais endividados do país. Tal consequência financeira refletiu no campo, com o clube ficando um longo período sem conquistar um título nacional ou internacional, chegando a cair para a segunda divisão do campeonato brasileiro em 2006. Nos dois últimos anos, dentro de campo, as coisas melhoraram, tendo sido vice-campeão brasileiro em 2012 e campeão da Copa Libertadores da América em 2013.

⁶ Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Clube_Atl%C3%A9tico_Mineiro - cite_note-FIFA.2FGALO-RAPOSA-22

4.3 Cruzeiro Esporte Clube



FIGURA 7 – Marca do Cruzeiro Esporte Clube
Fonte: Forumineiros.com

O Cruzeiro Esporte Clube nasceu do esforço de desportistas da comunidade italiana de Belo Horizonte, com o nome de *Societá Sportiva Palestra Itália*, em 2 de janeiro de 1921, sendo o mais novo dos três clubes estudados nesta pesquisa. Em 1942, com a entrada do Brasil na 2ª Guerra Mundial, um decreto de lei do governo federal proibiu o uso de termos que remetessem à Itália em entidades, instituições e estabelecimentos no Brasil. Com isso, o clube precisou ser renomeado, e o nome escolhido foi Cruzeiro Esporte Clube, em homenagem ao símbolo maior da pátria brasileira. Assim como o nome, o uniforme também sofreu mudanças. Antes verde e vermelho, em homenagem à bandeira italiana, o Clube adotou o azul e branco, inspirado pela seleção da Itália. Até os dias atuais a presença da comunidade italiana é preservada dentro do clube, tendo várias famílias atuando na direção do clube.

À partir de 1965, o Cruzeiro passa a destacar-se no cenário nacional e internacional como um grande clube. A sua história pode ser dividida entre antes e depois daquele ano. O curioso é que essa data permite, também, a divisão da história do futebol mineiro, pois também em 1965 é inaugurado o estádio José de Magalhães Pinto – Mineirão.

A evolução do time pode ser comprovada pela sequência dos títulos conquistados: são dois títulos da Copa Libertadores (1976 e 1997), dois da Supercopa (1991 e 1992), um da Recopa (1999), um da Copa Ouro (1995) e um da Copa Master (1995). No âmbito nacional, o time azul foi três vezes campeão brasileiro (1966, 2003 e 2013) e conquistou a

Copa do Brasil quatro vezes (1993, 1996, 2000 e 2003). Em 2003, conquistou a Tríplice Coroa: Campeonato Mineiro, Copa do Brasil e Campeonato Brasileiro. Entre os três clubes estudados é o que possui o maior número de títulos expressivos nos últimos anos.

Ilustrando a história do clube, e principalmente a preservação da filosofia que vem regendo suas gestões administrativas, segue a explanação de um dos entrevistados, ilustrativa de características que influenciam, de alguma forma, os aspectos da governança corporativa explorados neste estudo: a união, o social, o tradicional e o cultural.

O Cruzeiro é assim, porque quando foi fundado por imigrantes Italianos, foram italianos que vieram ajudar a construir a cidade, italianos pobres que integravam a mão de obra disponível à época: pintores, carpinteiros, torneiros, pedreiros, e que, mais ou menos, vieram morar na área do Barro Preto, Floresta e Centro. E o que que um imigrante geralmente faz para se proteger? Se une, precisa ficar unido, reservado. Então nas quadras de basquete, nas festas juninas, no futebol nós estávamos sempre juntos. E este foi o espírito que sempre conduziu o Cruzeiro, e até hoje temos a Noite Italiana, uma festa belíssima, vem orquestra italiana, tem tudo, vem oito mil pessoas. Outro princípio que preservamos é o de não vendermos patrimônio. Quem não vende o que é seu tem mais identidade, a gente tem de evoluir. O governo, em uma época, deu dinheiro para Atlético, América e Cruzeiro, para construir a suas sedes, nós fomos os únicos que fizemos. A gente teve, em uma época, uma briga política sobre uma filosofia passada, pois não adiantava você investir no futebol, ganhar um campeonato e ficar dez anos sem ganhar. Então o que tínhamos de fazer crescer economicamente, crescer politicamente, para ganhar mais vezes e sempre estar ganhando? Nós ficamos quatorze anos sem ganhar o campeonato mineiro, de 1945 a 1959, quando então, nós disparamos. A gente já tinha o clube da Pampulha, a nossa sede, muito mais sócios, e podíamos dar sequência no trabalho do futebol, tornando ele algo mais sustentável. Quando nós construímos o clube da Pampulha, 50% da receita de lá bancava todo o time de futebol na época. Hoje o futebol foi lá em cima nos custos e, segundo a mensalidade do sócio, você não pode aumentar assim. Por isto, as receitas e orçamentos são separados. Isto foi mais ou menos em 1966, com aquele timaço que o Cruzeiro formou, e assim a gente já podia reter o jogador. Hoje a receita social nossa, bruta, só consegue pagar um jogador. Em compensação, o clube passou a ter outras receitas, a televisão, o sócio torcedor, venda de jogador, ou seja, virou um grande negócio. Porque venda de jogador não é caixa, é um negócio em que você vende caro e compra outros mais novos baratos, para depois vendê-los mais caros do que comprou, ou seja, um negócio. Isto também está dentro da filosofia do Cruzeiro. Nós temos uma equipe de bons administradores e a gente precisa ter força política para manter esta filosofia. Mas todos compartilham as mesmas ideias e isto facilita muito a gestão (ENTREVISTADO CRUZEIRO II).

Este depoimento de Jurandir Lazzarotti, filho do italiano Júlio Lazarroti, representa bem a herança filosófica dos fundadores do clube: “Mesmo que surjam as estratégias internacionais, com os *tradings* e *corporations*, a colônia está atenta, vigilante, e quer continuar compartilhando dessa empreitada com todos os outros, oriundos ou não. E não permitirá o desvio dos destinos vitoriosos e heróicos de nosso original Palestra Itália, sempre Palestra, sempre Itália, sempre Brasil, sempre CRUZEIRO!!!” (LAZZAROTTI, 2011).

5 ANÁLISE DE RESULTADO

Com o fim de avaliar a manifestação da dimensão política nos mecanismos de governança que regem os três principais clubes de futebol do Estado de Minas Gerais: América Futebol, Clube Atlético Mineiro e Cruzeiro Esporte Clube, serão analisados, separadamente, os resultados apresentados por cada clube que, ao final, serão cruzados em uma análise comparativa, de forma a demonstrar o grau de influência da dimensão política no quadro geral da Governança Corporativa na administração de clubes de futebol.

Um clube de futebol pode ser avaliado na dimensão política por parâmetros diferentes ou pela soma desses parâmetros: patrimônio, receitas anuais, títulos e, hoje mais do que nunca, o tamanho das suas torcidas, ressaltando a capacidade deste último parâmetro de exercer influência sobre os outros, pelo fato do torcedor ser um fiel consumidor que alimenta o mercado do futebol. Por essa razão, o clube que possui uma grande torcida, além de ter um maior número de consumidores diretos que lhe assegura uma alta bilheteria e consideráveis lucros com a venda de camisas e materiais esportivos, auferirá vantagens indiretas como verbas das redes de televisão e mais visibilidade midiática, o que lhe proporcionará a conquista de patrocínios e parcerias.

Importante observar que nenhum dos três clubes pesquisados realizou pesquisa para apurar o atual perfil estatístico de sua torcida, demonstrando o número exato de torcedores e dados de seu perfil como sexo, faixa etária, faixa socioeconômica, entre outros.

Ilustrando a dimensão desses clubes no cenário esportivo de Minas Gerais, para se entender melhor os parâmetros abordados neste estudo, resumiu-se no Quadro 3 os dados relativos a suas receitas anuais, despesas, déficit de exercício, tamanho da torcida no Brasil, títulos conquistados nos últimos treze anos e patrimônio.

QUADRO 3
Comparativo da receita dos clubes

CLUBES	AMÉRICA	ATLÉTICO	CRUZEIRO
Receita anual de 2013	R\$ 21 milhões	R\$ 228 milhões	R\$ 188 milhões
Despesas	R\$ 24,5 Milhões	R\$ 250 milhões	R\$ 210 milhões
Déficit do Exercício	- R\$ 3,5 Milhões	- R\$ 22,5 milhões	- R\$ 23 milhões
Tamanho da torcida no Brasil	68 mil	5 milhões	7 milhões
Títulos conquistados de 2000 a 2013	Brasileiro Série C – 2009 Brasileiro Sub 20 – 2011 1 Estadual – 2001	1 Libertadores – 2013 Brasileiro Série B - 2006 5 Estaduais – 2000, 2007, 2010, 2012, 2013	2 Brasileiros – 2003, 2013 2 Copas do Brasil – 2000, 2003 8 Estaduais – 2002, 2003, 2004, 2006, 2008, 2009, 2011 e 2014
Patrimônio	1 Estádio: Independência 1 Shopping 2 Centros de Treinamentos 1 Clube social 2 Terrenos	2 Clubes Sociais 1 Shopping 1 Sede Administrativa 1 Centro de Treinamento	1 Sede Administrativa 2 Clubes Sociais 2 Centros de Treinamentos

Fonte: Original desta pesquisa.

À análise de cada item, nota-se a grande diferença entre o América e os outros dois clubes – Atlético e Cruzeiro – que se assemelham bastante na maioria dos parâmetros ilustrados, o que acaba gerando um maior equilíbrio na disputa esportiva que, por sua vez, fomenta uma forte rivalidade.

Englobando a análise da receita anual, despesas e déficit do exercício 2013, dados retirados do balanço financeiro de cada clube, publicado no Diário Oficial de Minas Gerais, constata-se uma grande diferença da receita do América para os outros dois clubes – Atlético e Cruzeiro. Esta diferença decorre de vários fatores, como a receita gerada pelo

tamanho menor de sua torcida, mas também, e principalmente, pela verba de transmissão concedida pela televisão que, para o América, pelo fato de disputar a “Série B” do Campeonato Brasileiro, é bem menor do que a dos outros dois clubes que disputam a “Série A”. A receita de Atlético e Cruzeiro é bem mais próxima, e neste ano de 2013 a do Atlético foi maior, mas o importante para este estudo é que eles têm um equilíbrio no item receita. Com relação as despesas, importante observar que fica evidenciado, nos três clubes, um descontrole financeiro originado de um gasto superior à arrecadação, denunciado pelo déficit anual. O grande problema é que este quadro se repete todos os anos, gerando uma dívida crescente. O Atlético é um grande exemplo desse descontrole financeiro, pois segundo a Pluri Consultoria (2014), o clube teve mais um ano de forte prejuízo (R\$ -22,5 milhões), o 8º consecutivo, acumulando perdas de R\$ 225 milhões desde 2006, tornando-se o quarto clube mais endividado do Brasil.

Quanto ao tamanho das torcidas, os dados são de uma pesquisa da Pluri Consultoria (2012/2013), mostrando a torcida do Cruzeiro maior que a do Atlético, ocupando os dois clubes a 7ª e 10ª posições do *ranking* nacional. Na cidade de Belo Horizonte, segundo a CP2 Pesquisas, onde se encontram os torcedores com mais contato com seus clubes e maior possibilidade de consumo, a torcida do Atlético possui 317 mil torcedores, sendo um pouco maior do que a do Cruzeiro, que tem 295 mil. Já a torcida americana é bem menor, reunindo apenas 9 mil torcedores em Belo Horizonte.

Sobre os títulos conquistados entre 2000 e 2013, trata-se de um importante fator, por motivar o aumento de torcedores e, conseqüentemente, da receita dos clubes. O tempo de exposição da marca do clube na mídia é fundamental para este retorno, e o título faz com que a marca fique mais conhecida, mais valorizada com a sua exposição na mídia. Dependendo do campeonato disputado, ele pode ser regional, nacional ou até internacional, a marca terá uma maior ou menor valorização. No Quadro 3, pode-se constatar que o Cruzeiro foi o clube que conseguiu mais títulos, dado que ajuda a explicar o aumento do número de seus torcedores em relação aos outros dois clubes. Já o Atlético apresenta uma série de títulos estaduais, de menor repercussão, mas um recente título internacional, o que lhe garantiu uma grande repercussão. Quanto ao América, neste período de 2000 a 2013, conquistou apenas um título estadual e dois títulos nacionais de menor repercussão, tornando-se importante ressaltar, porém, a conquista do Brasileiro Sub 20, em 2011, por ser este clube reconhecido nacionalmente como um bom formador de atletas nas categorias de base.

Por último, tem-se o fator “patrimônio”, que apresenta um resultado equilibrado entre os três clubes, com a ressalva de que América é o único dos três que possui um estádio de futebol – o Independência, além de outros imóveis. Em compensação, no quesito Centro de Treinamento (CT), os de propriedade do Atlético e Cruzeiro apresentam nível de qualidade internacional, enquanto o do América é bem mais simples. Verifica-se, pois, que os três são possuidores de um bom patrimônio. Um aspecto pouco significativo na avaliação desse parâmetro, mas importante na análise da manifestação da política no âmbito da GC, refere-se ao fato do América possuir um Clube Social que se encontra desativado desde abril de 2013, em decorrência do seu arrendamento a partir de 2001, o que impactou de forma negativa na política de relacionamento social do clube, como foi mostrado pelos agentes da pesquisa em seus comentários.

Apresentada a análise comparativa dos seis fatores mais importantes no plano de uma avaliação conjunta, passa-se à análise de cada clube, visando a especificação dos resultados decorrentes de suas características próprias.

5.1 América Futebol Clube

Serão analisados, no âmbito da estrutura de Governança Corporativa (GC) do clube, a presença dos capitais: político, social, financeiro, intelectual e cultural, segundo os elementos conformadores da teoria de Boudieur (1998).

5.1.1 Estrutura de governança

O estatuto do América, em vigor, foi aprovado pela Assembleia Geral do clube em 23 de dezembro de 2008, com uma alteração nos artigos 38 e 60, por deliberação de outra Assembleia Geral Extraordinária, de 29 de abril de 2011. Portanto, trata-se do estatuto em vigência, composto de 83 artigos. À sua avaliação com vistas na dimensão política da GC, observa-se a importância de alguns artigos para a análise dos dados coletados na pesquisa.

No capítulo III, Art. 25 do estatuto do América consta os poderes sociais do clube. São eles: “I – Assembleia Geral; II – Conselho Deliberativo; III – Conselho Fiscal; e IV – Conselho de Administração”.

Torna-se muito importante salientar, para o entendimento deste estudo, que apesar de ter o mesmo nome Conselho de Administração (CA), no América, este órgão exerce um

papel diferente do CA recomendado pelo IBGC para as empresas de capital aberto. A denominação “conselho de administração”, neste caso, foi dada a uma forma de governança formada por um grupo de pessoas, ou seja, pelo grupo responsável pelas tomadas de decisão na empresa. Diferente, portanto, do informado no Referencial Teórico deste estudo, de que o papel do CA é o de um órgão fiscalizador. Como também já mencionado, no caso dos clubes de futebol, o CA exerce o papel de conselho deliberativo e fiscal.

Como podemos ver, o América possui hoje uma governança diferenciada da grande maioria dos clubes brasileiros. Desde 2009, até hoje, deixou de ser presidencialista e passou a ter um Conselho de Administração que, no seu primeiro mandato de três anos (2009, 2010 e 2011), era formado por sete membros, e que a partir do segundo mandato, em 2012, passou a ser formado por nove membros.

Em 2008, o América passava por uma crise muito forte, e estava até encontrando dificuldade para encontrar o presidente. A responsabilidade era muito grande, porque a legislação passou a exigir muito do presidente no aspecto legal e havia também o aspecto administrativo. Diante desta dificuldade, e também vamos falar, de divergências de pessoas que tem influência no América, o Sr X sugeriu que se fizesse um conselho de administração. Depois de muita conversa, chegou-se à conclusão que poder-se-ia fazer este conselho com o número de sete. Porque sete? Porque eram sete forças significativas no América, e havia necessidade que essas forças convergissem. Então sete, porque haviam sete pensamentos, assim disse, de forma diferente de como se tratar um clube de futebol (ENTREVISTADO AMÉRICA II).

Como mencionado anteriormente, em 2012, o estatuto do clube foi alterado, passando para nove o número de membros a compor o Conselho de Administração, cujo tempo de mandato foi definido em três anos, podendo cada membro se reeleger apenas uma vez, ficando, então, no máximo, seis anos à frente da direção do clube. Sendo assim, no final deste ano de 2014, uma nova eleição será realizada, e somente dois integrantes deste conselho poderão compor o próximo conselho.

Esta forma de governança vem dividindo as opiniões. Como exposto pelo Entrevistado II, tal sistema foi estabelecido apenas para sanar uma necessidade de momento, sendo vista por ele, que faz parte deste conselho, desta forma:

Sobre este conselho eu não gosto, eu sou um presidencialista, conheço os oito, tem de ser um presidente e cada um deles vice presidentes na sua área. Esta palhaçada do América ter nove presidentes, isto é para aguçar ego (PRESIDENTE AMÉRICA II).

Para se entender melhor esta forma de governança, torna-se importante fazer uma breve comparação entre o Presidencialismo e o Conselho de Administração. O Presidencialismo, que a maioria dos clubes utilizam como sistema de governança, é o poder nas mãos de uma só pessoa. O presidente escolhe os seus vice-presidentes ou diretores, e os distribui em vários setores de atuação do clube, mas cabe a ele a palavra final. Este presidente tem, assim, um forte poder de decisão e um grande poder político.

Já o conselho é um grupo de pessoas com igualdade de poder, sem hierarquia entre seus membros, e as diretrizes do clube são decididas de uma forma democrática, tirando, assim, o poder de decisão das mãos de uma só pessoa.

Os que defendem a governança através do conselho dentro do América, veem nela, além de uma maneira democrática de decisão, uma maneira de proteção do clube, que por possuir um grande património, não deve ficar nas mãos de uma só pessoa. Sendo um conselho, as tomadas de decisão unilaterais dos presidentes, comuns em muitos clubes e geradoras de conflitos de interesse, tornam-se bem mais difíceis de ocorrer.

Por outro lado, os críticos dessa governança pontuam seus dois aspectos negativos: o primeiro é a morosidade administrativa. Sendo as tomadas de decisão estabelecidas em grupo, ficam sujeitas a uma ocorrência esporádica, gerando a impossibilidade de decisões ágeis, quando necessário. A administração fica mais lenta, gerando perdas de oportunidades para o clube. O segundo aspecto é que este regime de governança acaba reproduzindo o sistema presidencialista, pois um dos membros sempre se destaca e toma as decisões, enquanto o restante fica cuidando de seus “feudos”, como se fossem vice-presidentes.

Quando lá cheguei, eu notei que, por exemplo, o futebol profissional estava entregue a um, o futebol amador estava entregue a outro, a parte de marketing estava entregue a outro. Era o que vigia antigamente, o presidencialismo com os vice-presidentes cada um em seu setor. Então o atual sistema não trouxe, pelo menos, o que a gente imaginava para a realidade do América. Continuou-se com o mandato de antigamente, quando tinha o presidente e o vice-presidente amador, o vice-presidente de património, o vice-presidente jurídico, o vice-presidente disso, daquilo. Então, não se alcançou o objetivo que a gente imaginava para o Conselho de Administração do América (ENTREVISTADO AMÉRICA III).

Com base na teoria de Bourdieu (1998), verifica-se, ainda, que quem é o detentor da administração das finanças do clube, do seu capital econômico, acaba detendo mais poder no grupo.

Os três primeiros anos, foram de sucesso na parte futebolística, que interessava a torcida, e na parte administrativa e na parte financeira deu um salto espetacular, tudo isto foi feito pelo conselho de administração, que estava realmente atuando de uma forma colegiada. Isto no princípio, depois, com o correr do tempo, este colegiado voltou a ser um misto de colegiado e presidencialismo, porque um dos membros se destacou. Que foi o Sr X. Porque a parte que ficou para ele, foi a parte mais importante, que era cuidar das finanças e, por consequência, cuidar do futebol profissional. O futebol profissional e as finanças, num clube esportivo que disputa campeonatos profissionais, são dois fatores importantíssimos, e o Sr X cuida dos dois. Aí passou praticamente a tomar a maioria das decisões, algumas com o referendo do conselho (ENTREVISTADO AMÉRICA II).

