

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**Faculdade de Educação Física**

**RAFAEL MORENO CASTELLANI**

**EM JOGO A RELAÇÃO ENTRE PESQUISADOR E CLUBE:**  
**Futebol e processos grupais**

**CAMPINAS**  
**2010**

**RAFAEL MORENO CASTELLANI**

**EM JOGO A RELAÇÃO ENTRE PESQUISADOR E CLUBE:  
Futebol e processos grupais**

Dissertação de Mestrado apresentada à Pós-Graduação  
da Faculdade de Educação Física da Universidade  
Estadual de Campinas para obtenção do título de mestre  
em Educação Física.

**Orientador:** Profº Dr. Pedro José Winterstein

CAMPINAS  
2010

## FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA FEF - UNICAMP

C276f	<p>Castellani, Rafael Moreno. Em jogo a relação entre pesquisador e clube: Futebol e processos grupais / Rafael Moreno Castellani. -- Campinas, SP: [s.n], 2010.</p> <p>Orientador: Pedro José Winterstein. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Física.</p> <p>1. Futebol. 2. Psicologia do esporte. 3. Grupo. I. Winterstein, Pedro José. II. Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Física. III. Título.</p>
-------	--

(dilsa/fef)

**Título em inglês:** In question the relationship between the researcher and club: Soccer and group processes.

**Palavras-chave em inglês (Keywords):** Soccer; Sport psychology; Group.

**Área de Concentração:** Educação Física e Sociedade.

**Titulação:** Mestre em Educação Física.

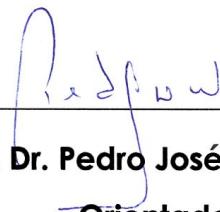
**Banca Examinadora:** Jocimar Daolio, Kátia Rúbio, Pedro José Winterstein.

**Data da defesa:** 18/06/2010.

**RAFAEL MORENO CASTELLANI**

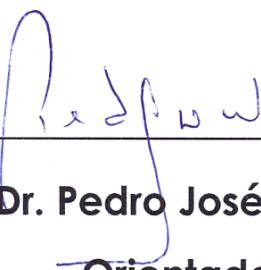
**EM JOGO A RELAÇÃO ENTRE PESQUISADOR E CLUBE:  
Futebol e processos grupais**

Este exemplar corresponde à redação final da Dissertação de Mestrado defendida por Rafael Moreno Castellani e aprovada pela comissão julgadora em 18/06/2010.

  
**Prof. Dr. Pedro José Winterstein**  
Orientador

CAMPINAS  
2010

## COMISSÃO JULGADORA



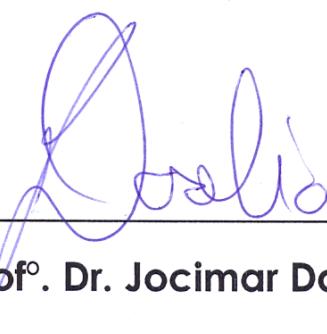
A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Pedro Winterstein".

Profº Dr. Pedro José Winterstein  
Orientador



A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Katia Rubio".

Profª Drª Katia Rubio



A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Jocimar Daólio".

Profº Dr. Jocimar Daólio

## **DEDICATÓRIA**

**DEDICO ESTE TRABALHO A TODOS  
ESTUDIOSOS E PROFISSIONAIS DO  
FUTEBOL E ÀQUELES QUE O TEM COMO  
FONTE DE ADMIRAÇÃO.**

## **A GRADEÇO**

**Ao meu orientador Prof. Dr. Pedro José Winterstein, pela oportunidade dada e confiança depositada em mim.**

**Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. Jocimar Daólio e Profa. Dra. Kátia Rubio, pelas considerações e contribuições trazidas ao estudo.**

**Aqueles que contribuíram diretamente para a construção deste trabalho, assim como o professor (e pai) Lino Castellani Filho, a professora Heloisa Reis, a Cristina Fonseca Ribeiro e a Dulce Inês (bibliotecária da FEF).**

**Ao São Paulo Futebol Clube e a todos participantes da pesquisa que possibilitaram a concretização deste estudo.**

**À Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo pela bolsa de estudos concedida, permitindo-me maior dedicação à pesquisa.**

**À minha mãe Sandra R. Moreno Castellani, meu pai Lino Castellani Filho e meu irmão Alexandre Moreno Castellani, pelo amor, educação e pela formação e lição de vida que me deram ao longo desses 28 anos.**

**À minha noiva, Fernanda, pelo incentivo e paciência que teve ao longo desses dois anos e principalmente pelo amor e carinho que nunca me faltaram.**

**A todos meus familiares (incluso aqui meus parentes de coração Cris, Hec, Rê e cia.) e a todos aqueles que confiaram em mim e contribuíram de alguma forma para minha formação como professor e pesquisador e, sobretudo, humana!**

CASTELLANI, Rafael Moreno. **Em jogo a relação entre pesquisador e clube:** Futebol e Processos Grupais. 2010. 148f. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010