O que se pode observar é que o Conselho de Administração passou a fazer o papel de um “fiscalizador/aprovador” da gestão de um dos presidentes. Na verdade, ele tira deste presidente o poder total, visto em outros clubes, mas ele não funciona como um colegiado nas decisões, no seu dia-a-dia. Isto acaba anulando o papel que seria do Conselho Deliberativo. Sendo assim, o Entrevistado Conselheiro América I comenta: “O Conselho Deliberativo somente existe estatutariamente, pois na prática ele não decide nada, as coisas já chegam decididas em uma assembleia”.

5.1.2 Política de escolha, avaliação e substituição de dirigentes

No América, assim como na maioria dos clubes, os sócios quotistas são as pessoas que podem votar na formação do conselho deliberativo e serem eleitas. Esta votação é realizada em Assembleia Geral. O Conselho Deliberativo tem um mandato de três anos, e neste triênio 2012, 2013 e 2014, é composto por 500 membros que, na próxima eleição, serão reduzidos para 300 membros.

Assim que é definido pelos associados, o Conselho Deliberativo elege o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. No América, constata-se algumas peculiaridades com relação à escolha de seus membros. Segundo o Entrevistado Presidente América II, um fato curioso acontece no clube:

No América tem-se uma situação curiosa na formação do conselho deliberativo, porque para ser conselheiro tem de ser quotista, e com a diminuição do número de quotistas, praticamente, o número de sócios são os mesmos do conselho, ou seja, seus próprios eleitores são os eleitos (Entrevistado América II).

Assim, outro fator comum à política dos clubes estudados, que não difere do encontrado nesta pesquisa, é o da escolha dos membros deste Conselho Deliberativo que, por sua vez, irá escolher os membros do Conselho Administrativo. Geralmente, tratam-se

de parentes, amigos, pessoas colocadas por favorecimento e que acabam ficando por vaidade, fiéis aos seus padrinhos, retribuindo os votos aos mesmos.

O nosso conselho de administração é eleito em uma assembleia geral, pelo nosso conselho deliberativo. Na verdade, vamos jogar claro aqui, estes que compõem o conselho de administração é quem mandam no América. Se fizer uma eleição lá, e tiver o meu nome, o do Sr X e o do Sr Y, por exemplo, dificilmente alguém vai ganhar a eleição. Porque o conselho deliberativo são pessoas da nossa confiança, estão lá porque nós colocamos lá, são pessoas ligadas a gente (Entrevistado Presidente América II).

Outro ponto importante está relacionado ao perfil das pessoas que compõem esses conselhos. Trata-se de um fator considerado prejudicial à sua escolha. Ocorre que, no início da década de 1970, visando sair da crise financeira, o América vendeu o seu clube social, conhecido por Alameda. Depois de algum tempo, no início da década de 1980, o clube construiu o Centro de Lazer do América Mineiro (CLAM), que também foi terceirizado, e era frequentado pela comunidade do entorno, e não por americanos. O resultado disto foi um distanciamento dos torcedores, no que se diz respeito a uma convivência social e política. Como exposto pela teoria explorada neste estudo, é na convivência social que a política se faz presente pelo surgimento de forças antagônicas e de lideranças. Hoje em dia, no América, os encontros acontecem em dias de jogos, nas arquibancadas, o que limita, em muito, a melhor escolha de representantes ideais para o conselho deliberativo.

Assim, no Conselho de Administração, a governança se manifesta nos critérios de escolha dos membros, que decorrem, segundo os entrevistados, de fatores emocionais e financeiros que os ligam ao clube.

Este conselho foi formado através da amizade, mas principalmente através do vínculo das pessoas com o América. O que que eu posso dar para o América? (ENTREVISTADO AMÉRICA I).

Primeiro é a vivência do clube, o amor pelo clube, e é a situação financeira da pessoa, a independência financeira desta pessoa e a vontade de trabalhar pelo América. Estas são as condições básicas. Mas, basicamente, o América procura elementos de projeção. Projeção social, projeção política... Depende muito da época e das circunstâncias (ENTREVISTADO AMÉRICA II).

O Entrevistado América III, aponta um outro fator de influência na formação dos conselhos: o da renovação dos seus membros. Vários de seus membros já estão com uma idade avançada, necessitando, assim, fazer uma política de reposição de pessoas novas e preparadas para a dedicação ao clube.

Eu acho que as pessoas que compõe hoje o Conselho Deliberativo, o Conselho de Administração do América, com pouquíssimas exceções, são pessoas já cansadas de América, carimbadas, figurinhas carimbadas, mas eu acho que há necessidade de uma mudança, uma vida nova, sangue novo, para que realmente o América dê continuidade (ENTREVISTADO AMÉRICA III).

5.1.3 Conflitos gerenciais

Atualmente, após a formação do Conselho de Administração, não existe uma oposição dentro do Conselho Deliberativo do América. Desta forma, os conflitos praticamente inexistem neste fórum de discussão. Quando ocorre, são eliminados por meio de votação, observando as regras do estatuto. Já os conflitos surgidos no Conselho Administrativo, os do dia-a-dia de trabalho, são debatidos e solucionados de forma democrática, por meio de votação nas reuniões semanais.

Ai eu tenho de puxar a sardinha um pouquinho para o meu lado. Sempre tem um elemento apaziguador. Nós propusemos na primeira reunião do conselho, que como o objetivo de todos era o bem do América, os assuntos seriam discutidos exaustivamente até se encontrar a melhor fórmula para América. Assim, não tinha nem vencido nem vencedor na votação, a maioria decidiu está decidido. Assim funcionou perfeitamente até hoje, pois não tivemos nenhuma grande dissensão, e quando há uma dissensão, vai-se para o voto e se acaba decidindo por ampla maioria (ENTREVISTADO AMÉRICA II).

Neste sentido, vale lembrar um fator citado, quando se falou anteriormente nas vantagens e desvantagens da governança via Conselho de Administração, a saber: a morosidade nas tomadas de decisões. Fica claro, na fala do Entrevistado América I, como funciona o jogo político de tomadas de decisão. Para não causar melindre e dissensão entre os membros do conselho, põe-se em prática uma estratégia para mudanças das discordâncias dentro do conselho.

A decisão é o seguinte, surgiu um conflito, vamos votar. Ai votou, quem perdeu, por exemplo, cinco a quatro, tem de aderir ao decidido. Isto não funciona bem assim não, mas o ideal é este, aí entra a ética. Tem de haver diplomacia, porque se não, se for só no voto, puro e seco, também, às vezes, a matéria não é decidida, vai levando, vai levando, que é uma maneira ruim de administrar, porque invés de decidir, eu vou temporizando, e vai de reunião em reunião, reunião, reunião e um dia eu não falo. Um exemplo: um certo setor precisava de uma interferência, estão discutindo este assunto há mais de um ano, mas ninguém teve a coragem de chegar e falar assim: “Oh, vamos intervir agora lá e acabou”. Mas não pode ser assim, vamos agir temporizando, não sei o que lá, pá pá pá, vai aqui, vai ali, chama a pessoa, conversa. Porque se você vai agir com firmeza, aí vira ditadura, então vai levando, vai levando, e um dia a decisão sai, mas eu não sou favorável a isto não, acho que tem de ser mais objetivo, mas tem de ser político (ENTREVISTADO AMÉRICA I).

No comentário do Entrevistado América III, tem-se a constatação de que o Conselho de Administração funciona mais como um presidencialismo.

Muitas coisas que deveriam ser trazidas para ser votadas pelo Conselho de Administração, por isso eu falo com você que não está funcionando muito bem. Já chega com decisões já tomadas (Entrevistado América III).

5.1.4 Influência do capital financeiro no processo decisório

Apesar de, atualmente, o América encontrar-se em condições financeiras um pouco melhores que a de crises enfrentadas no passado, ainda é muito grave a situação do clube para conseguir sustentar o futebol. Este é um fator que vem marcando a vida do clube, pois promovendo uma espécie de cultura institucional da supervalorização das pessoas possuidoras de capital financeiro.

Teve uma eleição em que o candidato era ótimo e pobre, o outro era rico e péssimo, ganhou o rico, eu ainda me lembro de um dos cabos eleitorais falando “como é que você vai votar neste homem, se ele chega aqui no América de bonde”. Era o melhor candidato que nós tínhamos, mas não tinha dinheiro. O outro era muito rico, mas não tinha a capacidade diretiva do que perdeu. Isto é histórico. Na história do América você vai encontrar tudo isto. Dependendo da época, quem tem dinheiro é que manda no América. Diretor que tinha dinheiro é que mandava. Não é bom citar nome, porque já faleceu, mas o diretor tinha dinheiro, ele escolhia o técnico, ele contratava o jogador, independente da diretoria querer ou não querer, ele tinha voz total. É um clube que acostumou a viver em crise financeira. O América vendeu o estádio da Alameda para pagar dívida. Está dívida o que que era? Eram títulos de bancos avalizados pela diretoria. Então, a situação era esta. Já hoje, não. Hoje não se pede dinheiro a diretor. O América está vivendo com os recursos oriundos de publicidade, de contribuições, de patrocínio, aluguel do Independência etc. (ENTREVISTADO AMÉRICA II).

É bem marcante nas entrevistas, a percepção da valorização dos ricos e até da dependência do clube a eles. Segundo o relato dos entrevistados, atualmente, o Conselho de Administração melhorou esta relação que, no passado, era lugar comum. No entanto, o América ainda possui uma relação de dívidas com vários dos seus dirigentes.

No América, o próprio presidente entrou com ação contra o clube, porque colocou dinheiro lá dentro e não conseguiu tirar. Ele foi lá e penhorou os refletores. Teve um outro que emprestou dinheiro para o América, emitiu uma promissória, meteu juro em cima, e executou o clube (ENTREVISTADO AMÉRICA II).

Atualmente no América, no Conselho de Administração, a gente não vê isso. Mas já houve época em que o Clube realmente precisava ter um suporte financeiro, alguém que fizesse alguma coisa. Inclusive, eu cito o exemplo, que eu mesmo já botei, no cargo de vice-presidente do América, e na época, muitas decisões financeiras eram tomadas por mim, mas tudo para o bem do América.

Quando eu sai, eu deixei um documento no clube atestando que o América não me devia absolutamente nada (ENTREVISTADO AMÉRICA III).

No caso do América, este poder do capital financeiro apontado por Bourdieu (1998) tem um peso muito forte. Como citado, quando se fala em governança do Conselho de Administração, quem hoje consegue o dinheiro para o clube e controla este dinheiro acaba destacando-se, e tendo mais poder de decisão no grupo.

O poder financeiro das pessoas as torna mais poderosas dentro do conselho. A mais tempo atrás, no América, surgiu isto. E não é só no clube não, mas em outras empresas também. Surge uma pessoa com poder financeiro, que passa a dominar o ambiente, dominar as decisões, pois depende delas: “vamos fazer isto? Vamos. Mas com que dinheiro? Ah! O fulano tem!”. Então ele passa a mandar. Acaba, portanto, que é o financeiro que sempre toma as decisões (ENTREVISTADO AMÉRICA I).

5.1.5 Estrutura e funcionamento dos conselhos – variável poder

No América, assim como na maioria dos clubes de futebol, o Conselho Deliberativo é muito grande e constituído por uma acentuada diversidade de pessoas. Muitas vezes, elas não se conhecem e não sabem como o clube funciona.

Convoca-se o conselho deliberativo, que são em torno de 300 pessoas, faz-se uma reunião lá pelas 7 horas da noite, aí não aparece ninguém, aí 8 horas da noite faz-se a reunião com qualquer número, e aí realiza-se a assembleia. O assunto, que é o estatutário, que é a aprovação real, é discutido em 5 minutos. O resto da conversa é fofoca, é futebol, é arquibancada etc. Então o conselho deliberativo, de 300 pessoas, não pode prevalecer. Não está funcionando. Isso é reunião de arquibancada. Não é o tipo de reunião que um time de futebol precisa, tá certo? E isso politicamente só trás adversidades, porque o camarada sai de lá falando: “Ah! Porque o Fulano falou e eu não concordo!” E aí começa aquela “guerrinha”. E a assembleia continua, continua, continua, e o assunto principal da noite foi discutido em 5 minutos, e poderia ser resolvido de uma maneira muito mais fácil, sem confusão e sem adversidades, com um conselho menor e com mais conhecimento dos assuntos do clube. Porque um torcedor, ele não conhece o clube no seu dia-a-dia. E a maioria dos conselheiros são torcedores que resolvem com a paixão, e não com a razão. Eu pergunto: para quê ter um conselho deliberativo? Existe o conselho deliberativo porque é tradicional. Não funciona. Não precisa reunir (ENTREVISTADO CONSELHEIRO AMÉRICA I).

Neste comentário, nota-se uma orientação sobre a GC nas empresas, quando se fala do CA, recomendando que ele seja composto de um número menor de pessoas, em torno de sete, e que as mesmas tenham uma boa formação e conhecimento da empresa. Como se vê, um conselho deliberativo composto por 300 membros que não têm conhecimento da

empresa, compromete totalmente o seu objetivo organizacional, impedindo-o de cumprir corretamente o seu papel, visando um melhor desempenho.

Uma outra característica negativa do Conselho Deliberativo é o fato dele não ter independência na governança do clube. Como citado, na época da eleição, os candidatos à governança, seja ela um conselho ou um presidente, irão selecionar pessoas da sua confiança e convívio para compor o Conselho Deliberativo, e votar neles para dirigirem o clube. Este mesmo grupo será aquele que aprovará as decisões dos governantes.

Para se ter uma ideia de como funciona, em uma Assembleia Geral, a maioria das votações são feitas da seguinte forma: o presidente do conselho fala “quem for contrário à proposta feita, favor ficar em pé”, ou seja, muito constrangedor, razão pela qual são poucos os que se levantam. E quem se levanta, ainda é taxado de encrenqueiro, opositorista.

No América as tomadas de decisões ocorrem da seguinte forma: o presidente do Conselho coloca uma pauta e fala assim: “quem está favorável permaneça sentado, e que não estiver favorável permaneça em pé, levante-se, está aprovada a situação”. Resumindo, não dá nem tempo para o cara pensar para tomar a decisão. E eu sempre tenho falado com o pessoal do América: não vai dar tempo, quando você coloca uma pauta numa reunião do Conselho, deixa o pessoal se manifestar, tirar todas as dúvidas, para na hora que realmente for votar, especialmente na condição do cara ter sanado todas as dúvidas, realmente não ocorra uma decisão que depois lhe dê condição de reclamar, dizendo que não queria aquela decisão que, infelizmente, foi aprovada pela maioria (ENTREVISTADO AMÉRICA III).

Já o Conselho de Administração funciona de uma forma diferente. É formado por um grupo de pessoas escolhidas, que se conhecem bem, tendo vínculos de amizade e um grande conhecimento do clube. Atualmente, quase todos os componentes do conselho já foram presidentes ou vice-presidentes em outras gestões. Tem-se, assim, convívio e uma estrutura melhor e mais eficiente.

A escolha geralmente é orientada, vamos falar assim, por serviços prestados ao clube. Você pode ver que todos os membros do conselho são pessoas que têm um passado muito importante no América, fizeram alguma coisa pelo América (ENTREVISTADO AMÉRICA II).

Mas como atestou Bourdieu (1998), toda relação é pontuada por disputa pelo poder. E isto não é diferente no Conselho de Administração do clube, com alguns se sobressaindo na liderança do grupo. Atualmente, em razão do América ter uma alta demanda financeira, concede-se mais poder aos detentores de capital financeiro. Em outro momento, por exemplo, o clube poderá ter uma alta demanda jurídica. Neste caso, os juristas do conselho ganhariam mais poder em vista de seu capital cultural.

Isto é muito do indivíduo. No América, por exemplo, tem um elemento que sobressai hoje, que é o Sr. X, pela própria forma dele atuar. Foi presidente do América durante muitos anos, foi diretor muitos anos, conhece o América a fundo, conhece o futebol a fundo, conhece o clube a fundo, então o jeito dele de administrar acaba predominando, na parte financeira e na parte futebolística. Tinha o Sr Y também, que tem um gênio muito próprio, que estava cuidando da parte da categoria de base; ele também tem uma maneira de administrar que, às vezes, não é a melhor. Às vezes entra em choque, e estes choques foram discutidos, em reuniões dentro do conselho de administração (ENTREVISTADO AMÉRICA II).

5.1.6 Estratégias de relacionamento social (capital social) no exercício do poder

Quando se fala do capital social como relação de poder no âmbito político dos clubes de futebol, há que se considerar dois fatores. O primeiro é o poder de relação social do indivíduo na sociedade como um todo. A pessoa tem uma rede de relacionamento formada por pessoas de expressão social e política, e ganha notoriedade dentro de um clube de futebol. O segundo é o poder de relação social do indivíduo no clube. A pessoa é muito conhecida e respeitada no próprio clube, e passa a ter um grande poder dentro da instituição.

O segundo fator sempre foi e sempre será muito importante, mas no caso do América foi restringido, como já pontuamos, pela falta de um clube social que crie um encontro constante entre as pessoas, deixando tais encontros restritos a momentos curtos como o tempo de um jogo de futebol e de uma assembleia, quando convocadas.

Quando da formação dos conselhos, sempre se busca pessoas que se destacam na sociedade como políticos, desembargadores, empresários de sucesso, dentre outros. Isto porque tais pessoas poderão, com o seu poder de influência e trânsito em setores diversos (político, social e empresarial), ajudar de alguma forma o clube.

Primeiro você procura pessoas que tenham uma boa ligação, não apenas na esfera política, mas também social e na pujança financeira, isto é comum acontecer. Eu tinha um bom relacionamento em determinado governo e consegui muita coisa para o América. O Sr X, conseguiu muita coisa para o América pelo bom relacionamento político, então, esta ligação política é importantíssima. Porque querendo ou não os clubes dependem muito do poder estatal, dependem muito. E no aspecto de patrocínio, propagandas etc é um relacionamento pessoal. Então, quando você tem um relacionamento pessoal em um nível elevado, você tem mais facilidades (ENTREVISTADO AMÉRICA II).

Realmente, o América é um clube que, apesar de não ter poderio econômico e de torcida em Minas Gerais, como Atlético e Cruzeiro, ainda possui um grande respeito

público e contatos dentro da sociedade mineira, conseguindo, assim, manter uma rede de relacionamento satisfatória.

Graças a Deus, no América, um clube diferente dos demais clubes de futebol, a gente consegue abrir portas para qualquer lugar. É impressionante a força política que o América tem. E às vezes não sabe nem usar isso. O América tem facilidade em qualquer esfera estadual, federal e municipal. Sempre se tem alguém do América em algum lugar (Entrevistado América III).

Esses dois comentários ilustram bem esta questão, pois enfatiza convites individualizados a dois personagens socialmente importantes para fazerem parte do Conselho de Administração, com o segundo apresentando um grande poder de relacionamento.

O Sr X, procurador do estado foi chamado para compor o conselho depois que ele apareceu na televisão dando entrevista sobre o julgamento do assassinato daquela modelo em um apart-hotel, e aparecia no seu escritório vários escudos do América. Aí as pessoas pensaram: temos de trazer este cara para cá. Ele é um cara muito bacana e com muita vontade de ajudar (ENTREVISTADO AMÉRICA I).

O Sr Y, ele é fanático, mas o que levou ele para o conselho foi a sua qualidade no relacionamento, por ser jornalista conhecido, ele abre qualquer porteira. É um cara muito importante (ENTREVISTADO AMÉRICA I).

5.1.7 Influência do capital intelectual no exercício do poder

Sobre a influência do capital intelectual, Bourdieu (1998) atesta que os capitais de poder possuem importâncias diferentes nos campos em que atuam. No caso do campo de estudo, os clubes de futebol, o capital intelectual aparece com um reconhecimento muito restrito. Ficou claro nas entrevistas que, apesar de reconhecerem a sua importância, no caso do América, é o capital que tem o menor peso de poder político dentro dos conselhos.

Eu acho que é muito pouco. O financeiro continua mandando. O intelectual vai lá e contribui muito, mas acaba o financeiro sempre impondo. O conhecimento do futebol se aprende lá no dia-a-dia (ENTREVISTADO AMÉRICA I).

Apesar de ter um peso menor, este capital não deixa de ter a sua importância reconhecida, pois na hora de defender uma ideia de fazer uma negociação, de montar um time de futebol e de conhecer todas as leis que regem este meio, este capital torna-se indispensável e, sem sombra de dúvida, dá mais poder a quem o detém.

Eu acho isso importante numa reunião, num sistema que a gente trabalha no Conselho de Administração; o ideal é que a gente tivesse nove especialistas em

cada setor. Esse seria o ideal, porque é isso que iria definir a melhor maneira de se trabalhar. Eu acho importantíssimo isso. Se a gente conseguir, já que o América tem nove, se por um acaso a gente tivesse 12 pessoas com capacidade, teríamos que passar de nove para 12, porque eu acho que seria o ideal (ENTREVISTADO AMÉRICA III).

Tem um ponto importante que não se percebe no América, que é a distribuição das responsabilidades no Conselho de Administração. Como dito, no clube, o Conselho de Administração acabou ficando dividido em setores: um cuida do futebol e do financeiro, o outro do futebol de base, o outro do jurídico, o outro do marketing e assim por diante. Foi pontuado que um dos membros acabou se destacando dos outros e tendo mais poder dentro do grupo. O motivo alegado é o de que ele é o responsável pelos dois setores mais importantes do clube: o futebol e o financeiro. Interpretando uma resposta de um entrevistado, constata-se que tal membro foi escolhido para atuar nesses dois setores, não pelo seu poder financeiro particular, mas, principalmente, pelo seu conhecimento intelectual do negócio a ser administrado.

O América, por exemplo, tem um elemento que sobressai hoje, que é o Sr X, pela própria forma de atuar dele. Foi presidente do América durante muitos anos, foi diretor muitos anos, conhece o América a fundo, conhece o futebol a fundo, conhece o clube a fundo, então o jeitão dele de administrar acaba predominando, na parte financeira e na parte futebolística (ENTREVISTADO AMÉRICA II).

5.1.8 Aspectos simbólicos no exercício da governança

Nos clubes de futebol, o poder simbólico (BOURDIEU, 1998) se faz notar na representatividade de pessoas como ex-atletas, torcedores símbolos, filhos de dirigentes e outros, que passam a ter um reconhecimento e um tratamento diferenciado, que geram algum tipo de poder. No caso específico do América, o fator simbólico costuma aparecer mais na esfera executiva do que na diretiva. Mas apesar de não haver pessoas dotadas desse tipo de poder significativo e atuante no Conselho Administrativo, o próprio estatuto do clube prevê esta possibilidade.

No Estatuto do América reza exatamente isso. Você tem um sócio torcedor que pode vir a ser conselheiro, você tem o benemérito, você tem o benemérito atleta, você tem o benemérito honorário, que são pessoas às vezes que nem americanos são, entendeu, mas que fizeram alguma coisa importante para o América. E quantas pessoas que eu falei para você que o América tem essa grande vantagem que não tem rejeição. Então, às vezes, o América é ajudado por diversas pessoas que não tem nada a ver com o Clube. Simplesmente, porque o cara gosta do América, assim, gosta de alguém ligado ao América (ENTREVISTADO AMÉRICA III).

Portanto, o América está sempre disposto a ter na sua governança pessoas que possuam este tipo de poder. O Entrevistado América I atesta tal fato, quando comenta a simbologia de um determinado político para o clube. Pelo cargo que exerceu, supõe-se que tenha uma boa rede de relacionamento, o que seria muito importante para a instituição.

O Dulce, ele foi da presidência do Lula. Se ele chegar no América hoje, e falar assim: “Olha eu quero ser dirigente do América”, nós vamos arrumar um lugar para ele lá. Porque é uma pessoa importante, ele vai ser dirigente lá, ele tem condições para isto, ele é americano, ele não tem dinheiro, mas ele tem o relacionamento muito grande, deve ter né, ele foi chefe da casa civil do Lula, presidente da República. Então, se ele chegar lá querendo uma vaga, vamos arrumar um lugar para ele, não tem dúvida nenhuma; ele vai se ajeitar lá e vai ser um dirigente. Ou seja, se for o caso, pessoas importantes assim, nós alteramos o estatuto, passando de nove para dez membros o conselho (ENTREVISTADO AMÉRICA I).

Este poder simbólico também pode ser visto sob outra ótica. Não somente pelo fato da pessoa ter mais poder por possuir as vantagens mencionadas, mas por possuir o poder simbólico de representante do clube. O fato de ser um dirigente do América ou já ter sido carrega este simbolismo. Representar a instituição na mídia e na sociedade, de uma maneira geral, coloca a pessoa em evidência, abre portas e a torna mais conhecida. Apesar do peso desse fator não ser tão significativo para o América, como se mostra em clubes com um número maior de torcedores, o time americano tem a simpatia de todos. Um político evita dizer que torce pelo Atlético, pois poderá ficar sem os votos dos torcedores cruzeirenses e vice e versa, mas se ele falar que é americano, ele ganha os votos dos torcedores americanos e não perde os votos que ele pode conseguir das outras duas torcidas.

Tem pessoa que quer representar o clube, porque muita gente quer aparecer, aquilo que a gente fala, “adora um microfone”, status, adora dar uma entrevista, adora estar na mídia, tem muita gente que assume o clube para estar na mídia, muitos assumem o clube por interesse político, se eleger a alguma coisa. Já outros assumem o clube para ter projeção social. Para se eleger nas entidades de classe a que eles pertencem. E há os abnegados, no América hoje são os abnegados. Tem um ou outro que tem outros interesses. Tem um que tem interesse político, mas é um abnegado do América também, é o caso do Alencar da Silveira, que ele é deputado, então o América pode ajudá-lo em eleição, mas não é só por isto que ele está lá, porque ele gosta do América, ele é um abnegado (ENTREVISTADO AMÉRICA II).

5.2 Clube Atlético Mineiro

Serão analisados, no âmbito da estrutura de Governança Corporativa (GC) do clube, a presença dos capitais: político, social, financeiro, intelectual e cultural, segundo os elementos conformadores da teoria de Boudieur (1998).

5.2.1 Estrutura de governança

O estatuto atual do Atlético foi aprovado em assembleia realizada em 13 de outubro de 2008, e nele constam 77 artigos que ditam as normas a serem seguidas, orientando o funcionamento do clube. Seu sistema de governança é o presidencialista: a diretoria é escolhida pelo conselho deliberativo do clube que, por sua vez, é eleito pelo voto direto dos associados.

O Artigo 18 do estatuto do Clube Atlético Mineiro identifica os poderes constituídos: I - Assembleia Geral; II- Conselho Deliberativo; III - Diretoria; IV - Conselho Fiscal; e V - Conselho de Ética e Disciplina.

Dos três clubes estudados, o Atlético é o único que disponibiliza o seu estatuto no seu site oficial, um procedimento importante no âmbito dos parâmetros pregados pelo IBGC, pois relativo ao fator “transparência”. O estatuto é muito bem elaborado, com facilidade de entendimento e com itens também recomendados pelo IBGC, como o referente ao “conflito de interesse” (Artigo 21), à equidade (todos tem direito a somente um voto) e ao critério da “ficha limpa” para se candidatar às eleições, dentre outros. Mas ocorre que, na prática, nem sempre o estatuto é seguido, como deveria, pelos governantes do clube.

O presidente tem que seguir as orientações do Estatuto do Clube. Hoje não funciona bem assim por causa do estilo do Sr X. Sr X é centralizador demais, não é? Tem coisas que ele tem que comunicar ao Conselho para ter um referendo do Conselho. E ele não tá nem aí... Mas, em tese, ele teria de comunicar (ENTREVISTADO ATLÉTICO II).

A governança no Atlético segue, portanto, os parâmetros do sistema presidencialista. Neste caso, os associados dos dois clubes, Labareda e Vila Olímpica, votam para compor o Conselho Deliberativo do clube. Este conselho, por sua vez, irá votar para compor a diretoria, elegendo o presidente e o vice-presidente. O mandato da diretoria e do conselho é de três anos, sendo que, no caso da diretoria, é permitida somente uma reeleição.

No Atlético, como a maioria dos clubes de futebol do Brasil, o regime é presidencialista. O poder está concentrado no presidente; o presidente é que tem toda a força administrativa no Clube. O Conselho Deliberativo, que deveria ser o órgão máximo de um clube, não é. Ele é enfraquecido. Ele vota, de um modo geral, o que o presidente mandar (ENTREVISTADO ATLÉTICO I).

Percebe-se, pois, uma total influência e controle do presidente sobre a formação do conselho, que segue o seu comando. São 150 membros, que depois de eleitos, irão escolhê-lo para a presidência do clube. Deste modo, ele contará com a aprovação de tudo que fizer, pois foi quem escolheu cada conselheiro. Isto vai totalmente contra as normas da GC, que orienta a atuação independente dos conselhos.

O Conselho Deliberativo é formado de grandes beneméritos que são ex-presidentes, ou seja, de benemérito que é escolhido e votado pelo presidente e conselheiros eleitos que são aqueles sócios de clubes sociais do Atlético. Eles são escolhidos, de um modo geral, numa chapa única, que é organizada pelo presidente do clube, e depois votados. Assim é que se forma o conselho deliberativo do Atlético (ENTREVISTADO ATLÉTICO I).

5.2.2 Política de escolha, avaliação e substituição de dirigentes

Como na maioria dos clubes, para fazer parte da política do Atlético, o primeiro requisito é ser sócio e não ser funcionário do clube. Para participar da diretoria exige-se: ficha limpa, indicação (por assinatura) de 50 sócios e dois anos como associado.

Qualquer sócio do Atlético que montar uma chapa, pode candidatar-se, desde que seus integrantes sejam todos sócios do clube. Aí ele faz uma chapa com 150 nomes e a inscreve. Outros também podem fazer uma outra chapa. Mas é difícil, nunca teve mais do que duas chapas. Porque sempre tem uma oposição dentro do clube. O que faz o pessoal da situação, normalmente, é jogar o mesmo conselho que estava com ele antes, renovando a eleição deles, e passam a ter a oposição da outra chapa (ENTREVISTADO ATLÉTICO II).

Como citado no subitem anterior, o candidato à presidência monta a sua chapa para o conselho deliberativo, contando assim, se eleito, com o seu apoio total. Para que isto ocorra, são procuradas lideranças que possam influenciar os associados na eleição. Geralmente os escolhidos para a formação da chapa são amigos, parentes e pessoas de confiança do presidente.

Hoje o Sr X tem um trâmite bom no conselho, porque o presidente do conselho é parente dele, é o Sr Y. Aí tem um outro, sabe como é que é, tem um trem errado, mas nisto não se mexe. Afinal de contas, é tudo para o bem do Atlético (ENTREVISTADO ATLÉTICO II).

Outro fator que prejudica o funcionamento ideal do conselho é a baixa capacitação dos seus membros, pouco questionadores e de fácil poder de manipulação, atendendo, muitas vezes, aos interesses de quem está no poder.

Tudo isso que nós estamos passando, é porque não se tem um conselho preparado. Torno a dizer, sem censura, sem julgamento. Porque às vezes até um pedreiro pode ser um bom conselheiro para uma hora crítica, mas o presidencialismo, usando a expressão “ditatorial”, vem por falta de lastro, de conhecimento dos conselheiros. Quando eu chego lá e peço o balanço analítico e eles me entregam o sintético, eu podia muito bem chegar lá e requerer o analítico. Aí outros conselheiros que não entendem a diferença e são manipulados, falam “Ah! Está querendo confusão!”. Mas tem pessoas que não tem a menor condição de analisar o que é aquilo que está lá. Como têm pessoas que tem extrema capacidade, e por “n” motivos também, mas não se colocam à disposição da diretoria. Tem que achar uma forma, eu não sei qual forma. Mas tinha que achar uma solução para isso (ENTREVISTADO ATLÉTICO III).

Assim, a governança no Atlético funciona na forma de um poder centralizado no presidente, que se vale de uma política de escolha das pessoas que compõem o conselho. Pode-se observar a consequência dessa centralização de poder pelo continuísmo que caracteriza os processos eleitorais, que pouco interfere no poder vigente, uma vez que o conselheiro pode se reeleger quantas vezes quiser e, assim, manter o presidente no poder.

O presidente tem um mandato de três anos, já o conselheiro pode ocupar o cargo quantas vezes ele quiser. Então, naquela chapa que está formada, naquela turma que já está formada, muda-se pouco, morre um, sai outro porque mudou para fora e tal. É aí é esse mesmo grupo que está no conselho permanece. Desta vez agora, como o conselho era antigo, o Sr X riscou pelo menos uns 30 nomes que ele sabia que era aquele cara que votou contra ele na reeleição dele. Cortou uns 30 nomes. Aí botou gente dele. E se reforçou (ENTREVISTADO ATLÉTICO II).

Desta forma, o processo de composição do conselho segue os critérios mencionados por Bourdieu (1998), ou seja, segue a influência dos capitais financeiro, social, cultural e simbólico. Esta fala ilustra, com clareza, o poder dos capitais social e financeiro para a participação política no clube.

Eu, por exemplo, como fui conselheiro do Atlético? Sempre fui atleticano, sempre, e sou empreiteiro. E nós somos amigos de vários empreiteiros. Eu pedi a um amigo: me põe lá no conselho, para eu ser conselheiro, porque eu quero fazer parte do clube. Sem saber nem o quê que era nem o quê que não era. Então, eu acho que a pessoa deve passar, também, por um treinamento para se habilitar a ser conselheiro. Na última eleição, já fui candidato à presidência, fiquei em segundo lugar. Eu banquei minha campanha toda. Então pesa. Minha campanha ficou em 100 mil contos. Porque eu botei do meu bolso (ENTREVISTADO ATLÉTICO III).

5.2.3 Conflitos gerenciais

Em razão da vigência de um presidencialismo centralizador, não existem grandes conflitos na administração do Clube Atlético Mineiro. Somente alguns conselheiros

beneméritos, ou seja, aqueles vitalícios que não necessitam ser eleitos e nunca são trocados, têm a coragem de ir contra o presidente em algumas ocasiões.

Sendo regime presidencialista, os conflitos praticamente não existem. Quando tem algum conflito, alguma polêmica, nos anos em que fui conselheiro do Atlético, eu ia para o Conselho, mas todas elas eram vencidas pelo executivo, a presidência. Tem uma minoria que é oposição. Essa oposição são os conselheiros beneméritos. Os conselheiros que são vitalícios, que já estão lá. Os conselheiros eleitos não. Eles nunca ficam contra o presidente (ENTREVISTADO ATLÉTICO I).

Para favorecer a administração desses conflitos, a solução encontrada pela direção do clube foi acrescentar em seu estatuto a votação como forma de resolução de conflitos. Seguindo os critérios da GC, o estatuto orienta para a realização de uma votação livre de influências e constrangimento, mudando o procedimento para o voto nominal, simbólico ou eletrônico. Antes era utilizada a forma de “permaneça assentado quem concorda com a proposta e fique em pé quem discorda”.

A votação é sempre direta, mesmo neste Estatuto novo. Nós cortamos aquele tipo “aqueles que são a favor permaneçam sentados, quem for contra levanta”. Nós acabamos com isso, porque muitas vezes você quer votar contra, você é contra aquela tese, aquela teoria e o sujeito fica inibido de fazer isso. Às vezes assuntos assim de vender, se você quiser vender patrimônio do clube, ordenar sobre patrimônio do clube e oferecer penhora, por exemplo, do clube, tem que ser, como tem que ter um quórum especial do conselho. Aí é uma reunião extraordinária, tem um quórum mínimo, o que tem que ser aprovado tem que ter um quórum especial. Aí põe-se o assunto e dá-se a palavra. Aí depois de discutido aquele assunto tem os contra e os a favor, e então todo mundo deu opinião, já falou. “Então podemos pôr em votação?”. Quando é essa reunião extraordinária, aí é com cédula (ENTREVISTADO ATLÉTICO II).

Para manter a disciplina na resolução dos conflitos, foi criado o Conselho de Ética que, entre as suas atribuições, julga qualquer denúncia de conduta considerada imprópria dentro do Conselho Deliberativo e da Diretoria do clube. Mais uma vez, esbarra-se na independência dos membros deste conselho, que é composto por onze membros eleitos pelo Conselho Deliberativo e, portanto, torna-se um conselho de natureza política.

Existem conflitos evidentemente. Já até saiu na porrada. Eu já vi sair na porrada. Efetivamente, eu tenho comigo que o Atlético é um processo, vai se melhorando a cada tempo. Eu tenho visto, nesses 10 anos, visto umas melhorias neste aspecto. Mas muito pequena. Nós criamos o Conselho de Ética que também age muito segundo a política (ENTREVISTADO ATLÉTICO III).

5.2.4 Influência do capital financeiro no processo decisório

Apesar da situação do Atlético ser bem diferente que a do América, no que diz respeito ao aspecto financeiro, pelo fato do clube não vivenciar tantas crises, e a consequente necessidade da influência desse tipo de poder no clube, tal influência existe, mesmo que em menor proporção.

Tem um exemplo vivo disso porque ele está lá, tá dentro até hoje, tá vivo até hoje, é o Sr X. Ele já era conselheiro do Atlético, ele já tinha uma cota, ele comprou a cota para ajudar o Atlético. Tem muita gente que não vai lá, mas paga o condomínio todo mês. Ele entrou no Atlético através do ex-presidente Sr Y, e justamente por causa do poder dele, de dinheiro. Ele injetou muito dinheiro no Atlético. Olha, o Sr X é um cara muito tímido. Ele tinha poder só de direção, executivo. Agora ele ganhou essa eleição por causa do poder que você falou, econômico. Todo mundo quer um cara bilionário na presidência do time dele, não é?! E ele realmente botou muito dinheiro no Atlético (ENTREVISTADO ATLÉTICO II).

Um dos entrevistados defende que o fator financeiro deveria constituir prerrogativa para se tornar conselheiro no Atlético, por influir na escolha entre os possíveis candidatos.

No Atlético, o que passa primeira avaliação é o dinheiro. Futebol hoje não se faz sem dinheiro. Você vai ser conselheiro, tá bom, você tem que comprar a cota, você tem que pagar mais, você tem que fazer isso, fazer aquilo. E aí é uma escolha (ENTREVISTADO ATLÉTICO III).

Assim, no caso do Atlético, fica muito claro que o capital financeiro gera poder para quem o detém, embora não seja um fator predominante na escolha para os cargos mais importantes do clube. Exemplo claro é a manutenção do atual presidente no cargo, eleito e reeleito muito mais por influência do capital simbólico e social.

O Sr X, atual presidente, o pai dele foi presidente, então ele foi criado dentro do Atlético. O pai, já falecido, foi um grande presidente, um dos melhores presidentes que o Atlético já teve. Como foi presidente do conselho, sempre fazendo a política lá dentro do Atlético, hoje é um presidente com uma força enorme dentro do conselho, tem poder quase absoluto no conselho e sobre a torcida (ENTREVISTADO ATLÉTICO I).

4.2.5 Estrutura e funcionamento dos conselhos (variável poder)

Atualmente, o Conselho Deliberativo do Atlético é composto pela seguinte estrutura: 55 Grandes Beneméritos, 171 Beneméritos, 5 Beneméritos Licenciados, 55 Natos, 152 Eleitos, 2 Eleitos Licenciados e 69 Suplentes.

Separando em dois grupos, tem-se: (i) 286 Conselheiros Grandes Beneméritos, Natos e Beneméritos, com cargo permanente, não precisando ser eleitos de três em três anos; e (ii) 154 conselheiros Eleitos/Efetivos, com 69 Suplentes. Os Eleitos/Efetivos formaram uma chapa única dentro do clube e têm um mandato de três anos, podendo se reelegerem quantas vezes quiserem. Importante observar que entre os eleitos, somente os efetivos têm direito a voto nas assembleias.