## RESUMO

O futebol, apesar de ser uma das modalidades esportivas mais praticadas e consumidas mundialmente, possui poucas pesquisas que procuram compreendê-lo pela perspectiva das ciências humanas e sociais, sobretudo quando comparadas com os estudos no campo das ciências biológicas. Dessa forma, me propus estudar e buscar entender o futebol como fenômeno da nossa sociedade perspectivando retratar a relação entre o pesquisador e o clube com foco voltado à apreensão e análise dos processos grupais em uma equipe profissional. Este trabalho, seguindo as orientações de uma pesquisa qualitativa, partiu da análise de um grupo de futebol profissional, com um recorte temporal específico, da abordagem à equipe e aos atletas e da análise institucional do clube selecionado. Para o presente estudo, utilizou-se como referencial teórico a psicologia social, com ênfase nos estudos de Kurt Lewin e Pichon-Rivièr. Tais autores nortearam a compreensão acerca dos processos grupais, sustentaram a opção metodológica e embasaram teoricamente as análises. A equipe selecionada foi o São Paulo FC, clube de expressão do futebol profissional no cenário nacional e mundial. Participaram da pesquisa atletas profissionais de futebol que estavam em atividade neste clube, membros da comissão técnica e dirigentes desta equipe. A pesquisa de campo deu-se ao longo de 45 dias, nos quais procurei estar com o grupo em situações de treino, jogo, refeições, concentração e preleções de modo a possibilitar uma melhor e mais aprofundada leitura da realidade da qual eles fazem parte. As dificuldades encontradas para analisar os processos grupais desta equipe foram muitas, dentre as quais vale destacar a impossibilidade de acesso às situações e aos locais nos momentos pretendidos por mim, as negativas de entrevistas e a rejeição da aplicabilidade do teste de livre escolha. O vínculo criado entre o pesquisador e o clube sofreu significativas oscilações ao longo da pesquisa de campo, o que prejudicou ainda mais as análises. Diante desses fatos, uma análise da relação obtida entre o pesquisador e o clube, além dos instrumentos da análise institucional, foi importante para discutir uma série de informações não explicitadas e compreender o porquê dessas limitações e dificuldades. Portanto, reconheço que, independente do clube analisado, por conta das características inerentes ao futebol contemporâneo, principalmente em relação aos interesses financeiros e políticos presentes neste contexto, as dificuldades para compreensão dos processos grupais de uma equipe profissional de futebol provavelmente estarão presentes, variando, no entanto, de acordo com as características da instituição e principalmente conforme o tipo de vínculo criado com ela.

**Palavras-Chave:** Futebol; Psicologia do Esporte; Grupo.

CASTELLANI, Rafael Moreno. **In question the relationship between the researcher and club: Soccer and Group Processes:** 2010. 148f. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

## ABSTRACT

Soccer, despite being one of the most practiced sports and consumed worldwide, there are few studies that seek to understand this sport with the perspective of the human and social sciences, particularly when compared with studies in the field of biological sciences. Thus, we propose to study and try to understand soccer as a phenomenon of our society looking ahead to portray the relationship between the researcher and the club with focus turned to apprehension and analysis of group processes in a professional team, especially in the areas of leadership and group cohesion. This work, following the guidelines of qualitative and analytical research, from a systematic evaluation of a group of professional soccer with a specific time frame, the approach the team and athletes and the institutional analysis of selected club. For the present study was raised regarding the theoretical social psychology, with emphasis on studies of Kurt Lewin and Pichon-Rivière. These authors have guided our understanding of group processes, supported our choice of methodological and theoretical frameworks our analysis. The selected team was the São Paulo FC, an important club known nationally and worldwide. Soccer players who were active in this club, members of the technical committee and leaders of this team participated in this research. The fieldwork took place over 45 days in which we wanted to be with the group in situations of practice, play, meals, lectures and concentration, enabling a better and deeper reading of the reality which they belong. The difficulties founded to analyze the group processes of this team were many, among which stand out the impossibility of access to local situations and at times desired by us, the negatives of interviews and rejection of the applicability of a free choice test. The bond created between the researcher and the club has undergone significant fluctuations during the fieldwork, which further damaged our analysis. Given these facts, the tools of institutional analysis were important to discuss a range of information that has remained hidden. So, we recognize that independently of the analyzed Club, the difficulties in understanding the group processes of a professional soccer team will probably be present, varying, however, according to the characteristics of the institution and the type of bond established with her.

**Key Words:** Soccer, Sport Psychology; Group.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>2. DO FUTEBOL COMO ESPORTE MODERNO AO FUTEBOL CONTEMPORÂNEO .....</b>	<b>31</b>
<b>3. FUTEBOL E PSICOLOGIA DO ESPORTE .....</b>	<b>45</b>
<b>4. PROCESSOS GRUPAIS .....</b>	<b>55</b>
4.1 Conceito de grupo X coletivo X equipe .....	55
4.2 Formação, organização e produção de um grupo .....	59
4.3 Forças, pressões e tensões de grupo .....	68
4.4 Análise de grupos .....	69
4.5 Coesão grupal .....	72
4.6 Coesão e rendimento/sucesso .....	75
4.7 Liderança .....	78
4.8 Liderança e eficiência do grupo .....	84
4.9 O líder esportivo .....	86
<b>5. A RELAÇÃO ENTRE O PESQUISADOR E O CLUBE .....</b>	<b>93</b>
<b>6. ANÁLISE INSTITUCIONAL .....</b>	<b>111</b>
6.1 História .....	114
6.2 Estrutura .....	116
6.3 Economia .....	120
6.4 Política .....	125
6.5 O São Paulo Futebol Clube no cenário mundial e brasileiro .....	127
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>135</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>141</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No processo de minha formação profissional/acadêmica, após passar por distintos caminhos, fixei-me em um deles, qual seja, aquele voltado para o estudo das relações humanas no esporte. Foi por ele que tracei a iniciação científica e elaborei as primeiras pesquisas, construindo pouco a pouco a convicção de que a compreensão do esporte como prática social passava necessariamente pela apropriação do instrumental teórico afeto às ciências humanas e sociais.