Desta forma, a oposição à diretoria se manifesta, em alguns momentos, entre os conselheiros permanentes, mas dificilmente parte de um conselheiro que necessita do voto, porque jamais fica contra quem o indicou para o conselho. Primeiro pela fidelidade à indicação do amigo que o colocou nesse grupo fechado que é o conselho; segundo, porque a pessoa não quer correr o risco de ser cortada na próxima eleição.

Evidentemente que fica um compromisso com aquele que indicou, de ter algum tipo de relacionamento que vai fazê-lo votar nele. Tem 150 conselheiros que são eleitos e podem ser trocados na próxima eleição; eles são escolhidos para votarem a favor do grupo dominante. O benemérito, o grande benemérito, o nato estes não têm este problema, pois são permanentes. Às vezes pode, porventura, ter um laço menor. Por isso a minha ideia de acabar com esses grupinhos, que são feudos, que votam naquele que os colocou no conselho. Isso existe, é real. Mas é um jogo, porque está lá no Estatuto qual é o nosso jogo, eu digo isso. O Estatuto, bom ou mal, nós temos que segui-lo (ENTREVISTADO ATLÉTICO III).

Ser conselheiro de um clube de massa como o Atlético significa, para muitos, um orgulho muito grande, sem sombra de dúvida. Trata-se de um cargo carregado de vaidade e, muitas vezes, de ambição. Pessoas lutam para chegar ao conselho, lutam para ter cargos de destaque, para chegarem à diretoria do clube e até à presidência. Este cargo de presidente proporciona uma visibilidade que, muitas vezes, faz seu ocupante vislumbrar outros cargos políticos fora do clube, tamanha é a quantidade de portas que se abrem.

Tem aquele que é oposição, que gosta de aparecer. Igual um cara que todo ano era candidato a presidência do Atlético, sem a menor chance de ganhar. Mas ele dava entrevista, saía no jornal, um tal de Sr Y (ENTREVISTADO ATLÉTICO II).

Eu não falo que o Sr X rouba dinheiro do Atlético de forma alguma, primeiro porque eu não tenho prova, mas que ele entrou no clube para usar o prestígio que o Atlético dá a ele, para abrir muita porta, eu não tenho dúvida. O mandato dele no Atlético acaba neste final de ano, imagino que ele deva sair candidato nessas eleições para algum cargo público (ENTREVISTADO ATLÉTICO II).

Outro ponto questionado foi o da representatividade. Os *stakeholders* estão bem representados neste conselho? O Atlético tem, atualmente, 871.200 torcedores em Belo Horizonte, e o comando deste imenso clube está nas mãos de mais ou menos 300 sócios,

sem ter, neste conselho, nenhum representante da torcida e de outros setores ligados ao clube. Uma falha, haja vista o futebol do Atlético e seu alcance midiático ser atualmente muito mais lucrativo do que os dois clubes sociais, conforme atesta a própria receita clube.

Eu acho que todo conselho devia ter uma estrutura para escutar a torcida. Olha eu queria fazer um pijama do Atlético que vai ser um barato, vai todo mundo dormir com esse pijama. Filtrar, não é? Se não ninguém aguenta. Vai chegar um milhão de sugestões, mas tem de ter um canal para ouvir o torcedor (ENTREVISTADO ATLÉTICO III).

A política de formação das chapas para o conselho visa manter a permanência no poder. O Entrevistado Atlético I ilustra uma passagem em que tal manobra não ocorreu, como em todos os outros processos eleitorais de presidente.

Depende do presidente que está no cargo. Eu vou dar o exemplo: quando o Sr Y era o presidente e eu diretor, fui incumbido pelo Sr Y de formar a chapa de 150 conselheiros eleitos, e nós procuramos atender os pedidos de todas as pessoas formadoras de opinião dentro Atlético. Atendemos todos os pedidos. E detectamos aqueles que eram indicados pelo Sr X. Nós mantivemos todos os indicados por ele. Então houve uma democratização no período em que o Sr Y era presidente. Mas isso por liberalidade do Sr Y. Ele não exerceu a força de poder de um presidente para poder fazer uma chapa dele. Ele geria quem ele quisesse. Como todos os outros presidentes fazem isso. E o Sr X agiu, age de uma maneira centralizadora, exerce o papel de centralizador do poder, exerce o presidencialismo na sua plenitude (ENTREVISTADO ATLÉTICO I).

Na “guerra” pelo poder, como contextualizado teoricamente, existem manobras em que um pretendente ao cargo “joga contra o time” para derrubar o seu concorrente, mesmo que isto leve o clube a resultados ruins dentro e fora do campo.

Na época que estava na vice-presidência, de 92 até 94, o Sr Z queria ser presidente do Atlético. Ele bancou a Galoucura para fazer campanha contra o Atlético. Eles iam para a porta do Independência, ficavam vaiando, fazendo campanha para ninguém ir ao jogo, boicotando. E ficava naquela “Queremos jogador, queremos jogador...” para desestabilizar a administração do Sr Y (ENTREVISTADO ATLÉTICO II).

5.2.6 Estratégia de relacionamentos sociais (capital social) no exercício do poder

Pelo demonstrado até aqui sobre a manifestação da política no Atlético, fica evidente que o capital social é algo muito importante para o clube, por ser em torno dele que se forma a rede de domínio político. A seleção de cada pessoa visando o seu nicho de relacionamento e influência conforma o poder que comanda o clube.

Eles colocam ali na chapa o cara que é sócio. Você pega, por exemplo, essa pelada que eu fundei e que existe até hoje. Você pega um presidente da pelada, e se ele faz uma boa administração, ele já puxa pessoas para dentro dela, porque cada grupo põe 40 pessoas e consegue, no mínimo, puxar 30 votos. Se você põe esse cara na sua chapa e mais uns outros do grupo dele, você vai puxando voto. O cara tem liderança, não é?! (Entrevistado Atlético II).

Frequentar o clube, participar, ter posicionamento, amizades, faz com que as pessoas fiquem mais poderosas politicamente dentro da instituição.

Quem tem mais poder também são as pessoas que são mais frequentes no clube, mais atuantes nas reuniões do conselho. O cara que sempre levanta, fala, emite opinião. Esse cara sempre tem chance maior e é mais respeitado. Por ter sido presidente da Vila Olímpica, e estar no Conselho há muitos anos, às vezes, eu não conheço um conselheiro, assim pelo nome, mas ele me conhece (ENTREVISTADO ATLÉTICO II).

Quando se fala de relacionamento, do poder do capital social, não se pode falar somente do relacionamento interno, de dentro do clube, isto porque um outro tipo de relacionamento também proporciona muito poder: o dos negócios. Assim, é a rede social que permite que a pessoa tenha as portas abertas em vários setores.

Sempre é relacionamento. Eu te falei de um presidente de um Clube que é um empresário. Ele vai ter, seguramente, em sua base de pessoas, uma visão mais aberta e mais disponível a negócios dentro de um mundo desses. Nós estamos falando de um clube igual ao Atlético, que gera uma receita de 250 milhões de reais/ano. Eu só acho que o relacionamento para o comando tem muito a ver com o relacionamento social. Como todo relacionamento da entidade, o social está sempre atuante (ENTREVISTADO ATLÉTICO III).

Se eu for o presidente de Atlético amanhã, eu não tenho relacionamento com grandes empresas, como uma Ford, uma FIAT, para poder trazer dinheiro para o Atlético não. É relacionamento, o sujeito tem que ter porta aberta. Agora, o Atlético abre muitas portas. Quando eu assumi a presidência interinamente, eu fui convidado e recebido até pelo governador do Estado, era o Anastasia que estava no lugar do Aécio. Mas não é porque ele me chamou não. Ele chamou o presidente do Atlético. Eu considero que depois do governador de Minas, o cara mais forte é o presidente do Atlético. Não é que ele tenha poder não, mas na mídia, é o presidente do Atlético (ENTREVISTADO ATLÉTICO II).

5.2.7 Influência do capital intelectual no exercício do poder

Como pontuado e esclarecido no subitem 5.1.7, quando se fala desse fator no América, no Atlético também não é diferente. Este é o elemento menos percebido e valorizado pelos entrevistados. Eles percebem a importância e a contribuição do capital intelectual, mas na verdade não conseguem estabelecer um valor para ele em um clube de futebol.

Por outro lado, o indivíduo que possui este capital, sem muito esforço e com muita naturalidade se destaca no meio de outras pessoas que não o possuem. Como pontuado no subitem 5.2.2, ignorar o valor do capital intelectual é uma estratégia pró manipulação das pessoas dentro do conselho.

O senhor X, é um sujeito espetacular! Se esse sujeito é a favor de uma tese lá, uma coisa que é assim discutida, todo mundo volta atrás por causa dele. Um cara que é professor de Direito, mas ele é um cara, meu amigão por sinal, quando se manifesta, praticamente, ele decide, às vezes, dependendo do assunto, uma votação. Ele levanta, fala, mostra o porquê. Ele fala “porque se fizer isso, lá naquela outra esquina vai acontecer isso”. Ele é detentor deste poder intelectual, e porque domina a legislação e outras coisas, todo mundo segue. Às vezes, quando ele fala, as pessoas o respeitam e vão atrás dele. Portanto, é um tipo de poder. Esse cara tem esse poder!

Quando ele se manifesta, fala, ele tem o poder da oratória, e fala bem, não é? Ele tem esse poder e todo mundo, até Sr Y o respeita. O Sr Y, às vezes, quer fazer um negócio, chama ele lá no Atlético, ele vai lá. Se ele acha que é bom, ele fala “Olha...” Então se ele fala para o Sr Y: “Olha não vai mexer com isso não, que isso futuramente você pode ser cobrado. Isso não é bom para o Atlético, pode acontecer isso, pode acontecer isso...”, e o Sr Y não faz (ENTREVISTADO ATLÉTICO II).

Outro ponto destacado pelo Entrevistado Atlético III é a importância do capital intelectual na política interna do clube, como forma de posicionamento. A pessoa pode deter outros tipos de capital: social, financeiro, mas o que irá sustentá-la, posicioná-la e fazê-la mais respeitada será o capital intelectual.

Eu acho penso, sim, que a pessoa, torno a dizer, sem nenhum demérito, sem nada, se ela não tem lastro para se candidatar a um cargo político, seja no Atlético, seja onde é que for, ela pode ter uma ascensão social e tudo mais, mas ela tem que ter destaque. Ela tem que se colocar em posições de destaque no próprio clube. Tem que saber quem é quem. Você se impõe pela condição que você, indivíduo, defende seu posicionamento. E aí, nesse aspecto, vale muito a decisão, opinião, posição, relacionamento e carisma. Eu talvez colocaria esses posicionamentos. O Sr X tem isso (Entrevistado Atlético III).

5.2.8 Aspectos simbólicos no exercício da governança

No caso do Atlético, o capital simbólico se mostra muito valorizado, pois, sem dúvida, levou o atual presidente ao poder. Lembrando que um capital isolado não dá poder a uma pessoa. No caso do presidente do Atlético, outros capitais, como o social e o intelectual, também contribuem, mas ser filho de um dos principais presidentes do clube carrega uma simbologia muito forte, que contribui, em muito, para o desenvolvimento de outros capitais.

Sobre o Sr X, atual presidente, o pai dele foi presidente, então ele foi criado dentro do Atlético. O pai Sr Y foi presidente, já falecido, foi até um grande presidente, um dos melhores presidentes que o Atlético já teve. Depois o Sr X foi presidente do conselho, sempre fazendo política dentro do Atlético, e hoje é o presidente e tem uma força enorme dentro do conselho, sendo quase absoluto no conselho e com a torcida também (ENTREVISTADO ATLÉTICO I).

Por outro lado, outros símbolos, como o de ex-jogadores e ídolos do clube, não parecem ter muita força política no contexto administrativo.

Não tem força um ex-jogador. Um exemplo disso é que não tem nenhum, não tem nenhum ídolo do Atlético no conselho, não está lá o Sr R, não está lá o Sr M, para citar os maiores ídolos dos últimos tempos que o Atlético teve. Conta é esse relacionamento com o presidente, ele faz a chapa de acordo com a conveniência política dele para votar nele, no esquema dele (ENTREVISTADO ATLÉTICO I).

5.3 Cruzeiro Esporte Clube

Serão analisados, no âmbito da estrutura de Governança Corporativa (GC) do clube, a presença dos capitais: político, social, financeiro, intelectual e cultural, segundo os elementos conformadores da teoria de Boudieur (1998).

5.3.1 Estrutura de governança

O atual estatuto do Cruzeiro foi aprovado na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 18 de julho de 2011, constando dele 84 artigos que ditam as normas de funcionamento do clube a serem seguidas por todos os órgãos internos envolvidos em sua gestão. No entanto, este estatuto foi alvo de uma denúncia na Justiça, que gerou uma liminar que se arrasta até os dias atuais, impondo correção nas alterações nele realizadas sem a devida aprovação da Assembleia Geral.

O Conselho Deliberativo recebeu, no dia 10 de outubro, uma notificação que mostra alterações feitas no estatuto do clube para beneficiar a situação, e que não foram aprovadas em plenário.

A principal mudança feita diz respeito à Letra B, item I do artigo 21, que permite, agora, a reeleição do Presidente, do Vice-Presidente e do 1º e 2º Secretários do Conselho.

Todas foram assinadas na época apenas pelo vice-presidente do Conselho, Sr W, pelo 1º Secretário, Sr Y, e pelo 2º Secretário, Sr C, sem conhecimento dos demais conselheiros (LANCENET, 14/11/2011).

O atual presidente do clube comenta, em reportagem realizada pelo site Lancenet (2011):

Eu não conversei com a pessoa indicada. Até tentei falar com ele, que é o Dr. W, que foi o presidente da Assembleia Geral. Espero que ele ainda converse comigo. Pela revisão da matéria que fiz, houve algum engano na redação do artigo. Na verdade, os membros da mesa diretora não podem se reeleger para o mesmo cargo.

O estatuto em vigor, que tem acesso restrito, indo contra o princípio da transparência pregada pela GC, não foi corrigido, e permanece permitindo a reeleição do Presidente, do Vice-presidente e do 1º e 2º Secretários do Conselho. Apesar da polêmica, o Entrevistado Cruzeiro I afirma que, atualmente, o estatuto é muito mais respeitado internamente, fazendo com que o regime presidencialista fique menos descentralizado e os outros poderes mais atuantes.

É um sistema presidencialista, sempre foi, só que, nesta gestão, a questão do relacionamento existe muito mais dentro do Cruzeiro, mais num sentido de respeito do que de hierarquia. Então o presidente do Cruzeiro sabe dar valor ao Conselho Fiscal e ao Conselho Deliberativo; sabe o que é importante valorizar. Hoje, especialmente no Cruzeiro, tem-se o Estatuto é muito mais respeitado do que era antigamente. Não que não fosse, mas hoje se dá mais atenção a ele. Aí tem a questão do Estatuto ter sido uma obra do próprio presidente. O Sr X era o diretor jurídico do Clube, e ele foi o responsável pela redação do estatuto. Então, foi ele que fez o Estatuto. Então hoje ele tá vivendo plenamente a oportunidade de valorizar aquilo que ele criou (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

No Capítulo II, Artigo 4º, do estatuto do Cruzeiro Esporte Clube encontra-se os seguintes órgãos de poder: I – Assembleia Geral; II – Conselho Deliberativo; III – Presidência e Vice Presidência; IV – Conselho Diretor; e V – Conselho Fiscal.

Atualmente, o Cruzeiro tem como sistema de governança o presidencialismo. O presidente é escolhido pelo Conselho Deliberativo do clube que, por sua vez, é eleito pelo voto direto dos associados. Sobre essa votação, consta no estatuto do clube, uma escala de valoração dos votos dos associados na Assembleia Geral a ser observada, conforme proporção estabelecida no Artigo 7º: I – Conselheiro Benemérito: seis (6) por um (1); II – Conselheiro Nato: cinco (5) por um (1); III – Conselheiro: quatro (4) por um (1); IV – Suplente de Conselheiro: dois (2) por um (1); e V – Associado: um (1) por um (1).

Esta diferença da valoração dos votos vai contra as orientações do IBGC (2009), que recomenda que os votos da Assembleia Geral tenham pesos iguais, valorizando, assim, o princípio da equidade. Desta forma, tal critério de valoração adotado pelo clube, pode ter

a finalidade de preservar ou tentar preservar um continuísmo do poder nas mãos das mesmas pessoas, do mesmo grupo.

Outro fator que chama a atenção por ser diferente e, até um certo ponto, pode ser interpretado como uma demonstração de independência entre os poderes, presidência e conselhos, é o fato da presidência ser eleita pelo conselho atual e não pelo conselho que irá governar junto ao presidente, já que somente após a eleição do presidente, pelo conselho, é que se elege a chapa para o novo conselho.

Você tem duas eleições. Esse ano vai ter em novembro. Na primeira, são eleitos o presidente, primeiro vice-presidente e segundo vice-presidente do clube. E aí depois você tem outra eleição, porque o presidente é eleito pelo conselho. Então é uma característica interessante que nosso Estatuto possui. O presidente é eleito pelo conselho atual. Depois há a eleição do conselho que vai acompanhar o presidente. Então o que acontece: se fosse a eleição do conselho primeiro, esses conselheiros elegeriam o seu presidente e aí ficaria um conselho da situação. Há uma eleição, abre uma chapa, ganha a outra. Então há a possibilidade do presidente governar com oposição. Quando ele governa com a situação, ele pode fazer uma série de coisas mais tranquilamente. Quando ele, pode ser até a situação que ganhou, vamos dizer que a chapa dele pode ganhar, mas se ganhar a oposição, ele vai ter que compor com as diversas forças dentro do clube (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

Esta forma de eleição da presidência do clube, como se observou, poderia ser considerada uma estratégia positiva, por contribuir com a independência entre a presidência e o conselho. Mas, na prática, não funciona bem assim, já que o candidato a presidente, também neste caso, exerce uma grande influência na formação do conselho.

Por isto, eu diria que é um parlamentarismo/presidencialismo, porque os sócios escolhem os conselheiros, e os conselheiros escolhem o presidente. O presidente participa da formação da chapa, porque geralmente o candidato à presidência tem muita força política. É lógico que há uma interação a um possível candidato a presidência do conselho, e quando é para definir quem vai ser conselheiro na chapa, ele, como presidente, tem influência. Antes de ser presidente, ele é um sócio, ele tem força política. Então, para escolher esses nomes que serão eleitos, como presidente ou como homem participante do clube, ele tem uma influência muito forte (ENTREVISTADO CRUZEIRO II).

5.3.2 Política de escolha, avaliação e substituição de dirigentes

No Cruzeiro, o conteúdo das entrevistas atestam, claramente, a importância do relacionamento interno para as pessoas se destacarem dentro do grupo. Fica claro, também, que o Cruzeiro é um clube que tem dentro dele o futebol, ou seja, por mais que o futebol hoje seja bem maior que o clube social, quem comanda são os associados, são as pessoas que frequentam o clube.

Nós somos um clube que tem um departamento de futebol muito desenvolvido. Nós somos um clube. Não foi o time de futebol que virou um clube. O clube é que virou um time de futebol. É diferente. Tanto é que o nome “Palestra” não quer dizer futebol. “Palestra” quer dizer local onde se pratica o esporte. E como os integrantes gostavam de futebol, o futebol se desenvolveu (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

Portanto, mantém-se a política de escolher pessoas dentro do clube, no convívio diário, para compor os conselhos e a diretoria, embora existam manobras estatutárias para manter o poder nas mãos das pessoas tradicionais, conservando, assim, o que eles chamam de “filosofia para preservar a estrutura e o patrimônio do clube”.

Normalmente é escolhida uma pessoa que tem muitos laços com o clube, quem tem participação muito efetiva é bastante conhecido. Não é porque tem poder econômico. Por exemplo, tem de ser uma pessoa muito participativa, que vive o clube como sócio frequentador, e assim ele se torna bastante conhecido, e passa a ter força política, e assim é que normalmente se escolhe o presidente e os conselheiros (ENTREVISTADO CRUZEIRO II).

Os conselheiros são escolhidos através do convívio ao frequentar o clube. Por exemplo, o sócio joga peteca, aí ele descobre um líder lá, uma pessoa que se destaca, ou nós temos uma equipe forte de bocha, tem lá no meio da bocha conselheiros, temos na nossa pelada duzentos peladeiros, a chapa é montada por um grupo destas lideranças que participam. Raramente tem mais de uma chapa, mas se tem oposição não ganha, porque as lideranças são muito forte, você pega lá os peladeiros, eles são duzentos, são amigos, eles se encontram, decidem lá: “Vamos compor com a turma tal”. Mesma coisa o pessoal da sinuca, da bocha, o pessoal que gosta de dançar, fazem uma composição ali e é muito difícil de ganhar deles. Além disto, na eleição, o voto para presidente do conselho tem peso, o conselheiro benemérito tem seis votos, o nato tem cinco, o outro só tem um. Já é feito para não deixar mudar esta filosofia: “Isto aqui não é lugar de briga de disputa que venha prejudicar o clube”. Pode dar palpite, pode questionar, pode se opor. Sem ser oposição, posso não concordar, achar que não é o melhor, não tem problema, continua amigo, mesma coisa, continua conselheiro. Isto é feito mais para preservar a estrutura e o patrimônio do clube (ENTREVISTADO CRUZEIRO II).

Para o Entrevistado Cruzeiro III, o sistema de escolha é falho, pois deveria ter um critério de seleção diferente, selecionando pessoas que contribuem com o clube, mesmo que não frequente o mesmo.

Às vezes, você tem um cara que pode ajudar para caramba o clube. Vou te dar um exemplo: o dono da Sada, o Sr. X, não é conselheiro do clube. Estão pensando em chamá-lo para o próximo conselho. Ele investe muito dinheiro dentro do clube. Agora, o jornalista da banca em frente a toca da Raposa é conselheiro, porque vai no clube, toma cerveja com o pessoal. Esta é a forma com que o sistema é gerido. O sistema é falho? Na minha opinião é muito falho! (ENTREVISTADO CRUZEIRO III).

O Conselho Deliberativo é formado por um número muito grande de associados, em torno de 500, assim distribuídos: I – os Beneméritos, que são os conselheiros atuais e

os ex-presidentes do clube e do conselho deliberativo; II – os Natos, que são eleitos entre os conselheiros, e hoje somam 280 (duzentos e oitenta); e III – os Conselheiros, que são eleitos pelos associados em uma chapa formada por 220 (duzentos e vinte) membros.

Sendo o conselho tão grande, tem todo um caminho para se percorrer para alcançar a presidência do clube.

É um regime presidencialista. Para uma pessoa virar conselheira tem de ter dois anos como associado do clube. Depois de dois anos, você pode entrar em uma das chapas, para concorrer a eleição com um mandato de três anos. É uma chapa com duzentos conselheiros, mais os conselheiros Natos, mais os conselheiros beneméritos, que votam depois de três anos na eleição para presidente do clube, sendo que qualquer conselheiro Nato ou Efetivo pode se candidatar a presidente. Então, hoje, da forma que é feita no Cruzeiro, para a pessoa se tornar presidente do clube precisa de uns quinze anos como sócio (ENTREVISTADO CRUZEIRO III).

Tem épocas em que o Conselho Deliberativo é mais direcionado para o interesse de algum fator estratégico que irá beneficiar ou ajudar o clube. Ilustra bem esta circunstância, a fala do Entrevistado Cruzeiro III:

Teve uma época no Cruzeiro, em se procurou todos os empresários mineiros que eram cruzeirenses para colocar no conselho, justamente, para ajudar financeiramente. Teve uma época em que o Sr Z estava sendo perseguido juridicamente pelos pecados dele, aí o Cruzeiro montou uma chapa do conselho que era só de jurista, ou seja, o Cruzeiro passa por fases no conselho (ENTREVISTADO III).

5.3.3 Conflitos gerenciais

No Cruzeiro, a princípio, não se tem conflitos muito grandes, oposições fortes e brigas duras pelo poder. Isto é muito bem administrado pela escolha que é feita na composição das chapas para o conselho. As pessoas são selecionadas e geralmente compartilham da mesma filosofia, seguindo princípios e premissas bem direcionadas pelo grupo mais velho e dominante no clube. Existem conflitos de opinião em torno de decisões do dia-a-dia, pois, com um conselho tão grande, é normal as opiniões diferentes.

Olha, no Cruzeiro, é muito difícil de ter isto, os conflitos são pequenos, não são de grandeza para derrubar diretoria, depor presidente. Isto eu sei, porque estou com 74 anos, e praticamente na direção do clube, e nunca aconteceu nada assim. Exatamente, porque começa nesta escolha, a pessoa indicada, quem foi o conselheiro indicado. Torcedor não entra, então são pessoas mais sensatas, que visam mais o amor que sentem pelo clube, o que é melhor para o clube. Então, os conflitos são pequenos. Tem uma reunião, uma discussão, mas um entendimento sempre, como em toda a sociedade. O Cruzeiro tem oito milhões de torcedores, e uma comunidade de sócios de vinte mil. Daí existem opiniões diferentes, divergentes. Mas tudo parte de algumas premissas: não endividar o clube, ter um

bom time de futebol, ter um bom clube para os sócios, atenção com o sócio, baseado nestas premissas, todos são mais ou menos iguais (ENTREVISTADO CRUZEIRO II).

Por outro lado, o Entrevistado Cruzeiro I, mostra que, em muitos casos, esses conflitos não existem por um domínio do presidente, que impõem o seu poder e manipula todos ao seu redor. Assim, por vaidade e medo, o conselheiro que não quer perder a sua posição na próxima eleição, caso seja visto como opositor, acaba por não questionar, e assim, quase não se tem conflitos.

Olha, há uma coisa que é muito antiga, não só do Cruzeiro, mas que existe em todo lugar. O que dá muito medo é a questão do poder do presidente. O presidencialismo tem esse defeito muito grande, que é o presidente ter o poder de influenciar as pessoas que estão à volta dele. A pessoa dele dizer que é uma coisa muito importante, muito boa, leva uma série de pessoas a vir atrás dele, a apoiar pelo medo de perder o *status quo*, pelo cargo, medo de perder aquela coisa toda. As grandes decisões, hoje, podem mexer com a estrutura do clube. O Sr X tem tido o cuidado de não polemizar. Digo, hoje, porque com o Sr Z, o futebol era do Sr Z. Agora, com o Sr X, ele não exerce controle sobre as decisões principais; ele tem tomado cuidado de consultar as pessoas que o apoiam (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

5.3.4 Influência do capital financeiro no processo decisório

A princípio, no Cruzeiro, a influência do capital financeiro na política do clube não parece ter importância como fator de escolha dos membros da governança. Prevalece a força do capital social, com a escolha de pessoas de dentro do clube, que tenham participação efetiva como sócias, mostrando sempre a vontade de ajudar, de contribuir com o clube.

Nenhuma, nenhuma, nenhuma. A gente trabalha para que o Cruzeiro seja autossuficiente, para não precisar disto, e ninguém também tem condições de bancar estes preços elevadíssimos que se pratica no futebol hoje. O nosso custo é altíssimo, ninguém tem capital, tipo: “Eu tenho disponibilidade ou quero pôr dinheiro em futebol”. No Cruzeiro, é escolhido quem é o melhor administrador, a pessoa não precisa ser rica, ter dinheiro (Entrevistado Cruzeiro II).

O Sr. B, que é da base, já ouviu falar, ele quis ser presidente, mas eu mesmo falei com ele “Sr. B, você tem que passar a frequentar, cara. Não adianta você chegar lá com um cheque de um milhão e falar: “Tá aqui um milhão para comprar jogador”. Ninguém vai bater palma para você. Vai agradecer, mas você não vai virar presidente, porque você é rico (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

Por outro lado, por mais que este capital não tenha um peso muito grande, se a pessoa não estiver dentro do grupo, contribuindo e participando, ele também não é inteiramente dispensado, e exerce, sim, o seu poder político na governança no Cruzeiro.

Sempre há dentro dos Clubes, a questão da dificuldade financeira. Então, é interessante que você tenha um vice-presidente, um conselheiro, um diretor, que seja uma pessoa muito bem de vida até pela questão de conseguir recursos. Ou a própria pessoa coloca recursos ou a pessoa é aval de alguma operação bancária, financeira, no mercado bancário. No caso do Sr. Z, que ficou 15 anos aqui, ele entrou para o clube por isso. Ele era o esteio do presidente Sr. Y. Às vezes, precisava do dinheiro, do recurso rápido; o Sr. Z era bem de vida. Mas os tempos eram outros também. Depois, o Sr. Z assumiu a presidência, e a vida financeira dele também decolou. Hoje, um dos homens mais ricos de Minas Gerais é o Sr. Z. Juntou política, teve as empresas, as coisas dele e tal. Já quanto ao Sr. X, ele é um procurador do Estado aposentado, ele tem um salário aí bom, mas ele não é um homem rico. O Sr. X se cercou de dois vice-presidentes, ex-conselheiros muito bem de vida. O Sr. W é dono da Stillus Alimentação, e o Sr. M, é dono da maior rede de atacado de brinquedos de Minas Gerais (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

Outro cargo se destaca na governança dos clubes de futebol: diretor/gestor. Geralmente é ocupado por pessoas eleitas para cargos administrativos, de diretoria, que passam a gerenciar determinados setores do clube, não se restringindo a exercer o papel de ditar as diretrizes e cobrar dos seus gerentes os resultados das metas estabelecidas. Essas pessoas são conselheiros e diretores não remunerados, que dedicam uma boa parte do seu tempo e, às vezes, do seu dinheiro, para realizar tarefas que seriam de responsabilidade dos executivos do clube. Como no mercado do futebol movimenta-se muito dinheiro, o Entrevistado Cruzeiro III, defende que, para exercer a função de cuidar dos jogadores da base, é muito importante que esse diretor/gestor tenha uma boa condição econômica, para não cair na tentação de ser corrompido pelo sistema, que paga alto pelo sucesso de um futuro talento.

Se eu falar que o fator financeiro não influencia nas decisões, é claro que influenciam. Por que que eu virei conselheiro e superintendente? Eu tenho uma condição financeira boa? Tenho. Mas por que que isto foi interessante para o clube? Porque no cargo que eu estou, precisa ser uma pessoa que tenha esta condição, porque eu tenho de abrir mão do meu trabalho, e não vou passar por uma série de tentações, que se não for uma pessoa muito bem estabilizada financeira não resistiria. São tentações difíceis de uma pessoa resistir, porque trabalhar de graça, e ficar ao lado de pessoas que estão ganhando milhões, fazer isto por ideologia ao clube, se não for uma pessoa que tenha capital financeiro bom, eu acho muito difícil (ENTREVISTADO CRUZEIRO III).

Tem amigo meu que fala que eu sou doido, a minha família fala, você trabalha pesado pelo Cruzeiro para não ganhar nada, só gastar. Porque eu ainda tiro dinheiro do bolso, por exemplo: se o Cruzeiro é campeão na base eu tiro do meu dinheiro e dou o “bicho” para os jogadores. Então, ainda tenho gasto (ENTREVISTADO CRUZEIRO III).

5.3.5 Estrutura e funcionamento dos conselhos (variável poder)

No sistema de governança do Cruzeiro existe a preocupação de se manter uma tradição de caráter familiar e de amizade. Desta forma, as chapas são formadas por grupos de amigos e seus familiares. Isto faz com que a governabilidade seja mais fácil, e garante a manutenção das tradições históricas do clube.

O Cruzeiro é uma família. Por exemplo, o nosso presidente tem uns 15 conselheiros na família, eu tenho uns 14, o outro tem 10. Ou seja, é uma família, nós vivemos juntos, nós participamos do clube... Então, este poder familiar é muito forte dentro do clube. É muito mais forte do que o econômico, do que político. É a vantagem de ter um clube forte, que você encontra com as pessoas, e aí você discute os problemas do clube, você tem de conhecer essas pessoas para ser conselheiro, para ser presidente, porque ele manifesta naquele encontro (ENTREVISTADO CRUZEIRO II).

Em razão dessa estrutura de governança, existe no Cruzeiro um poder individual dentro do conselho, nas mãos das pessoas mais velhas. Elas carregam toda a história do clube e as experiências de anos na direção do mesmo.

Bom, no plano individual, você tem os decanos do clube. Você tem as pessoas que mandam e são tradicionais. Você tem uma pessoa lá que foi presidente do Conselho Deliberativo, chama Dr. J. O Dr. J é o administrador do clube. Hoje ele está um pouco menos atuante, por causa da idade. Ele já está com 84 anos. Então, ele está menos ativo. Mas ele milita no Cruzeiro desde a década de 1940, ou seja, ele está no Cruzeiro desde a época do Palestra Itália. E ele já foi presidente do clube. Então, ele é uma pessoa que tem muita voz dentro do clube. Então você tem essas pessoas. Você tem várias pessoas. Então, esse individual é muito forte. Mas ele tem que reunir para decidir os destinos do clube. Então é um individual com limitações, pois nem sempre o que o Dr. J quer é o que o Sr. Y quer. Então, tem que reunir para decidir. O clube tem as pessoas, esses cargos são ocupados pelas pessoas de confiança. Atualmente, realmente, a última palavra é do presidente, porque é o presidente que determina os caminhos do clube. Ele, se quiser errar, ele erra. Mas ele geralmente tem uma assessoria, um plano para seguir (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

A atuação desses líderes mais velhos atestam a presença do capital simbólico no sistema de governança do Cruzeiro. São líderes que formam uma ala que tem uma força política muito grande no clube.

Essa ala tem uma força política muito grande dentro do clube. Essa ala tem mais força política do que o presidente. Muita gente não sabe isso. Essa ala derrubou o Sr. Z, tirou o Sr. Z do clube. O Sr. Z não saiu só porque quis. O peso, a pressão. Ele dizia que estava tudo bem, mas essa ala o tirou da presidência. Então, essa ala faz frente ao presidente. Então, o presidente, mesmo o Sr. Z, com toda a pompa e circunstância que ele tinha, igual ao Sr. X tem no Atlético e tal, não resistiu, principalmente, no Cruzeiro, onde se tem uma pressão muito forte sobre esse tipo de situação. Então a política dentro do clube é feita por essas duas

facções. Facções no bom sentido. Duas correntes. Por esta ala e a ala do Sr. Z (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

A formação das chapas para a eleição do conselho é conduzida por indicações estratégicas, visando um bom resultado nas urnas e a manutenção do poder. Uma ala bem representativa e tradicional dentro do clube é a ala italiana, que tem a responsabilidade de manter sempre viva as tradições deste país dentro do clube. Todo ano é realizada uma grande festa italiana, com o objetivo de preservar as origens.

Nós temos a ala italiana ainda, da qual eu faço parte. A gente quer manter o Palestra vivo. Que tem gente que acha que o Cruzeiro hoje é um time do mundo. “Esquece o passado e vamos para frente”. Não. Se você esquecer o passado, você não vai ter futuro. Nós mantemos. Então, o segundo vice-presidente do Cruzeiro geralmente é indicado pela ala italiana. O primeiro vice-presidente vem de uma composição de forças (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

Por preservar sua tradição, o conselho do Cruzeiro é visto por muitos como retrógrado. Porém, é a tradição que gera a união e a força para manter a política de relacionamento entre as pessoas que governam o clube.

Às vezes as pessoas falam: “Ah! O Conselho do Cruzeiro é muito retrógrado. O clube do Barro Preto já tinha que ter virado Shopping Center”. Sabe, as pessoas falam em estacionamento e tal... Mas o Cruzeiro, dos três grandes de Belo Horizonte, é o único que tem, desde a sua outorga, o terreno que o governo do Estado lhe deu. O governo do Estado deu Lourdes para o Atlético, que hoje é o Shopping Diamond; deu a Alameda para o América, que é hoje o Extra Supermercados; e deu o Barro Preto para o Cruzeiro. O Cruzeiro é o único que atende a finalidade primeira que foi dada aos clubes: a prática de esportes (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

5.3.6 Estratégias de relacionamento social (capital social) no exercício do poder

A análise do capital social como forma de poder político no Cruzeiro mostra-o como elemento indispensável à participação na política do clube. Isto porque são os relacionamentos internos que fazem as pessoas ficarem simbolicamente conhecidas dentro do clube.

A pessoa tem de viver o clube, tem de passar ali, ter atividades no clube, se socializar dentro do clube, ser uma pessoa conhecida. Para ele ser conselheiro tem de estar bem com todos os associados. Por isto nós temos a nossa confraria, toda terça-feira à noite, onde vamos tomar vinho, bater papo (ENTREVISTADO CRUZEIRO III).

No meio de tantos conselheiros, alguns irão se destacar como novos líderes do clube. O fator que leva ao destaque no meio político é a participação e a contribuição da pessoa em uma atividade interna.

É a convivência, é a participação dele ali. Se você tem chance, por exemplo, de ser diretor de peteca e você se destaca, ou é superintendente do Barro Preto, gerente do futebol da Toca I ou da Toca II... Ele vai seguindo um caminho, ele faz parte do conselho, ele entra para ser um diretor de relações públicas. Ele tem aquela chance da convivência, ele vai se destacando, passando a exercer uma liderança fortíssima. É esta relação dentro do clube que o destaca dos demais (ENTREVISTADO CRUZEIRO II).

Fica evidente que os governantes do Cruzeiro convivem com os associados, pois são muito poucos os agregados à política da convivência por outros motivos. Quando se tentou trazer para dentro do conselho pessoas que não tinham essa trajetória, elas não fizeram carreira de conselheiro. Para evitar manobras de se colocar conselheiros aleatórios, foram alteradas, no estatuto, algumas regras, como, por exemplo, a obrigatoriedade de ser sócio por dois anos para ser candidato ao conselho.

O Cruzeiro tem as áreas sociais. Por exemplo, as peladas do Cruzeiro são muito fortes. Todo domingo tem as peladas. O Cruzeiro tem um campo, então as pessoas vão jogar. Então cada pelada tem uma quantidade, em torno de umas 30, 35 pessoas, que são muitas. Então, é uma força dentro do Clube, porque vários conselheiros participam da pelada. Você tem a ala da pelada, tem a ala da sauna, você tem a confraria. O Cruzeiro tem esses grupos sociais dentro do clube, que discutem entre si, que compõem objetivos. Então há um movimento social muito grande dentro do clube, e sempre a política é presente. E daí que, às vezes, surgem novos nomes (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

A primeira eleição do Sr. Z para deputado federal foi em 1998. Se não me engano, o Conselho que ele montou devia ter uns 20 ou 30 deputados e senadores. Mas foram colocados, e hoje já não são mais conselheiros. Isto porque foi uma maneira de trocar voto. Ele: “olha eu vou te colocar como conselheiro, você me arranja uns votos na sua região para me eleger deputado federal”. Isso aconteceu. Por isso, hoje o conselho tem as suas peças de cerceamento, para não deixar que ocorra esse oportunismo. Você tem que ter tantos anos de clube para virar conselheiro, para virar conselheiro nato, você tem que ter tantos anos de conselheiro efetivo (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

5.3.7 Influência do capital cultural no exercício do poder

Sobre o capital social, constatou-se o seu peso significativo na governança política do clube, embora exigindo uma participação de destaque da pessoa para que seja indicada para o conselho. Assim, tal destaque é supervalorizado no clube pelo capital cultural que representa. Trata-se das pessoas que detêm conhecimentos que possam ser utilizados em benefício do clube.

É importante, porque pode ajudar muito. Tem certas áreas de conhecimentos, por exemplo, uma pessoa da área jurídica, ou então uma pessoa de competência jurídica para ser diretora desse setor, ou uma pessoa da área de tecnologia; temos uma tecnologia fortíssima. Na área de engenharia temos de ter engenheiros; temos assim uma diretoria de engenharia, uma diretoria de tecnologia, uma diretoria de finanças, precisamos de um cara de finanças. Então, isto influi muito, a certificação da pessoa influi. Nós temos auditor do Estado no conselho fiscal; nós temos advogados; nós temos contadores... Ou seja, isto tem um peso na hora de selecionar as pessoas para compor uma chapa (ENTREVISTADO CRUZEIRO II).