Ao buscar dar continuidade ao meu processo formativo, pleiteando lugar na pós-graduação em nível de mestrado em Educação Física na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), não tive dificuldades em encontrar na área de concentração “Educação Física e Sociedade” o espaço mais adequado para dar sequência às minhas pretensões de estudo.

Nesta área localizei estudiosos da *psicologia do esporte* na linha de pesquisa “Esporte e sociedade”. Sendo a psicologia do esporte a área de estudo cujo vínculo estabeleci desde a iniciação científica de modo mais acentuado, pretendi dar continuidade aos estudos relacionando-os a um dos fenômenos esportivos de maior impacto na nossa sociedade: o futebol.

Em meu primeiro ano como mestrando no curso de Pós-Graduação em Educação Física da FEF/UNICAMP, fui “apresentado” a diversos autores do campo das ciências humanas e sociais que me possibilitaram realizar uma leitura mais crítica e rigorosa do futebol como fenômeno social. Por ora, mesmo que não possuindo ligação direta e objetiva com este estudo, a aproximação com autores/pesquisadores como Dermeval Saviani, Eric Dunning, Norbert Elias e Glifford Geertz ajudou-me, e muito, no entendimento do “pano de fundo” que perpassa o presente objeto de estudo. O conhecimento mais aprofundado de tais autores permitiu-me ampliar a visão e compreensão de nossa sociedade.

Entretanto, foi justamente na psicologia social, mais especificamente em Kurt Lewin e seu contemporâneo Pichon-Rivière, que encontrei subsídios teóricos que serviram como lentes possibilitadoras de uma leitura profunda da sociedade moderna, principalmente na análise dos grupos sociais, na qual o futebol influencia e é influenciado constantemente, apropriando-me de tal base teórica para dar sustentação à pesquisa. Mais referências acerca dos processos grupais e de conceitos fundamentais para sua compreensão e análise, assim como o esclarecimento das

contribuições de Kurt Lewin e Pichon-Rivièr para a obtenção dos objetivos do presente estudo, serão delimitadas nos capítulos que seguem.

No âmbito esportivo mundial, o futebol é atualmente a modalidade esportiva mais consumida no planeta, devendo ser considerado um importante objeto de pesquisa (REIS; ESCHER, 2006). Foi valendo-me da afirmação de tais autores que me propus, neste momento, a estudar e buscar entender no futebol os fenômenos relativos ao grupo, principalmente quanto à liderança e à coesão grupal.

Os estudos relacionados ao futebol realizados pelas ciências humanas e sociais, no âmbito da área acadêmica Educação Física, apesar de terem aumentado nos últimos anos, ainda são escassos, principalmente quando comparados aos estudos realizados na área pelas ciências biológicas. No entanto, temos conceituados pesquisadores que possuem, dentro de uma perspectiva das ciências humanas e sociais, o futebol como foco, tais como Antonio Jorge Soares, Vitor Melo, Heloisa Reis, Luiz Carlos Rigo, Jocimar Daólio e muitos outros. Além deles, há uma série de antropólogos e sociólogos que merecem destaque pelas contribuições dadas ao estudo do futebol, como Maurício Murad, Richard Julianotti, Eduardo Galeano, Roberto DaMatta, Luis Henrique Toledo, Arlei Damo, entre outros.

Por sua vez, no campo da psicologia esportiva, vários pesquisadores têm se proposto a estudar academicamente o futebol, dentre os quais destacamos Kátia Rubio e Regina Brandão, ambas<sup>1</sup> referências nacionais no futebol profissional. Enquanto a primeira procura trabalhar com o imaginário esportivo dos atletas e a compreensão do atleta-sujeito, a segunda direciona seus trabalhos para a psicométrica e para o treinamento das habilidades psicológicas dos atletas, sobretudo a partir da análise dos traços de personalidade e estados emocionais dos atletas, com o objetivo de potencializar ou maximizar o rendimento. É justamente no campo da psicologia esportiva que pretendo trazer as maiores contribuições.

A psicologia do esporte aplicada ao futebol tem por objetivo aperfeiçoar o desempenho dos atletas por meio de estratégias de intervenção psicológica, procurando sempre que possível integrar a teoria e prática que incidem na importância das diferenças culturais.

---

<sup>1</sup> Regina Brandão e Kátia Rubio, além de serem referências na psicologia do esporte por suas intervenções psicológicas em clubes e seleções, possuem obras importantes para essa temática. São exemplos a “Coleção psicologia do esporte e do exercício”, escrita por Regina Brandão, que possui cinco volumes dos quais o terceiro é específico sobre o futebol, e o livro de Kátia Rubio *Estratégias de preparação psicológica: da prática à teoria*, publicados respectivamente pela editora Atheneu e Casa do Psicólogo.

Alguns exemplos são o treinamento de habilidades psicológicas passando necessariamente pelo controle emocional (domínio da raiva, ansiedade, medo e frustração), motivação e autoeficácia (BUCETA, 2008; ALMEIDA; LAMEIRAS, 2008). Dentre os estudos já realizados, os referentes à motivação, ao estresse e às análises dos perfis psicológicos estão notoriamente mais presentes neste contexto.