Em um conselho tão grande, fica muito clara a valorização e o poder do capital cultural. Hoje, diferente do passado, o clube é muito mais empresa e, por isso, necessita de dirigentes com conhecimentos específicos de governança, para tomar as decisões com conhecimento que cada assunto exige. Este poder cultural, no Cruzeiro, é bem evidenciado.

Essa valorização do conhecimento das pessoas que administram o clube foi fundamental para estarmos diferentes dos outros clubes. Se você pegar o atual faturamento do Cruzeiro, verá que nós estamos entre as maiores empresas do mundo. Então, você não pode ser administrado por uma pessoa que é beira da piscina. Às vezes, a pessoa da beira da piscina tem capacidade, mas hoje se valoriza muito mais, eu estou falando do meu clube, a questão intelectual, a questão de conhecimento, de relacionamento, do financeiro, essas questões são importantes. A questão cultural, para você compor um Conselho Deliberativo é fundamental. Antes era pouco valorizado, mas a dimensão do clube era diferente. Você vê hoje a briga que o Atlético Mineiro está com a Receita Federal; por que isso? Porque não teve ninguém para falar “olha, uma hora isso vai estourar”. Nós do Cruzeiro já sabíamos que isso iria estourar (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

Por outro lado, o Entrevistado Cruzeiro III tem uma outra visão, realmente emblemática, das relações políticas. Da relação entre dominantes e dominados, segundo teoria de Bourdieu (1998). Portanto, apesar da valorização do capital cultural por alguns dirigentes, em algumas áreas de atuação, interessa ao grupo dominante que os outros membros não detenham este capital, para serem facilmente dominados.

Deveria ser valorizado, mas pela política praticada não se valoriza muito. Para você ser presidente tem de ter esta qualificação, porque senão você é trucidado. Mas o que acontece, muitas vezes, é que o presidente não quer um conselheiro muito capacitado por ele ser menos questionador e, assim, mais fácil de se manipular. Eu já vi conselheiro falando bravo, e fui e perguntei quem que é este cara? Ele era o jornalista, sem preconceito, porque eu acho que todo o trabalho enobrece o homem. Acho que se desse para escolher certo, deveríamos colocar somente quem pudesse ajudar o clube politicamente, financeiramente, intelectualmente ou alguma coisa assim, mas não é totalmente assim (ENTREVISTADO CRUZEIRO III).

5.3.8 Aspectos simbólicos no exercício da governança

O capital simbólico ajuda, mas não tem peso suficiente para conferir poder a uma pessoa. Isto porque, se a pessoa não comprovar a sua participação na vida do clube, sua contribuição efetiva para a instituição, ela não terá o apoio e o reconhecimento para se eleger a um cargo político no Cruzeiro. Somente o fato dela ser conhecida, como um ídolo ou um representante importante do clube, não faz com que seja eleita.

Hoje, você tem que ter uma trajetória dentro do Cruzeiro. Você ganha ponto se você, por exemplo, for uma pessoa muito bem financeiramente, isso conta ponto. Se você for uma pessoa que fez muito pelo clube, uma pessoa que tem muitos atributos, de repente você é um deputado, você é um ex-governador e você frequenta o clube, você é uma liderança natural, tem influência natural, conta ponto. Sendo assim, se você é um ex-jogador, pode contar ponto. Mas quantas pessoas falaram: “Ah! Nós queremos o ex-jogador S para presidente do Clube”. Eu fui um dos primeiros a falar: “Olha, o ex-jogador S, não”. O ex-jogador S saiu do clube, ganhou a Copa Sul-Minas, fez aquele gol maravilhoso, foi para a Itália. Chegou na Itália não pagaram o salário dele, sabe o que é que ele fez? Ele veio na Justiça brasileira pedir o passe dele”. Ele ia dar um prejuízo para o clube de mais de 10 milhões de dólares, para ficar com o passe. Esse cara ama o clube? Esse cara ama o bolso dele (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

Por exemplo, o radialista X é uma pessoa que não frequenta o clube. Mas é uma pessoa pública, é um narrador do Cruzeiro há mais de 20 anos, que está na Rádio Itatiaia que tem uma audiência. “Gol, gol, gol”. Todo mundo sabe. Ele quis ser presidente, ele ganhou? Não ganhou. Ele não frequenta o Clube. O Cruzeiro é um Clube diferente, e eu acho que talvez isso seja a diferença (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

O capital simbólico no Cruzeiro pode ser visto como *sui generis*: uma simbologia que vai sendo criada dentro da própria governança do clube. Alguns conselheiros tem um poder vindo desta simbologia pelo tempo de presença ativa no clube. Tornaram-se, assim, verdadeiras “lendas”, e são muito respeitados por isto.

Bom... No individual, você tem os decanos do clube. Você tem as pessoas que mandam e são tradicionais. Você tem uma pessoa lá que foi presidente do Conselho Deliberativo, chama Dr. J. O Dr. J é o administrador do clube. Hoje ele está um pouco menos ativo, por causa da idade; ele já está com 84 anos. Então, ele já está menos ativo, mas milita no Cruzeiro desde a década de 1940. Ele está no Cruzeiro desde a época do Palestra Itália. E já foi presidente do clube. Então, ele é uma pessoa que tem voz dentro do clube. Então, você tem essas pessoas no Cruzeiro (ENTREVISTADO CRUZEIRO I).

5.4 Análise comparativa dos casos

Individualmente, os casos estudados apresentam resultados específicos sobre cada um dos clubes. A seguir, tais resultados serão comparados, por meio de seu cruzamento

analítico considerando-se cada fator analisado nos três clubes: América, Atlético e Cruzeiro. Para essa análise, o conteúdo foi dividido em duas partes: (i) GC específica dos clubes: estrutura de governança, formação dos conselhos, estrutura de funcionamento, gerenciamento de conflitos, transparência, prestação de contas e cumprimento do estatuto; e (ii) a política na estrutura de governança, utilizando a influência dos capitais, segundo teoria de Bourdieu (1998), no jogo do poder que marca a administração de cada clube.

5.4.1 Governança corporativa

Para facilitar análise da GC entre os clubes estudados, estabeleceu-se, no Quadro 4, a comparação de cada aspecto da dimensão política considerado relevante.

QUADRO 4
Comparativo entre a GC e os clubes

CLUBES	AMÉRICA	ATLÉTICO	CRUZEIRO
1 Estrutura de governança			
1.1 Diretoria	Conselho Administrativo – 9 Presidentes – Trienalmente com direito a reeleição	Presidencialismo - trienalmente com direito a reeleição	Presidencialismo – trienalmente com direito a reeleição
1.2 Conselhos	Conselho Deliberativo formado em torno de 500 membros. Conselho Fiscal por 6 membros – Muito grande e subordinado à Presidência	Conselho Deliberativo formado de, aproximadamente, 500 membros. Conselho Fiscal formado por 6 membros Muito grande e subordinado à Presidência	Conselho Deliberativo formado, aproximadamente, 500 membros. Conselho Fiscal por 6 membros Muito grande e subordinado à Presidência
2 Política de escolha dos dirigentes	Eleição do Conselho Deliberativo pelos Sócios. Eleição do Conselho Administrativo pelo Conselho Deliberativo – Voto unitário 1 por 1	Eleição do Conselho Deliberativo pelos Sócios. Eleição do presidente pelo Conselho Deliberativo – Voto unitário 1 por 1	Eleição do Presidente pelo Conselho Deliberativo atual, e logo depois a eleição de um novo Conselho Deliberativo pelos Sócios. Voto Unitário, mas com valores diferenciados conforme posição política no Conselho.

3 Funcionamento da estrutura de governança	Poder dividido em departamentos – cada Presidente comanda um setor específico do clube	Muito centralizadora – Total poder ao Presidente	Centralizadora, nas mãos do Presidente e do seu grupo tradicional de apoio
4 Gerenciamento dos conflitos	Poucos conflitos – domínio político total dos Conselhos Deliberativo e Fiscal	Poucos conflitos – Domínio político total dos Conselhos Deliberativo e Fiscal	Poucos conflitos – Domínio político total dos Conselhos Deliberativo e Fiscal
5 Transparência	Muito pouca	Pouca	Pouca
6 Prestação de contas	Somente o que é exigido por força legal	Somente o que é exigido por força legal	Somente o que é exigido por força legal
7 Estatuto e seu cumprimento	Pouco	Muito Pouco	Pouco

Fonte: Original desta pesquisa.

5.4.2 Estrutura de governança

Neste ponto da análise dos resultados, tem-se o cruzamento dos dados apresentados pelos três clubes relativos à estrutura de governança, distinguidos em dois tópicos pela diferenciação de suas características: a diretoria e os conselhos do clube.

5.4.2.1 Diretoria

Dos três clubes estudados, apenas o América apresenta um formato estrutural diferente, sendo atualmente constituído por um grupo de 9 membros que formam o Conselho de Administração. Já o Atlético e o Cruzeiro adotam o regime presidencialista. Com relação ao tempo dos mandatos, nos três clubes vige o sistema trienal com direito a reeleição.

O regime adotado pelo América, a princípio, aparenta ser democrático, pois menos centralizador e mais seguro, por não colocar o poder nas mãos de uma só pessoa. Este é o discurso justificador da escolha desse sistema estrutural de governança. Na prática, porém, um dos membros sempre se destaca, pelo fato de ter sob sua responsabilidade os dois setores de maior peso político do clube: o setor financeiro e o setor de futebol profissional. Esta característica circunstancial vai ao encontro do defendido por Scott (1997): “o controlador é aquele que possui poder de determinar os elementos fundamentais no comportamento corporativo e na composição do corpo diretivo e dos líderes corporativos”. Os outros membros têm um “certo” poder em “feudos/departamentos” distribuídos para a

responsabilidade de cada um. Este modelo acaba sendo muito parecido com o presidencialismo de Atlético e Cruzeiro, onde tem-se um presidente e os seus vice-presidentes (ou diretores) responsáveis por setores do clube.

Observa-se, neste conflito de governança do América, um grave problema que merece estudo específico e aprofundado: a ingerência do corpo diretivo nos assuntos de responsabilidades e conhecimento do corpo executivo. Ocorre que, valendo-se de seus poderes hierárquicos, os diretores impõem normas, condutas e procedimentos pessoais, sem consultar os executivos que, além de serem preparados para exercer suas funções, também vivenciam o cotidiano do clube e do mercado. Nos depoimentos dos entrevistados, depara-se com exemplos inequívocos desse conflito de governança.

No contexto da manifestação política na gestão administrativa dos clubes, fazendo um paralelo com o Modelo Político da GC, um aspecto que se sobressai é a luta pelo poder e pela permanência nele. Nos três clubes, os arranjos políticos são muito parecidos, a saber: (i) as manobras para a escolha dos “fiéis” conselheiros; (ii) a indicação de pessoas com determinados tipos de capital para 5 setores estratégicos; (iii) a forma da votação nas assembleias; (iv) e a falta de transparência, entre outras manobras que contribuem para o continuísmo de determinado grupo de pessoas no poder.

5.4.2.2 Conselhos

É nesses setores dos clubes de futebol que se concentra o jogo do poder político. Isto porque, nos dos clubes estudados, é impossível alguém alcançar o cargo de diretor sem passar pelo exercício de conselheiro no Conselho Deliberativo ou Conselho Fiscal.

Tem-se que o Conselho Deliberativo exerce nas suas atribuições um papel semelhante ao dos Conselhos de Administração exigido na GC das empresas de capital aberto, ou seja, fiscalizar, nortear, aprovar as tomadas de decisão pela diretoria, assim como o cumprimento das regras estatutárias de seus clubes. O Conselho Fiscal possui um papel restrito mas semelhante, já que tem como atribuição fiscalizar, aprovar e nortear as finanças do clube.

No Quadro 4, observa-se que os três clubes possuem estruturas semelhantes, com o Conselho Deliberativo composto de aproximados 500 membros. Com esse elevado número de membros, esse órgão administrativo é muito mais utilizado como instrumento de estratégia eleitoral do que para cumprir suas ações deliberativas. Isto vai totalmente contra

àqueles as orientações da OECD, que sugere um conselho com 5 a 11 membros. Para Jensen (1993), conselhos compostos por mais de sete pessoas são menos propensos a funcionar eficazmente, ficando mais suscetíveis ao controle do CEO.

Neste estudo, observou-se uma diferença no Conselho Deliberativo dos clubes pesquisados relativa às categorias de conselheiro. Todos eles apresentam categorias com nomenclaturas parecidas: Conselheiros Beneméritos, Conselheiros Natos, Conselheiros Grandes Beneméritos, que se referem aos membros permanentes, ou seja, que não necessitam mais ser eleitos. Na maioria dos casos, esses conselheiros representam a metade do número total do conselho e, geralmente, fazem parte da mesma corrente política, uma vez que integram essas categorias por escolha do próprio Conselho Deliberativo. Os restantes dos conselheiros são eleitos, mas selecionados estrategicamente para render votos para o corpo diretivo do clube.

Em vista disto, o critério de formação do Conselho Deliberativo, nos três clubes, atesta a ausência da característica que norteia a sua existência: a independência. O que vai contra as normas da GC, segundo o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, instituído pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p. 38): “Um conselheiro deve prezar por uma atuação independente em relação a quem o indicou ou elegeu e a outros membros da Administração. Seu objetivo único deve ser o de preservar e criar valor para a organização como um todo”.

5.4.3 Política de escolha de dirigentes

Nos três clubes, a forma de escolha dos membros da governança é parecida: os sócios elegem o Conselho Deliberativo que, por sua vez, elege o Presidente e a Diretoria. Porém, observou-se uma importante diferença no Cruzeiro, onde o Presidente é eleito pelo Conselho Deliberativo que está acabando o seu mandato, e somente após a sua escolha, é que os sócios elegem o novo conselho. Ou seja, o Presidente não é eleito por um conselho que ele criou, como no América e Atlético. Tal diferença de critério administrativo salvaguarda a independência do Conselho Deliberativo.

Quanto à escolha dos conselheiros, segue esse processo: a diretoria constituída do grupo dominante seleciona e convida lideranças internas para formar uma chapa e tornarem-se conselheiros. Esses líderes, por sua vez, arrebanham muitos votos entre seus parentes e amigos da “turma da sauna”, da “turma da peteca”, da “turma da pelada”, entre

outras, para garantir sua eleição. Sendo assim, os conselheiros que elegem o Presidente e a Diretoria são pessoas que se sentem endividadas com o grupo dominante pela conquista do cargo. Em decorrência, durante todo o seu mandato, nunca se posicionam contra uma decisão do Presidente por “gratidão” e medo de serem excluídas na próxima eleição, perdendo, assim, o seus *status* de conselheiras.

Outro fator diretamente relacionado às boas práticas de governança é o da equidade. As normas da GC determinam a mesma valoração para todos os votos, de forma a salvaguardar a igualdade de condições na aprovação de possíveis mudanças de interesse da maioria: “O direito de voto deve ser assegurado a todos os sócios. Assim, cada ação ou quota deve assegurar o direito a um voto (...)” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009, p. 21). No caso do Cruzeiro, existem valores diferenciados, conforme a categoria do conselheiro, o que pode ser interpretado como uma tentativa de manobra, para prevalecer e conservar as mudanças de interesse do grupo dominante.

Desta forma, ocorre que, em época de eleição e de novas escolhas, sempre aparece um novo candidato ao cargo de presidente. Ele forma uma chapa, dentro das normas estatutárias, mas concorre sem a menor chance de vitória. Isto porque o grupo dominante detém uma grande vantagem sobre os outros pretendentes. Isto reflete a ausência de uma forte oposição, que seria possível com uma divisão igualitária saudável no grupo dominante, pois caracterizada por divergências naturais de opinião. O que se evita, ao máximo, uma vez que, historicamente, na opinião dos conselheiros, isto acaba trazendo consequências negativas para o clube.

5.4.4 Funcionamento da estrutura de governança

Também a avaliação desse aspecto da governança corporativa apresentou algumas diferenças entre os três clubes estudados, ora influenciadas pela própria estrutura de governança do clube ora pelas características do processo de escolha dos conselheiros. Ocorre que, nesses clubes, geridos pelo sistema presidencialista, o poder é centralizado na diretoria, atestando o domínio total do presidente sobre os conselhos, pois concedendo-lhe uma ampla liberdade de ação destituída de questionamentos, haja vista a ausência de oposição.

No caso do América, pelo fato do clube ser gerido por um Conselho de Administração, na maioria das decisões, o poder é centralizado no presidente de cada setor administrativo do clube, que tem a aprovação dos presidentes dos outros setores, que avalizam as suas decisões, quando consultados. Isto ocorre, porque cada um desses oito presidentes gerenciam um setor do clube: futebol de base, marketing, jurídico etc. Porém, por mais que esse presidente, que se destaca dentre os outros, tenha um poder sobre seus colegas de cargo, esta forma descentralizada de governança ameniza tal poder, por restringir a sua liberdade de decisão. Diferentemente dos outros clubes regidos pelo sistema presidencialista, onde a última palavra é do presidente.

No Atlético, o atual presidente é centralizador. Assim, as decisões passam por ele ou seus assessores diretos. Em uma visita ao clube, este autor pôde constatar, pela resposta de um gerente à pergunta sobre quem é o responsável pela administração do orçamento de sua área gerencial: “No mesmo dia, pela manhã, eu solicito à Diretoria um aparelho para a musculação que custa vinte e poucos mil reais, e tenho uma resposta positiva. Porém, na parte da tarde, quando solicito uma passagem aérea para um funcionário ir a São Paulo tratar de assunto importante para o clube, que custa trezentos reais, a resposta é negativa e sem justificativa. É assim que funciona aqui”.

No Cruzeiro, constatou-se uma mudança nesta estrutura de governança do clube decorrente de problemas vividos nas gestões passadas. Ocorreu que o Presidente anterior ao atual, assim como o do Atlético, era centralizador, e ficou no poder, direta ou indiretamente, durante aproximados 15 anos, ora como presidente ora com seu irmão ocupando a presidência, para manter o seu poder político. Com a citada mudança, apesar de ter todos as condições e apoio para também ser um centralizador, o atual presidente tenta seguir e respeitar o estatuto do clube, que ele, em gestões passadas, como diretor jurídico, foi o responsável por sua elaboração. Sendo assim, procura orientar-se com o conselho fiscal, ouvindo os conselheiros, exercendo uma administração democrática. Isto porque o Cruzeiro recebe uma grande influência política de um grupo tradicional no clube: a “ala italiana”. Detentora de muito poder e influência na estrutura de governança do clube, a “ala italiana”, quando necessário, exerce a sua força política para tirar o poder das mãos do presidente.

5.4.5 Gerenciamento de conflitos

Dos três clubes estudados, nenhum apresenta ou apresentou, nos últimos anos, um grupo opositor. Como observado no processo de pesquisa, evita-se ao máximo os conflitos políticos, por se saber de antemão que paga-se um preço muito alto na guerra pelo poder.

Todavia, detectou-se, nos três clubes, a existência de divergências de opinião. Nestes casos, quando o assunto é relevante, de real peso para uma tomada de decisão pela direção do clube, o presidente cumpre o estatuto e encaminha o problema para votação em Assembleia. Aqui ocorre um processo interessante: os conselheiros eleitos são sempre fiéis ao presidente, mas os conselheiros vitalícios, que não mais necessitam ser eleitos, por isso, mesmo sendo grupo do presidente, quando necessário, sentem-se à vontade para postar-se contra o mesmo, por considerarem que tal decisão pode ser muito prejudicial ao clube. Geralmente este fato ocorre, quando se coloca em votação assuntos que podem colocar em risco o patrimônio do clube.

Apesar dos estatutos indicarem o sistema do voto direto para as assembleias, por meio de cédulas, preservando, assim, o princípio da independência do conselho perante a presidência, na prática, utiliza-se uma espécie de manobra. Ou seja, para evitar maiores conflitos e a proposta de interesse dos governantes ser aprovada, o presidente da Assembleia coloca o tema em votação aberta: “Quem for a favor, permaneça assentado, quem for contra, favor ficar em pé”, valendo-se de um procedimento que constrange os poucos opositoristas que poderiam se expressar contra a decisão, uma vez que não lhes concede permissão para se manifestar. Tal estratégia vai contra as normas da GC:

Se um conselheiro identificar pressões de gestores ou de grupos de sócios para o exercício de suas funções ou sentir-se constrangido de alguma forma, deve assumir uma conduta de independência ao votar ou, se for o caso, renunciar ao cargo, sem-prejuízo à eventual formulação de denúncia à Assembleia de Acionistas e/ou órgão regulador (IBGC, 2009, p 36).

5.4.6 Transparência na prestação de contas

A transparência na gestão é uma das exigências do IBGC (2009), pois será por meio de seus mecanismos que os *stakeholders* poderão conhecer e acompanhar a gestão do clube. Para o estudo da transparência nos três clubes pesquisados, utilizou-se a análise das evidências secundárias, pela observando da divulgação, nos respectivos sites, de documentos importantes no âmbito de sua governança, como estatutos, balanços

patrimoniais, composição da estrutura administrativa e planilhas de metas do planejamento.

O Quadro 5 apresenta um estudo comparativo entre os três clubes, com base em documentos publicados em seus *sites* oficiais. Visando possibilitar a análise, foi criado um índice de pontuação, para observar o nível de transparência, em cada clube, dos elementos selecionados, assim distribuídos: (i) quando não se encontra no *site* – 0 pontos; (ii) quando se encontra, mas com dificuldade de visualização – 1 ponto; e (iii) quando se encontra e está em destaque, com facilidade de acesso – 2 pontos.

QUADRO 5
Transparência nos *sites* oficiais

ENCONTRA-SE NO <i>SITE</i>	AMÉRICA	ATLÉTICO	CRUZEIRO
Estatuto	0	2	0
Balanço Patrimonial	1	1	2
Dirigentes	2	2	2
Metas de Planejamento	0	0	0
TOTAL	3	5	4

Fonte: Original desta pesquisa.

Analisando o quadro acima, pode-se observar que, com base no total dos oito pontos distribuídos, o Atlético foi, entre os três clubes, o que atua com mais transparência, alcançando cinco (5) pontos. No *site* do clube, encontra-se com facilidade, pois destacados, dois elementos importantes: o estatuto e a identificação dos dirigentes e conselheiros. Por sinal, no quesito “Dirigentes”, todos os clubes tiraram a nota máxima. Uma possível explicação para tal transparência é o retorno positivo, para essas pessoas, da publicação de seus nomes e fotos, tanto do ponto de vista da vaidade pessoal como das vantagens políticas advindas dos cargos ocupados nos clubes. Já o Balanço Patrimonial, encontra-se no *site* dos três clubes, mas não em evidência, pois seu acesso é dificultado. Outros itens

como as metas de um planejamento, indicadores de performance, dentre outros, não são divulgados.

O Cruzeiro aparece com quatro (4) pontos. No seu site oficial, são colocados em destaque e, portanto, visando fácil acesso, tanto a identificação dos membros da diretoria e dos conselheiros como os Balanços Patrimoniais dos últimos seis anos. Em compensação, o Estatuto não está disponível para o sócio do clube, documento ao qual este autor teve dificuldade de acesso. Também, como no caso do Atlético, as metas de um planejamento, os indicadores de performance, dentre outros instrumentos de governança, não são divulgados no site do clube.

Quanto ao América, como se pode observar no Quadro 5, apresentou o pior resultado, ficando apenas com três (3) pontos, relativos ao quesito Dirigentes (2) pontos, no qual os outros dois clubes também alcançaram a nota máxima, e Balanço Patrimonial, valorado em um (1) ponto, por ser encontrado somente em uma notícia divulgada no dia 31/04/2014, ou seja, a sua publicação não é realizada no *site* oficial do clube. Cabe uma observação importante em relação ao América: neste clube, diferentemente dos outros dois, seu departamento de multimídia e comunicação não é bem estruturado; a limitação é grande. Na verdade, existe muita dificuldade para a organização e manutenção do *site*, por ser este administrado por uma empresa terceirizada, o que limita a atualização e divulgação de conteúdos. Não se pretendendo justificar, com isto, o fato a falta de transparência do clube.

Outro princípio defendido pela OECD, ligado a transparência, é o da prestação de contas. Neste sentido, observa-se que algumas mudanças na governança dos clubes de futebol são fruto da força de coerção da legislação vigente. Como visto, atualmente, os clubes brasileiros são obrigados a divulgar seus balanços patrimoniais no Diário Oficial dos respectivos Estados de origem, ou seja, são obrigados a prestar contas de sua administração e torná-las transparentes:

(...) a Lei n.º 10.672/2003 inseriu cinco princípios a serem observados pelas entidades de prática desportiva profissional, destacando-se os princípios da transparência financeira e administrativa, da moralidade na gestão desportiva e da responsabilidade social de seus dirigentes (SILVA, TEIXEIRA; NYIAMA, 2008).

Sendo assim, os clubes cumprem a lei, apresentando os seus Balancetes Patrimoniais, porém, tanto para a aprovação do Conselho Fiscal e do Conselho Deliberativo como para a divulgação no Diário Oficial e no *site* do clube, tais documentos

são apresentados em forma de planilhas sintéticas e não analíticas, como deveria ser. No modo sintético são apresentados, apenas, os grupos e subgrupos de contas, enquanto no analítico é apresentado o desdobramento de todas as contas. Ou seja, o que se tem é uma camuflagem de transparência.

A Pluri Consultoria (2014) publicou, em seu *site*, uma análise dos Balanços Patrimoniais do Atlético e do Cruzeiro, onde constam apenas uma parte das contas, o que demonstra o baixo nível de transparência nesta publicação exigida por lei. O Quadro 6 ilustra o grau de transparência na publicação dos Balanços Patrimoniais pelos referidos clubes.

QUADRO 6
Transparência dos balanços patrimoniais

TRANSPARÊNCIA BALANÇO PATRIMONIAL	ATLÉTICO	CRUZEIRO
Grau de transparência do Balanço:	3,52 (Escala de 0 a 10)	4,71 (Escala de 0 a 10)
Balanço foi publicado dentro do prazo (30/04)?	Sim	Sim
Nível de <i>disclosure</i> do Balanço Patrimonial:	Regular	Regular
Nível de <i>disclosure</i> do DRE:	Regular	Regular
Inclui Demonstrativo de mutações do Patrimônio Líquido?	Sim	Sim
Inclui Demonstrativo de valor adicionado?	Não	Não
Inclui detalhamento dos empréstimos bancários?	Não	Não
Inclui detalhamento do resultado financeiro líquido?	Não	Não
Inclui parecer do(s) Conselho(s)	Não	Sim
Inclui Empresa controlada ou coligada?	Não	Não
Inclui Relatório da administração?	Não	Não

Fonte: Pluri Consultoria (2014)⁷

⁷ Disponível em: <http://www.pluriconsultoria.com.br/relatorios.php>

Seria de extrema importância que os *stakeholders* tivessem conhecimento, não somente da situação financeira, via acesso aos Balanços Patrimoniais, mas também da gestão empreendida por seus clubes. Porém, nenhum deles publicou suas metas e os resultados estratégicos de suas gestões. Fato é que não disponibilizam ao sócio qualquer tipo de balanço estratégico, com metas anuais estabelecidas e metas anuais alcançadas, para que pudessem saber dos procedimentos e do andamento da gestão. Ocorre que a ausência de divulgação decorre da falta de uma gestão formalizada, com planejamento estratégico claro e em execução. Mesmo assim, poderiam divulgar, anualmente, um relatório do que foi realizado durante o ano e o resultado final das ações.

Por fim, no que se refere à transparência, foi possível observar alguma melhoria, embora ainda esteja longe do que se poderia considerar o ideal. Ainda vige uma cultura muito forte do receio de que se abrir muito, se mostrar muito, o clube estará expondo suas falhas e as pessoas vão criticar e reclamar. Os clubes ainda não conseguiram perceber a correlação entre transparência e confiança, e que esses dois fatores favorecem o retorno dos investimentos. Não conseguem perceber, também, como é importante para a empresa a percepção real dos seus *stakeholders*, principalmente, de seus torcedores e da mídia que, por muitas vezes, fazem críticas pesadas por não conhecerem a real situação do clube. Isto fica claro, quando o torcedor, que não tem a menor ideia das dificuldades enfrentadas, acha que o clube está com muito dinheiro, e exige que faça contratação de jogadores de nível técnico mais elevado e, naturalmente, bem mais caros. O resultado disto é que, na maioria dos casos, sob a pressão da mídia e da torcida, os dirigentes acabam cedendo e contratando esses jogadores, cujo valor de mercado está muito além de sua capacidade de compra. O resultado é que, nos seus últimos anos, todos os três clubes fecharam seus balanços anuais no “vermelho”.

5.4.7 Estatuto e seu cumprimento

Último elemento avaliado no Quadro 4, o estatuto contém as regras que normatizam as associações, determinando os direitos, deveres e garantias de seus associados em relação ao Estado e a ela própria. Elaborado e aprovado em Assembleia pelos associados e seus representantes, o estatuto deve ser seguido e aplicado, selando, assim, o respeito pelo bem maior que é o clube de futebol.

Infelizmente não é bem isto que ocorre na prática. Como anteriormente abordado, o jogo político presente nos clubes, faz com que o estatuto não seja cumprido e, ainda, que seu descumprimento não seja questionado. Isto é fruto da centralização do poder nas mãos do presidente ou de um grupo politicamente forte dentro do clube. Assim, quanto mais centralizado o poder, menos valor é dado ao estatuto.

Neste caso, observa-se que o Atlético apresenta-se como o clube que menos dá valor ao seu estatuto, por ter hoje uma presidência centralizadora, fazendo o seu presidente o que quer, sem dar satisfação aos outros membros da administração do clube. Foram vários os depoimentos dos entrevistados que confirmaram esta centralização e a falta de esclarecimentos ou permissão para as tomadas de decisão da presidência. Nos outros dois clubes, América e Cruzeiro, respeita-se um pouco mais o estatuto.

Um elemento importante, ligado ao jogo político presente nos clubes, é o da mudança estatutária. Como sabido, qualquer associado pode entrar na Justiça, exigindo o cumprimento do que está aprovado no estatuto, caso isto não esteja ocorrendo. Porém, para inibir tal ação legal, os conselheiros e dirigentes dos clubes estão sempre propondo e aprovando mudanças oportunas para a garantia de sua permanência no poder. Coincidentemente, neste final de ano teremos eleição nos três clubes. Caso em algum deles apareça a possibilidade da perda de poder, aprova-se em Assembleia alguma nova norma que não permita tal perda. Os presidentes do Atlético e de América estão em final de mandato, e não podem se reeleger. Já o presidente do Cruzeiro ainda tem direito a mais um mandato de três anos, e deve continuar. No América, hoje, fala-se em uma mudança no estatuto, criando um Conselho Consultor, formado por ex-presidentes, praticamente, os atuais membros do Conselho de Administração, que teriam como função dar a última palavra em decisões mais importantes no clube, detendo, assim, poder de veto, ou seja, a permanência no poder.

No Cruzeiro, apesar de, atualmente, ser um clube de gestão menos centralizada, responde a uma denúncia, na Justiça, de alteração estatutária ilegal feita pelo presidente do conselho, dando a ele e seus secretários o direito à reeleição, o que não era permitido, e cuja permissão inserida no estatuto não foi aprovada em assembleia. Tal fato ilustra bem como funciona o jogo político da briga pelo poder via manipulação do estatuto.

5.4.8 Influência dos capitais de Bourdieu (1998) na política dos clubes

Sobre a influência dos capitais de Bourdieu (1998): financeiro, social, cultural e simbólico sobre a ação política pela manutenção do poder que rege a governança nos clubes de futebol, para seu melhor entendimento, o Quadro 7 apresenta uma comparação demonstrativa do capital de maior influência em cada um dos três clubes estudados.

QUADRO 7
Influência dos capitais

CLUBES	AMÉRICA	ATLÉTICO	CRUZEIRO
1- Influência do Capital Financeiro	Muito Forte	Forte	Forte
2- Influência do Capital Social	Forte	Muito Forte	Muito Forte
3- Influência do Capital Cultural	Pouco Forte	Pouco Forte	Pouco Forte
4- Influência do Capital Simbólico	Forte	Muito Forte	Muito Forte

Fonte: Original desta pesquisa.

Segundo Bourdieu (1998), os capitais e seus poderes atuam de formas diferentes, no que ele chamou de campo de atuação: “conjunto das propriedades que atuam no universo social, apropriadas a conferir, ao detentor delas, força ou poder neste universo” (BOURDIEU, 1998, p. 133-134). Assim, em cada Campo, cada tipo de capital terá um determinado poder. Neste estudo, como esses capitais refletem o campo de atuação política do futebol, há que se analisar como eles refletem o América, Atlético e Cruzeiro, considerando que são campos diferentes e, em decorrência, poderão causar influência específicas sobre cada capital.

Segundo observado no Quadro 7, pode-se afirmar que, atualmente, no América, o capital financeiro é o de maior força, enquanto no Atlético tal força deriva do capital simbólico, e no Cruzeiro, sem dúvida, do capital social.

Quanto ao capital financeiro, segundo Bourdieu (1998, p.135), trata-se de um capital muito poderoso na maioria dos campos de atuação. Razão pela qual foi inserido no Quadro 7, mostrando ser Muito Forte para o América e Forte para Atlético e Cruzeiro. É

um capital que interfere na escolha e no poder político dentro dos três clubes, sendo que no América tem o maior peso entre todos os capitais, enquanto no Atlético e Cruzeiro, apesar de ser fator de escolha e de poder entre os membros do conselho e dirigentes, possuem menos força. O motivo que explica a sua supervalorização no América, decorre tanto do fato de o clube possuir a menor capacidade financeiro entre os três clubes estudados, como pelo fato de vir passando, durante décadas, por seguidas crises financeiras.

No Atlético e Cruzeiro, as pessoas detentoras de capital financeiro, são estrategicamente selecionadas para exercerem papéis políticos de destaque. A seleção é feita no intuito de que auxiliem os clubes em emergências financeiras. Emergências que sempre acontecem. No entanto, na maioria das vezes, esse capital não exerce um forte poder de alcance, caso seus detentores não detenham outros capitais de maior poder político na governança desses dois clubes.

Quanto ao capital social, pode-se notar sua ligação estreita com as relações políticas nos clubes, ou seja, uma pessoa que o possui detém um grande poder político. No caso específico do América, por não possuir hoje um clube social, palco desses arranjos políticos, o capital social tem um peso bem menor que no caso de Atlético e Cruzeiro, onde apresenta-se de forma marcante e permanente, pois presente no dia-a-dia desses clubes.

No Cruzeiro, em razão de sua história sociocultural, originada na colônia italiana, o clube é extremamente “fechado” e seletivo, razão pela qual tem-se uma expressiva valorização do relacionamento social e da atuação das pessoas. Sem dúvida, trata-se do capital de maior poder político no clube. No Atlético, ocorre algo parecido, pela valorização da convivência social em suas sedes esportivas. Apesar de hoje o capital simbólico ter um peso mais expressivo no clube, o social também é muito valorizado.

Quanto ao capital cultural, observa-se que é o menos valorizado, sendo considerado “Pouco Forte” nos três clubes. Nas relações políticas internas, mostra algum poder somente na escolha de membros para setores estratégicos, como o jurídico, o contábil, o financeiro, o médico entre outros. Neste ponto, constata-se que o Cruzeiro está um pouco à frente dos demais, por valorizar mais, na formação de chapa para os conselhos, as pessoas que, estrategicamente, podem ajudar o clube a melhorar a cada dia. Talvez, por isto, o Cruzeiro apresente um pouco mais de organização que os outros dois clubes: América e Atlético. Este seria, inclusive, um tema a ser desenvolvido em pesquisa futura.

No decorrer das entrevistas surgiu uma observação muito interessante sobre o capital cultural/intelectual: a de que ele é praticamente desconsiderado no caso das pessoas

convidadas a participar da cúpula do grupo dominante, pois para quem domina, o interessante é ter uma relação política com quem detém pouco ou nenhum capital cultural, facilitando, assim, a subordinação do dominado, para evitar a perda do poder do dominante.

Assim, trata-se de um capital cuja falta na governança dos clubes acaba limitando seu crescimento, já que o número de membros dos conselhos é muito grande e, na maioria das vezes, são pessoas possuidoras de um baixo capital cultural/intelectual que, por isso, não podem contribuir para o desenvolvimento dos clubes. Fala-se muito na mídia, há algum tempo, sobre a baixa capacitação dos dirigentes do nosso futebol, os famosos “cartolas”, e da necessidade de se capacitarem para melhor gerenciar seus clubes. Pelos aspectos políticos ora mencionados, pode-se afirmar que este quadro não deve mudar tão cedo, em razão do interesse da classe dominante em não incentivar a presença desse valioso capital na esfera administrativa dos clubes.

Por fim, sobre da presença do capital simbólico nos clubes de futebol, pensa-se sempre no poder de um ex-atleta e ídolo do clube, uma figura que tem as portas abertas em vários espaços sociais, por ser conhecido e idolatrado por muitos. Sem dúvida essa pessoa possui um grande poder simbólico, que, no entanto, não é valorizado nos clubes de futebol. Em nenhum dos três clubes estudados um ex-jogador exerce esse seu poder político.

O capital simbólico mais significativo percebido nesta pesquisa foi do simbolismo político. Por exemplo, o simbolismo que carrega o filho de um ex-presidente ou de uma figura importante na política do clube, ou a pessoa que durante anos vai construindo a sua história política dentro do clube, virando uma espécie de “lenda”. Tais pessoas passam a deter um significativo capital simbólico, e são possuidoras de um tipo de poder que, segundo definido Bourdieu (1998), é quase mágico e invisível, e que por não vir ele de uma força física nem econômica, só se pode exercer este poder se ele for reconhecido e legitimado.

Neste sentido, um capital simbólico de grande poder, no Atlético, é o detido por seu presidente, porque originado na herança de seu pai, ex-presidente do clube, que também construiu sua trajetória política dentro do clube, uma história, passando por vários cargos políticos dentro do conselho até chegar à presidência.

Por outro lado, no Cruzeiro, encontram-se verdadeiras “lendas”, ou seja, pessoas de uma força política poderosa por seu histórico dentro do clube, e que vão assim se fortalecendo. Pessoas que estão no clube desde quando o Cruzeiro se chamava Palestra

Itália, e que carregam com elas todo um histórico de dedicação e conhecimento da instituição. Este grupo de pessoas forma a “ala italiana”, que preserva as várias tradições e costumes daquele país no âmbito interno do clube.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao encerramento deste estudo que objetivou analisar a manifestação da política nos mecanismos de governança dos três principais clubes de Minas Gerais – América Futebol Clube, Clube Atlético Mineiro e Cruzeiro Esporte Clube – considerando os diferentes modelos teóricos de Governança Corporativa e a teoria do campo social de Bourdieu (1998), constata-se que a influência da política na gestão dos referidos clubes, decorrente do uso indevido do poder para a satisfação de interesses particulares, característica inerente ao sistema presidencialista, manifesta-se de forma negativa, por distanciar e, até mesmo, contrariar às normas da GC, haja vista a predominância da influência do capital social e simbólico sobre os mecanismos de gestão, seguido, em ordem gradual de impacto nas ações administrativas, pelo capital financeiro e cultural.

Conclui-se, pois, pela consequência desfavorável para os clubes, do ponto de vista empresarial, da preservação do continuísmo pela centralização do poder nas mãos de um grupo dominante, que aponta para conflito de interesses entre os dirigentes, contrariando as necessidades dos clubes apresentadas pelos gestores e os interesses dos *stakeholders*. Constatou-se, por extensão, que decorre da centralização poder pelo presidente a falta de independência dos conselhos, a existência de conflitos de interesses, a pouca transparência na administração do clube e na prestação de contas, fundamentais à gestão empresarial responsável e competente.