As diversas manifestações de liderança, assim como os demais processos grupais são de extrema valia para o futebol, principalmente por ter esta modalidade como uma de suas relevantes características o “espírito de grupo” e a importância do trabalho coletivo. O futebol, por tratar-se de uma modalidade coletiva, exige uma preparação fundamentada em torno do grupo, estabelecendo uma relação coesa assim como uma liderança em seu benefício, com a consequente obtenção de metas. São justamente os aspectos e manifestações de liderança e de coesão grupal que receberão neste estudo maior atenção em busca do entendimento de como se estabelecem e se processam as relações de grupo em uma equipe profissional do futebol brasileiro.

Nesta pesquisa, parti do entendimento inicial de que o campo futebolístico – mais especificamente o profissional (de alto rendimento) – possui sua estrutura formada pelos dirigentes, atletas e toda uma comissão técnica constituída pelo técnico, preparador físico, médico, fisioterapeuta, psicólogo, entre outros. Apesar de tais profissionais manifestarem uma dependência e interferência na dinâmica e no cotidiano da equipe, existem outros dois “sujeitos” pertencentes ao mesmo campo que exercem tanta influência quanto: as torcidas<sup>2</sup> e a mídia especializada.

A esse respeito, Rubio (2003b) destaca como elementos da dinâmica desse esporte contemporâneo o atleta (tido como protagonista do espetáculo), o espectador e a torcida (vistos como a razão da realização do espetáculo) e os patrocinadores, responsáveis pela transformação do esporte em um dos principais motores da economia globalizada.

Desse modo, o esporte de alto rendimento, mais especificamente o futebol profissional, em busca incessante pelas vitórias e marcado por um conjunto de interesses que ultrapassam os limites do campo de jogo, têm atribuído às equipes – principalmente aos atletas – uma pressão extremamente alta em torno da necessidade de conquistas. Diante disso, nesses

---

<sup>2</sup> Não nos deteremos, nesta pesquisa, na distinção quanto à denominação dos torcedores em espectador, torcedor, torcedor uniformizado e torcedor organizado, conforme propõem Heloisa Reis e Tiago Escher no livro *Futebol e sociedade*, publicado em 2006.

momentos de cobrança e tensão, a figura do líder torna-se emblemática como principal mediador dessas pressões, minimizando-as e/ou chamando para si a responsabilidade de lidar com elas, assumindo o papel de protetor, buscando evitar a “contaminação” da equipe, a sua desestruturação e a subsequente queda de rendimento.

Atualmente, muitos clubes de expressão do futebol profissional vêm se preocupando com a necessidade de possuir em seu elenco uma liderança configurativa da coesão grupal. Passa a ser cada vez mais frequente que as grandes equipes, apesar de possuidoras de uma boa estrutura física e organizacional (com comissões técnicas e plantel de jogadores de extrema qualidade), apresentem resultados muito aquém do que seria esperado. Dentre os inúmeros motivos que podem justificar tal desempenho, certamente aqueles afetos aos processos grupais estão demasiadamente presentes. Portanto, seu estudo, análise e interpretação permitirão aos profissionais da área se apropriarem de instrumental teórico qualificador de suas intervenções profissionais.

Ainda assim, o futebol profissional possui características específicas que o distinguem das demais modalidades esportivas e o fazem um campo de estudo complexo, de difícil acesso, com diversos aspectos que dificultam a relação entre o pesquisador e o campo.

Dessa forma, este estudo teve por objetivos: detectar como se estabelecem as relações grupais em uma equipe profissional de futebol; retratar a relação entre o pesquisador e o clube de futebol, sobretudo a partir do desenvolvimento do vínculo e desempenho de papéis, com foco voltado à compreensão dos processos grupais; apontar as limitações e os obstáculos enfrentados pelo pesquisador no decorrer da pesquisa de campo; realizar uma análise da instituição observada.

Para o presente estudo, foi levantado inicialmente referencial teórico referente à psicologia social, com ênfase nos estudos de Kurt Lewin. Para Lewin, conforme destaca Mailhiot (1970), os objetivos da psicologia social são fornecer um diagnóstico sobre uma determinada situação social além de descobrir e formular a dinâmica própria da vida de um grupo sem, contudo, tratar desses dois objetivos de forma separada, dissociada e não complementar.

Entretanto, apesar da reconhecida importância de Lewin, sobretudo nos estudos referentes aos diversos grupos sociais, no transcorrer da pesquisa busquei em Pichon-Rivière e alguns de seus discípulos, principalmente pelo momento histórico em que foram realizados os trabalhos dos referidos autores, estudos que dessem conta de avançar nas considerações de Kurt

Lewin, visto que a sociedade retratada por ele (e nela enquadra-se o futebol) é notoriamente distinta da atual.

Neste ponto, Rivière e Quiroga (1998) destacam que a crítica da vida cotidiana numa perspectiva sociopsicológica requer o estudo das leis que regem a emergência e codificação das necessidades sociais, assim como a organização e as respostas (sociais e vinculares) a essas necessidades em cada estrutura de integração, tais quais os grupos e instituições “determinados pelo plano fundador das relações sociais”. Ainda segundo tais autores, a psicologia social propõe-se:

[...] a abordar o sujeito na interioridade dos seus vínculos, no seio das tramas de relação nas quais suas necessidades emergem, são decodificadas e significadas, cumprindo seu destino vincular e social de gratificação e frustração. (RIVIÈRE; QUIROGA, 1998, p. XI).

O estudo do vínculo realizado por Pichon, o qual busca compreender a relação social como uma “espiral dialética onde tanto o sujeito como o objeto se realimentam mutuamente”, é bastante valorizado na medida em que entende a psicologia social como a ciência que estuda as interações que perpassam os grupos sociais (SAIDON, 1982).

Segundo MacDougall (1928, apud MAILHIOT, 1970), a psicologia social estuda a influência do grupo sobre o indivíduo, cabendo a ela medir e avaliar tal influência. Mailhiot (1970) acrescenta ainda que, influenciadas pelas teorias de Freud, as pesquisas em psicologia social tem se preocupado, cada vez mais, em formular uma psicologia da liderança. Dessa forma, a partir de 1930, os psicólogos sociais tentam, por meio de experimentações em situações controladas, descobrir a influência do grupo sobre o indivíduo, focando seus esforços na compreensão daquele que é atualmente denominado o “líder carismático”.

Kurt Lewin, ao dedicar oito anos, na condição de pesquisador, ao estudo e exploração psicológica dos fenômenos de grupos, fez desse período um marco na evolução da psicologia social, interferindo sobremaneira na diversificação do interesse dos pesquisadores, tornando a experimentação mais inventiva e desenvolvida. Mesmo décadas após a sua morte, grande parte das pesquisas em psicologia social, sobretudo aquelas afetas aos grupos, continua inspirando-se nas suas teorias e descobertas. Lewin dedicou-se, a partir de 1936, às experiências em psicologia social rompendo com os objetivos da psicologia social de seus antepassados. Focou então suas pesquisas e seus trabalhos em esclarecer e elucidar a dinâmica de fenômenos de

grupo tanto em suas dimensões concretas e existenciais, quanto em contextos de reestruturação ou de reorientação de uma ação social que tenciona ser mais funcional, eficiente e criadora (MAILHIOT, 1970).

A psicologia social, apesar de se constituir como uma ciência única, possui, assim como várias outras correntes científicas, diferentes direções/posições. Uma delas é aquela que consiste em observar, identificar, definir e interpretar as condutas sociais ou os comportamentos em grupo, diferenciando, portanto, as condutas pessoais dos comportamentos de grupo. Outra direção é aquela que se propõe a fornecer a inteligência científica dos comportamentos de grupo. A partir de Kurt Lewin, foi possível, ao fazer com que indivíduos experimentassem as mesmas emoções de grupo, atingir certo grau de coesão de modo a integrá-los e fazer deles um grupo, adotando o mesmo tipo de comportamento (podendo variar em termos de duração se desencadeados por um agente externo, um agente provocador ou por um líder). Há ainda outra distinção proposta por Lewin que é pautada na distinção entre “sócio-grupo” e “psico-grupo”. Para ele, trata-se de dois tipos diferentes de grupos e microgrupos. O primeiro seria o grupo da tarefa, ou seja, aquele estruturado e orientado em função da execução/cumprimento de uma tarefa, ao passo que o segundo seria definido como um grupo de formação, isto é, estruturado, orientado e polarizado em função dos próprios membros que o constituem (MAILHIOT, 1970).

No entanto, pela carência de estudos afetos ao esporte que partam de uma abordagem da psicologia social e principalmente pela forte presença da psicologia cognitivo-comportamental no campo da psicologia esportiva, me apoiarei por vezes em referenciais teóricos específicos a essa última linha psicológica, de modo a permitir uma releitura posterior conforme o referencial tomado por nós como base. A forte presença da psicologia comportamental no futebol profissional foi ratificada neste estudo, assim como enunciou um dos diretores entrevistados. Para ele, “o futebol, mais do que tudo, é comportamental”.

Este trabalho, seguindo as orientações de uma pesquisa qualitativa e analítica, partiu da avaliação sistemática de um grupo de futebol com um recorte temporal específico e da análise institucional do clube selecionado. Então, foi efetuada a abordagem à equipe e aos atletas, possibilitando o desenvolvimento da pesquisa de campo com base em referenciais teóricos da psicologia social possibilitadores de leituras profundas e rigorosas da realidade.

Com a pretensão de atingir os objetivos propostos, foi selecionada uma equipe de expressão de futebol profissional do estado de São Paulo. Entendo como equipe de expressão aquela cuja história é marcada por conquistas, que possua boa representatividade junto à sociedade e que apresente, no presente momento, uma estrutura física e administrativa de qualidade. Ainda assim, na necessidade de buscar dados mais palpáveis acerca dos clubes brasileiros, procurei informações quantitativas que servissem como critério para escolha da instituição/clube/grupo a ser investigada. Dessa forma, busquei em *rankings* divulgados em pesquisas recentes informações que me possibilitasse optar por uma instituição de expressão no cenário brasileiro. Dentre as informações selecionadas nesses *rankings*<sup>3</sup> estão as receitas brutas dos clubes e os resultados (partidas e campeonatos) obtidos por eles. Outro critério de escolha adotado passava pela conveniência em seu estudo, ou seja, preferencialmente o clube deveria localizar-se num local favorável ao pesquisador (portanto, no estado de São Paulo); quanto mais informações e conhecimentos tivesse sobre ele, mais facilidade teria no seu estudo e, por fim, a existência de contato com alguém de dentro do clube traria maiores condições para a realização da pesquisa.

Assim, o clube selecionado para desenvolver a pesquisa de campo foi o São Paulo Futebol Clube (instituição apresentada no capítulo 5). Participaram da pesquisa atletas profissionais de futebol que estavam em atividade neste clube, membros da comissão técnica e dirigentes desta equipe.