Neste contexto, também ficou evidenciado que as tomadas de decisão pelos dirigentes contrariam as recomendações do corpo gestor, quando constatado que o saldo financeiro dos clubes é negativo, o que revela gestões comprometedoras dos resultados tanto pela falta de independência dos conselhos e de transparência das ações como, conseqüentemente, pela ausência de uma fiscalização independente e, portanto, de caráter idôneo. No entanto, em relação às causas da dificuldade financeira dos clubes, há de se concluir que, independente do sistema político que rege esses três clubes ser presidencialista, ou do tipo conselho gestor, ambas estruturas de governança têm total liberdade na gestão dos negócios, por não se subordinarem a um órgão independente de controle e fiscalização, como sugere a boa GC para as empresas de capital aberto, constituindo tal independência de ação um fator negativo no âmbito dos resultados financeiros.

Constatou-se, também, que outro fator determinante do elevado saldo negativo desses clubes de futebol tem origem na pressão que envolve sua gestão financeira, exercida pela mídia e pela torcida, estando, pois, vinculada aos resultados do time dentro de campo, avaliados com base em vitórias e conquistas de títulos. Em decorrência, aquele dirigente que almeja permanecer no poder, vislumbrando a inclusão de seu nome na história do clube, ou que tem pretensões políticas fora dele, investe o que não poderia gastar para ficar bem com seus torcedores e, porque não dizer, com seus futuros eleitores, agindo sem levar em conta a importância da sanidade financeira do clube.

Sobre esta questão, verificou-se que a existência de cobranças em relação à responsabilidade fiscal advindas da Lei Pelé e do Estatuto do Torcedor, forçaram um posicionamento mais responsável dos governantes dos clubes, o que resultou na melhoria das atuais gestões, ainda prejudicadas por dívidas de gestões passadas, que se arrastam na Justiça, e a todo o momento exigem pagamentos imprevistos, com valores corrigidos por juros, destruindo qualquer possibilidade de equilíbrio orçamentário. Dos clubes estudados, o Cruzeiro vem demonstrando uma gestão mais disciplinada, o que vem resultando em maior equilíbrio administrativo e melhores resultados em campo, embora ainda se encontre muito longe do ideal recomendado.

Outra conclusão se refere à constatação de uma cultura de gestão bastante amadora, que vem passando de geração em geração, o que contribui para o continuísmo do poder. A famosa “Cultura do Futebol”, que não aceita com facilidade as mudanças, aparece nos seus famosos clichês tais como: “no futebol é assim mesmo!”, “no futebol é diferente!”, “em time que está ganhando não se mexe!”, que possuiu raízes muito profundas. Por isso, a dificuldade de mudança surge da resistência dos dirigentes em aceitar os efeitos de um planejamento estratégico, pois o processo vai estabelecer metas, indicadores, planos de ações a serem seguidos. Isso significaria descentralizar o poder, ou seja, dividir poder com os gestores, e poder é algo que os dirigentes não querem abrir mão.

Quanto à teoria do campo social de Bourdieu (1998), o “fio de prumo” que possibilitou concluir que o capital social é aquele que mais se destaca no campo de atuação política nas instituições de futebol, constatou-se que as pessoas detentoras de um capital social mais expressivo, detêm mais poder político no âmbito da governança dos clubes. Isso ocorre, porque elas são conhecidas nos vários setores que integram do clube, por possuírem uma ampla rede de relacionamento e contato. Depois de algum tempo, algumas destas pessoas, passam a ter outro capital, um capital muito marcante neste campo, que é o

Simbólico. Quando ficam famosas dentro dos seus clubes, podem virar inclusive verdadeiras lendas o que faz com que ganhem assim, ainda mais poder.

O capital social é de tão forte expressão nos clubes de futebol, que a conclusão sobre a sua ausência no América constitui um aspecto preocupante para o clube. Isto porque, desde que sua direção resolveu acabar com o clube social, palco das relações políticas, não se vê a renovação e seleção de pessoas inteiradas com os problemas do clube nem interessadas em fortalecer seu vínculo com a instituição. Hoje, os encontros ocorrem nas arquibancadas do estádio, em dias de jogo e com os ânimos ligados na performance do time em campo. Em alguns períodos, quando não se tem jogos, os integrantes do clube ficam um bom tempo sem empreender qualquer tipo de relação política. Concluiu-se que o clube tem de criar formas de encontros semanais para reestabelecer as tão necessárias inter-relações humanas e sociais. No Cruzeiro, por exemplo, existe um encontro social opcional, aberto à todos os associados, mas frequentado por poucos selecionados, denominado “confraria”. Nesse espaço de troca de ideias, tomando um vinho ou uma cerveja, ocorre o maior relacionamento político do clube.

A inferência de que o capital simbólico é potencializado pela importância que os cargos exercem no imaginário social das pessoas que os ocupam, afetando a governança dos clubes por causa da simbologia do cargo, é a vaidade expressada nessas frases: “Eu sou o conselheiro do Cruzeiro”; “Eu sou o presidente do Atlético”; “Eu sou o presidente do conselho do América”. Como ocupar tais postos de expressão abre portas para a entrada em outros círculos de poder, os ocupantes de cargos nos clubes entram em jogos de interesse, estabelecendo conchavos para manterem-se na situação. O resultado direto na governança é a ausência de uma atuação independente do Conselho Deliberativo, o que contraria a orientação da OECD.

Quanto ao capital cultural, constatou-se, nesta pesquisa, o seu baixo impacto na escolha dos conselheiros, uma vez que o capital social e o capital simbólico influem nos requisitos para a escolha dos membros dos conselhos. Por outro lado, o capital cultural aparece como dificultador da manutenção do continuísmo, porque as pessoas mais esclarecidas são também as mais questionadoras. No caso do Cruzeiro, há preocupação em selecionar pessoas com elevado capital cultural para determinados setores, o que torna a gestão do clube mais qualificada.

Com relação ao capital financeiro, os dados revelam certa proximidade entre a realidade econômica de Atlético e Cruzeiro, embora o clube de origem italiana apresente

uma dívida bem menor que a do clube rival, enquanto o América apresenta uma condição econômica desfavorável marcada por crises financeiras. Desta forma, evidenciou-se, neste clube, uma forte valorização do capital financeiro, contrariamente aos outros dois, onde este capital é bem menos valorizado. Assim, a pessoa que manifestar disposição para emprestar dinheiro ou financiar projetos e ações, ganha um poder de decisão enorme dentro do clube, podendo vir a ocupar cargos no conselho por convite ou indicação. Já no Cruzeiro e Atlético, o capital financeiro sempre é bem-vindo, mas não determinante na política de governança como o capital social e o simbólico. Nesses clubes, descobriu-se que o capital social é o mais importante para quem quer assumir posição simbólica de poder.

Por outro lado, concluiu-se que o capital financeiro pode impactar na governança do clube, a partir da injeção de dinheiro de pessoas que emprestam aos clubes, com o objetivo de receber tratamento diferenciado. Tal medida, todavia, costuma criar uma falsa sensação de equilíbrio financeiro, prorrogando a dívida que acaba sendo cobrada em uma próxima gestão, o que dificulta ainda mais o saneamento das contas.

Outra conclusão importante, no âmbito das relações políticas dos três clubes, refere-se ao esforço de um determinado grupo para continuar no poder. Observou-se que para conseguir isso, muitos jogos de interesse são praticados para impedir a constituição de uma oposição capaz de tomar o poder. A explicação para o desejo de permanecer no poder é a de que o futebol é uma empresa que movimenta muito dinheiro, razão pela qual um clube é detentor de um vasto e valioso patrimônio. O argumento continuísta de quem está muito no tempo no poder ajudou o clube a crescer, é reforçado pela alegação do risco de seu patrimônio cair nas mãos de um grupo que venha dilapidá-lo. Este sempre foi o alibi de todos aqueles que defendem o continuísmo, ou seja, um discurso que aponta para o “perigo” de se perder o poder, justificando todas as manobras possíveis para evitá-lo.

Das conclusões deste estudo sobre a governança corporativa, considerando-se o caráter político dos conselhos, constata-se a necessidade de contribuir com sugestões para melhoria da gestão dos clubes estudados. Neste sentido, primeiramente, há que implementar modificações no conselho deliberativo, reduzindo drasticamente a quantidade de membros, que atualmente soma 500 pessoas, o que lhe imprime um perfil eleitoral, caracterizado pela troca da vaidade de ser conselheiro por um voto. Mesmo sendo importante para a corporação associativa ter um número grande de representantes de vários setores do clube, por ser esta uma forma de democratizar a participação política dos

associados, há que colocar em primeiro lugar o papel do conselho no âmbito da governança. Além de reduzir membros deste conselho, sugere-se que sejam selecionadas pessoas estrategicamente qualificadas, detentoras de consistente capital cultural, de forma a possibilitar a formação de pequenos comitês com poderes estatutários específicos de controle, fiscalização e aconselhamento nas diversas áreas estratégicas do clube, não sendo assim necessário o parecer de todo o conselho para a aprovação de proposições específicas. Exemplo disto, é o funcionamento do atual conselho fiscal, formado por apenas três membros com conhecimento e qualificação para esta função específica.

Outra sugestão é o investimento na elaboração e execução de um planejamento estratégico, visando a profissionalização da gestão desses clubes, pela sua administração por executivos capacitados e com poder de gerenciamento, ficando para a direção a cobrança e o direcionamento das metas por eles estabelecidas.

Este estudo não pretende esgotar o tema em tela, e sim fomentar novos estudos sobre a gestão dos clubes de futebol. Eis as propostas temáticas visando ampliar e contribuir para a expansão desta pesquisa: (i) *A governança corporativa dos clubes de futebol por um modelo político fundamentado no capital social*; (ii) *Os impactos e as consequências das ingerências do corpo diretivo na gestão dos clubes de futebol*; e (iii) *A transformação dos clubes pela coerção imposta pelas leis vigentes*.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. B. Discussão sobre as mudanças na legislação desportiva brasileira: caso do futebol e a Lei do Passe. *Revista Digital*, Buenos Aires, a. 12, n. 111, ago. 2007. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd111/legislacao-desportiva-brasileira-caso-do-futebol-e-a-lei-do-passe.htm>>. Acessado em: 8 ago. 2013.

ALVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. *Governança corporativa: um modelo brasileiro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ALVES-MAZZOTTI, A. J., GEWANSZDNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

AMADOR, Renato P. *Avaliação de empresas: uma aplicação aos clubes de futebol. Brasília*, 2004. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Contábeis e Atuariais, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

AMORIM, Lucas. Onde os amadores não tem vez. *Revista Exame*, v. 1042, a. 47, n. 1, p. 20-30, 29 mai. 2013.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAGÃO, L. A.; PONTE, V. M. R.; OLIVEIRA, M. C. Governança corporativa no setor bancário: um estudo sobre as práticas dos conselhos de administração. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV, 25 a 29 set. 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, EnANPAD, 2010.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1997.

BATTAGLIA, A. *Administração de clubes: uma perspectiva inovadora no mercado profissional*. São Paulo: Arte & Ciência, 2003.

BERNARDES, P.; GONÇALVES, C. A. *Proposição de uma escala de avaliação da decisão estratégica do grande consumidor do Estado de Minas Gerais em investir em geração de energia elétrica*. PRÊMIO MINAS DE ECONOMIA, XV, Categoria Profissiona, 2º Lugar. Belo Horizonte: BDMG, 2003.

BIEDERMANN, C. Governança corporativa futebol clube. *Revista Amanhã*, Porto Alegre, 25 mar. 2013. Entrevista concedida a Pedro Pereira. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/gestao-internas/50-gestao-1/4373-governanca-corporativa-futebol-clube>>. Acessado em: 8 ago. 2013.

BONOMA, T.; SHAPIRO, B. (1984). How to segment industrial markets. *Harvard Business Review*, p. 1-8 (Reprint), may-jun, 1984.

- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- BOYD JR, H. W.; WESTFALL, R, Pesquisa mercadológica: textos e casos. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- BRASIL. Ministério do Esporte. Decreto-Lei nº 3.199 de 14 de abril de 1941. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. Diário Oficial da União, *Brasília*, 14 abr. 1941. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=152593>>. Acessado em: 18 abr. 2013.
- BRASIL. Ministério do Esporte. Lei nº 8.672 de 6 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Diário Oficial da União, *Brasília*, 6 jul. 1993. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1993/8672.htm>>. Acesso em: 18 abr. 2013
- BRASIL. Ministério do Esporte. Lei Geral sobre os Desportos – Lei nº 9.615 de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Diário Oficial da União, *Brasília*, 24 mar. 1998 Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L9615Compilada.htm>>. Acesso em: 18 abr. 2013.
- BRASIL. Ministério do Esporte. Lei nº 10.672 de 15 de março de 2003. Altera dispositivos da lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. Diário Oficial da União, *Brasília*, 15 mar. 2003. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2003/10672.htm>>. Acessado em: 18 abr. 2013.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisa para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.
- CARRAVETTA, E. S. *Modernização da gestão no futebol brasileiro: perspectiva para a qualificação do rendimento competitivo*. Porto Alegre: AGE, 2006.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education, 1996.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CHURCHILL JÚNIOR, G. A. *Marketing research: methodological foundations*. Chicago: The Dryden Press, 1987.
- DURKHEIM, E. *As regras do método sociológico*. São Paulo: Editora Nacional, 1985.
- FREEMAN, E. R. *Strategic management: a stakeholder approach*. London: Pitman Publishing, 1984.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder: organização, introdução e revisão técnica de Roberto Machado*. ed. 25. São Paulo: Graal, 2012.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas; 2009.

GOBBI B.C.; CUNHA E. P.; BRITO M. J.; SENGER I. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. *Caderno EBAPE.BR* Vol. 3 nº 1. Rio de Janeiro Mar. 2005.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOULART, S.; CARVALHO, C. A. O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

GOULART, Iris Barbosa. *Temas de psicologia e administração*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

GRELLET, C. O marketing do futebol. In: AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. de. (Org.). *A nova gestão do futebol*. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: FGV, 2002. p 139.

HAWLEY, J. P.; WILLIAMS, A. T. *Corporate governance in the United States: the rise of fiduciary capitalism*. California: Working paper, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa: versão 2009*. 4. ed. 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/codigomelhorespraticas.aspx>>. Acessado em: 04 fev 2013

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Rochester, v. 3, n. 4, p. 305-360, oct. 1976.

JOIA, Luiz Antônio. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, Marcelo Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 123-149.

LAZZAROTTI, Jurandir. Itália... Brasil... Palestra... Cruzeiro. *Blog do Cruzeiro*. Disponível em: <<http://cruzeiromg.wordpress.com/historia-do-cruzeiro/>>. Acesso em: 10 jul 2014.

LEONCINI, M. P. ; SILVA, M. T. Futebol como fábrica de serviços. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XVIII, 21 a 25 set. 1998, Niterói. *Anais...* Niterói: ENEGEP: 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art168.pdf>. Acessado em: 10/08/2013.

LEONCINI, M. P. ; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão e produção*, v. 12, n. 1, p. 11-23, jan./abr. 2005.

LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. *Revista do BNDES*, n. 8, dez. 1997.

LODI, J. B. *Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *Revista de Administração*, v. 44, n. 2, art. 3, p. 118-130, 2009.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1999.

MAY, Tim. Pesquisa documental: escavações e evidências. In: _____. (Org.) *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MELO FILHO, Álvaro. *Novo regime jurídico do desporto: comentários à Lei 9.615 e suas alterações*. Brasília: Brasília Jurídica, 2001.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

MONKS, R. A. G.; MINOV, N. *Corporate governance*. 2. ed. Oxford: Blackwell, 2001.

MOTA, N. R.; CKAGNAZAROFF, I. B.; AMARAL, H. F. Governança corporativa: estudo de caso de uma organização não governamental. *Cadernos Gestão Social*, Salvador, v. 1, n. 1, p. 1-16, set./dez. 2007.

PACHECO, Carlos Adriano. Isenção fiscal x futebol profissional. *Pacheco Advogados*. Jan. de 2006. Disponível em: <<http://www.pachecoadvogados.com.br/texto.php?cod=15>>. Acessado em: 10 ago. 2013.

PARDINI, D. J. *A transformação cultural no processo de aquisição de empresas relacionadas do setor siderúrgico*. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PERRUCCI, Felipe F. *Clube-empresa: o modelo brasileiro para transformação dos clubes de futebol em sociedades empresárias*. 2006. 288 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito Milton Campos, Minas Gerais, 2006.

PLURI CONSULTORIA. Ranking das torcidas por estados site futebol interior 2012/2013. Disponível em: <<http://copa2014.futebolinterior.com.br/noticias/2014-01/Ranking-de-torcidas:-Confira-qual-rival-tem-a-maior-torcida-em-todo-Brasil>> Acessado em: 10 dez. 2013.

POUND, J. Beyond takeovers: politics comes to corporate governance control. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 2, p. 83-93, mar./apr. 1992.

REZENDE, A. J.; FACURE, C. E. F.; DALMÁCIO, F. Z. Práticas de governança corporativa em organizações sem fins lucrativos. CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, IX, 30 a 31 jul. 2009. *Anais...* São Paulo: USP/FEA/EAC, 2009. Disponível em: <<http://www.fcunha.com.br/artigo/Governancacorporativanoesporte.htm>>. Acessado em: 10 dez. 2012.

ROGERS, P.; RIBEIRO, K. C. S.. Mecanismos de governança corporativa no Brasil: evidências do controle pelo mercado de capitais. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 4. N. 2, p. 17-28, jul./dez. 2006.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, edição especial, 2010.

SANTOS, A. *Governança corporativa e desempenho em instituições privadas*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2007.

SANTOS, M. H. C.. Governabilidade, governança e democracia: criação da capacidade governativa e relações executivo-l no Brasil pós constituinte. In: *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 335-376, 1997.

SCHNEIDER, Sergio; SCHMITT, Claudia Job. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. *Cadernos de Sociologia*. Porto Alegre, v. 9, p. 49-86, 1998.

SCOTT, J. *Corporate business and capitalist classes*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

SILVA, C. A. T.; TEIXEIRA, H. M.; NIYAMA, J. K. Evidenciação contábil em entidades desportivas: uma análise dos clubes de futebol brasileiros. CONGRESSO USP INICIAÇÃO CIENTIFICA EM CONTABILIDADE, VI, 30 e 31 jul. 2009, São Paulo. *Anais...* USP: São Paulo. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/305.pdf>>. Acessado em: 18 abril 2013.

SILVA, A. B.; GODOY, S. A.; ANDION, C. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SOUTO MAIOR FILHO, J. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 4, p. 146-149, 1984.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNBULL, S. Corporate governance: its scope, concerns and theories. *Scholarly Research and Theory Papers*, v. 5, n. 4, p. 180-205, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Yin, R. K. *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press, 2011.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome do Entrevistado: _____

Data: ___/___/___

Local: _____ Tempo de duração: _____

Introdução

- . Explicação breve sobre os objetivos da pesquisa.
 - . Ressaltar a utilização dos dados para fins acadêmicos e assegurar o anonimato do entrevistado.
 - . Solicitar a autorização para gravação, em razão da grande quantidade de informações e de sua importância.
- 1 A estrutura de governança de uma organização diz respeito à estrutura normativa – estatuto e regulamentos – e ao político – relacionamento entre os dirigentes para a definição dos principais cargos da alta administração. De que maneira você descreveria essa estrutura de governança no clube?
 - 2 Qual é a política de escolha, avaliação e substituição da presidência/diretoria do clube?
 - 3 De que forma são gerenciados os conflitos nas tomadas de decisão?
 - 4 Em sua opinião, qual é a influência do indivíduo que tem acesso ou é detentor de capital financeiro nas decisões ou no exercício de cargos diretivos (diretoria, conselhos)? Favor ilustrar com alguma situação.
 - 5 Como se manifesta o poder individual ou coletivo na definição e funcionamento dos conselhos do clube?
 - 6 No seu entendimento, quais são as estratégias de relacionamento social para as pessoas exercerem o poder na direção e nos conselhos do clube?
 - 7 De que maneira a qualificação intelectual de um associado pode influenciar na sua intenção de ser um dirigente ou conselheiro do clube?

- 8 Quais atributos são importantes para um associado vir a ser um dirigente ou conselheiro do clube? Torcedor fanático? Ex-jogador? Cargos sociais de destaque?
- 9 Em termos dos fatores políticos – possuir capital financeiro, possuir uma boa rede de relacionamento e ter capacidade intelectual – quais desses atributos você considera relevante e por quê?