Neste estudo, pretendia permanecer por no mínimo três semanas em contato diário com o clube. Optei preferencialmente pelo período correspondente à pré-temporada das equipes, visto que é justamente nesse momento que as equipes começam a ser formuladas e os grupos construídos. No entanto, em virtude do processo de aproximação com o clube e principalmente pelo consenso entre pesquisador e funcionários do clube que me receberam a respeito da melhor data para o início do trabalho de campo, o início da pesquisa foi postergado para o mês de julho. Essa data foi acertada já num primeiro contato com o clube e se justificou na medida em que se trata do momento no qual a “janela de transferências” dos atletas estará aberta. Ou seja, é nesse período que alguns atletas deixam a equipe e outros chegam para compô-la. Assim, os processos grupais estarão no seu momento pleno e melhores resultados poderiam ser obtidos.

---

<sup>3</sup> A exposição e análise de tais *rankings* estão no capítulo 6.

Tal proposta metodológica se justificou pela necessidade e importância de “viver” e fazer parte do cotidiano de um grupo de jogadores profissionais de futebol interagindo com eles o maior tempo possível. Necessitava, então, vivenciar situações de jogo, treino, concentração, preleções e refeições dos atletas, permitindo uma melhor e mais aprofundada leitura da realidade da qual eles fazem parte.

Nesse cenário, a convivência com atletas, comissão técnica e dirigentes fortaleceu-se, possibilitando-me, em certa medida, detectar, analisar e interpretar como se estabelecem os processos grupais de uma equipe de futebol profissional. Ainda assim verifiquei a necessidade de uma aproximação maior, obtida por entrevistas com os funcionários do departamento de futebol (um diretor de futebol e um superintendente), alguns membros da comissão técnica (treinador, auxiliar técnico e preparador físico), e dois jogadores (dos quais somente um trouxe contribuições relevantes para este estudo), com a finalidade de aprofundar e esclarecer os problemas e situações observadas.

A Observação Participante, assim como propõe Fonseca (1999), esteve presente em vários momentos da pesquisa de campo a fim de captar a dimensão social das emoções dos sujeitos pertencentes ao grupo. Segundo André (1995), “a observação é chamada de participante porque parte do princípio de que o pesquisador tem sempre um grau de interação com a situação estudada, afetando-a e sendo por ela afetado”. Rivière (2000) vai além ao afirmar que “todo observador é sempre participante e modificador do campo de observação”, criando uma situação de interação, uma unidade de relação dialética entre o sujeito e o objeto.

Essa característica da observação participante foi notoriamente comprovada, visto que em diversos momentos a minha presença ou proximidade foi impedida e em outros, a convivência deu-se de modo mais próximo e informal.

Com a finalidade de averiguar as propriedades psicológicas do grupo, mensurar suas relações interpessoais, assim como as relações preferenciais expressas em uma situação de escolha, *seria* aplicado um teste de livre escolha. Tal instrumento, contendo oito situações hipotéticas nas quais os integrantes do grupo deveriam escolher/optar por três pessoas que gostaria que o acompanhassem nessas situações, tem como objetivo facilitar a compreensão das redes de vínculos que configuram a estrutura dos grupos humanos. Sua aplicação seria realizada após um tempo de convivência com o grupo, momentos antes de encerrar a pesquisa de campo. A construção desse instrumento deu-se de modo muito cauteloso. Dessa forma, para a aplicação do

teste, busquei um maior e mais aprofundado conhecimento acerca de um instrumento dessa natureza, atento à construção dos critérios para sua elaboração e ao treinamento que ocorreu por meio de situações de aquecimento e representação de papel<sup>4</sup>.

Entretanto, a utilização anterior do verbo “ser” no futuro do pretérito foi proposital, pois a sua aplicação não foi autorizada pelo clube. Os motivos para isso, perfeitamente compreendidos e aceitos, passaram, segundo funcionários consultados, pela impossibilidade de expor suas intimidades a uma pessoa (o pesquisador) que não faz parte do grupo, da equipe e, portanto, não possui dessa forma vínculo suficiente para obter tais informações<sup>5</sup>.

Tal proposta metodológica aponta para uma direção semelhante à de Kurt Lewin (1965, p. 218), visto que, para o autor,

[...] técnicas sociométricas, observação de grupo, técnicas de entrevista e outras nos possibilitam obter, cada vez mais, dados fidedignos sobre as propriedades estruturais dos grupos, relações entre grupos ou subgrupos, e sobre as relações entre um grupo e a vida dos seus membros.

A chave da opção metodológica de Lewin é, de acordo com Mailhiot (1970), a elaboração, articulação e edificação dos centros de estudos da psicologia social a partir de postulados guestraltistas<sup>6</sup>. Ainda metodologicamente falando, Lewin aponta duas importantes tarefas ao pesquisador: para validar as explorações científicas de problemas que se relacionam com a psicologia das relações entre os grupos, faz-se necessário operar em constante referência à sociedade global e seu contexto sociocultural na qual esses grupos se inserem e se manifestam. Ainda assim, somente uma aproximação complementar de todas as ciências sociais permitirá abordar e interpretar cientificamente fenômenos dessa magnitude. Por fim, Lewin constata que somente a pesquisa realizada no campo pode oferecer condições válidas de experimentação, visto que os fenômenos sociais não podem ser observados do exterior, do mesmo modo que não podem ser observados em laboratório estaticamente. “É tentando atingir do seu interior o objeto estudado

---

<sup>4</sup> Nesta fase de pesquisa, tive a contribuição da psicóloga Cristina Fonseca Ribeiro, especialista em psicodrama, que me assessorou na elaboração do questionário de livre escolha e no treinamento para aplicação dele por meio de situações de aquecimento e representação de papel, trabalhadas em três sessões.

<sup>5</sup> A esse respeito realizarei uma análise mais profunda ao longo do capítulo 5.

<sup>6</sup> “Esta escola psicológica se propõe apreender os fenômenos em sua totalidade sem querer dissociar os elementos do conjunto em que eles se integram e fora do qual nada significam. De início, aplicada à percepção, esta teoria estendeu-se a toda a psicologia” (MAILHIOT, 1970).

em sua totalidade concreta e existencial que o fenômeno de grupo se torna inteligível.” (MAILHIOT, 1970).

Rivière e Quiroga (1998) semelhantemente destacam que a reflexão psicológica de um determinado fenômeno social e histórico tem por objetivo compreender cientificamente o sujeito na especificidade dos seus processos psíquicos e de seu comportamento. No entanto, a tarefa do psicólogo social só pode ser compreendida com base em uma investigação da realidade na qual está imerso, tendo o sujeito (em sua realidade imediata, em condições concretas de existência, na sua cotidianidade) como ponto de partida de análise.

A opção de ter a psicologia social como norteadora deste estudo foi reforçada pela compreensão de que, assim como afirmam Rivière e Quiroga (1998), a psicologia social, como a mais moderna das ciências do homem, nasceu num campo de futebol, o que retrata o significado social que esta modalidade possui. Ainda assim, se sua prática é realizada espontaneamente, para orientá-lo completamente, é indispensável fazer dele um estudo sociopsicológico.

Já a opção metodológica de Lewin pela psicologia social nesses postulados se justifica na medida em que nenhum comportamento de grupo, ou mesmo humano, pode ser explicado somente em termos de causalidade histórica, visto que seus comportamentos são função de uma dinâmica independente das vontades individuais. Ou seja, “os fenômenos de grupo são irreduutíveis e não podem ser explicados à luz da psicologia individual. Toda dinâmica de grupo é a resultante do conjunto das interações no interior de um espaço psicossocial” tais quais as tensões, conflitos, repulsas, atrações, trocas, comunicações ou ainda pressões e coerções (MAILHIOT, 1970).

A pesquisa de campo deu-se ao longo de 45 dias (de 9 de julho a 31 de agosto de 2009), com exceção dos dias em que os atletas estavam em partidas no campo do adversário fora de São Paulo. A presença no centro de treinamento, local onde estive o maior tempo com o grupo de atletas e comissão técnica, acontecia sempre no período em que seria realizado o treino. Na primeira semana, a entrada no campo foi autorizada somente junto com a imprensa<sup>7</sup>. Entretanto, já na segunda semana, depois de estabelecido o contato com funcionários do clube, assessores de imprensa, jogadores e membros da equipe técnica, passou a ser autorizada antes da

---

<sup>7</sup> O papel a mim atribuído nos primeiros encontros com o grupo foi o de membro da imprensa, provavelmente em virtude de ter sido orientado e acompanhado por um dos membros da assessoria de imprensa do clube. Mais acerca desse processo será explicitado no capítulo 5.

imprensa e antes mesmo da chegada dos atletas. A circulação dentro do Centro de Treinamento era limitada, visto que necessitava sempre de uma prévia autorização do assessor de imprensa do clube para circular nos diversos ambientes, como sala de musculação, piscina, refeitório, alojamento e nos campos. O campo de treinamento, por sinal, era o ambiente em que eu tinha maior liberdade para permanecer, tendo, entretanto, somente o mesmo espaço destinado aos repórteres e fotógrafos para observar<sup>8</sup>.

As observações diárias realizadas foram relatadas em um bloco de notas e as entrevistas, após previamente marcadas com o assessor de imprensa, eram gravadas em gravador portátil para que posteriormente fosse realizada a sua transcrição. Ao término de cada treino, as entrevistas coletivas, nas quais sempre estavam presentes o treinador e um atleta, eram gravadas num gravador portátil.

Nos jogos, realizados no Estádio Cícero Pompeu de Toledo, mais conhecido como Morumbi, eu era recebido no portão principal pelo assessor de imprensa do clube e o acompanhava durante todas as atividades. Sempre que foi possível, antes de iniciar a partida, estava com o grupo de atletas no vestiário, onde pude observar seu comportamento e relacionamento naquela determinada situação, e assim que os atletas entravam no campo me deslocava para a arquibancada para assistir à partida. No final do jogo, retornava ao vestiário, para mais uma vez observá-los. Ao término de cada jogo, permanecia ainda na sala de imprensa e ouvia as entrevistas do treinador e do (s) jogador (es) selecionado (s).

A organização do texto deu-se de modo que no segundo capítulo caracterizasse o futebol como esporte moderno para, logo em seguida, analisá-lo conforme as características da sociedade contemporânea. Evidenciei sua evolução desde a configuração inicial como esporte moderno até que cheguei aos tempos atuais, atendendo, portanto, às necessidades sociais da sociedade contemporânea. Tal procedimento ratificou a necessidade de caracterização e compreensão do campo estudado, respeitando suas características, particularidades e necessidades. Dessa forma, enfatizadas as características do futebol contemporâneo – que o fazem campo de extrema pressão por resultados eficazes –, vemos a psicologia do esporte como área científica capaz de fornecer valiosas contribuições aos agentes presentes nesse contexto (dirigentes esportivos, atletas, comissão técnica, mídia, torcida, entre outros).

---

<sup>8</sup> Maior detalhamento sobre a pesquisa de campo e as facilidades/dificuldades enfrentadas no seu transcorrer está explicitado no capítulo 5.

Posteriormente, no terceiro capítulo, adentrando o campo específico da psicologia esportiva, busquei relacioná-la ao futebol levantando suas características e seus objetivos no trato com essa modalidade esportiva. Aí sim, caracterizado o campo o qual me propus a investigar, parti para um quarto capítulo no qual demarquei minha compreensão acerca dos grupos, conceituando-os, caracterizando-os e delimitando-os como grupo esportivo. Em ambos os capítulos estão explicitados alguns trechos de entrevistas já norteando a análise, de modo a atender à dinamicidade do texto proposto e facilitar a relação entre o referencial teórico utilizado e a análise do grupo específico observado.

O quinto capítulo foi responsável por esclarecer como se deu a relação entre o pesquisador e o clube de futebol profissional analisado, focando os limites e possibilidades de seu estudo, sobretudo a partir do período de pesquisa de campo. Foi nesse capítulo que procurei apontar os caminhos e descaminhos percorridos ao longo da pesquisa de campo, retratando principalmente as dificuldades e limitações encontradas nesse processo. Por fim, no sexto capítulo busquei dar conta de uma análise da instituição estudada com a proposta de caracterizá-la detalhadamente e demonstrar as condições peculiares de desenvolvimento de vínculo criadas por ela.

A reflexão acerca da construção dos dois últimos capítulos, assim como a opção por Pichon-Rivièvre para sustentar teoricamente minhas análises, foi realizada passado o momento da pesquisa de campo. Isso por perceber algumas dificuldades e alterações nos caminhos do estudo. Para esclarecer, tomarei como referência os três modelos do processo de conhecimento de Schaff (1986)<sup>9</sup>. Em síntese, tal autor propõe a existência de uma tríade (formada pelo sujeito que conhece, o objeto do conhecimento e o conhecimento como produto do processo cognitivo) representada por três modelos científicos capazes de caracterizar o processo de conhecimento. São eles: o mecanicista, o idealista/ativista e o cognitivo. O que notei então foi que minha opção pelo modelo cognitivo não se materializou no transcorrer da pesquisa de campo, o que me fez perceber que havia, não por opção, sustentado minhas ações no modelo mecanicista<sup>10</sup>. Entretanto, isso se deveu muito mais a questões afetas à instituição/clube analisado do que por equívocos metodológicos. Ainda assim, entendendo a necessidade de posicionar-me efetivamente dentro do

---

<sup>9</sup> Por processo de conhecimento entende-se uma interação específica existente entre o sujeito que conhece (o pesquisador, cientista, historiador etc.) e o objeto do conhecimento (aquele ou aquilo que se propõe a estudar), tendo como resultado os produtos mentais denominados **conhecimento**. (SCHAFF, 1986).

<sup>10</sup> Mais acerca dos propósitos de Beard (1986) será detalhado no capítulo 5.

modelo cognitivo, foquei a análise da instituição e as limitações e dificuldades inerentes a ela que balizam a relação entre o sujeito do conhecimento e o objeto do conhecimento (pesquisador *x* instituição).

## 2. DO FUTEBOL COMO ESPORTE MODERNO AO FUTEBOL CONTEMPORÂNEO

Praticado por 200 milhões de pessoas em 190 países de todo o mundo, o futebol e suas primeiras manifestações surgem entre 3000 e 2500 a.C. na China, país que curiosamente somente no século XXI garantiu sua primeira classificação para uma Copa do Mundo. Chineses, japoneses, gregos, franceses, italianos, ingleses, todos se proclamam inventores do futebol. O real inventor não se sabe, mas todos não deixam de ter suas razões (UNZELTE, 2002, p. 9).

Dunning (1999), ao tratar da origem do futebol, revela que muitas das descobertas não passam de crenças místicas e que não há dados empíricos que confirmem as diversas hipóteses. Acrescenta ainda que explicações antropológicas e sociológicas, apesar de serem especulativas, apontam provas sobre a história e o desenvolvimento do futebol que, se interpretadas corretamente, nos permitem distinguir mais facilmente os fatos dos mitos.

Mas certamente não é esse o futebol que me propus a estudar. Busquei neste estudo analisar o esporte, especificamente o futebol, entendido sob o ponto de vista de Rouyer (1977) e Dunning (1999; 2006)... O esporte originário da sociedade inglesa (fim do século XVII e início do século XVIII). O esporte moderno... O futebol como esporte moderno!

O grande desenvolvimento das forças produtivas acelera acentuadamente a transformação das relações sociais ao ponto que a classe privilegiada, a burguesia, inventa uma atividade esportiva para satisfazer as suas necessidades. Com esse propósito, surge então um novo meio de educação: o esporte. No entanto, a grande burguesia e a aristocracia, com a finalidade de guardar para si esse meio de educação, definem a noção de amador (aquele que não é nem operário, nem artífice, nem assalariado).

A Inglaterra apresenta assim o primeiro caso típico no que diz respeito à realidade do desporto num país capitalista... Um desporto profissional, que para a burguesia é ao mesmo tempo espetáculo e fonte de receitas, portanto trabalho possível para os operários, e outro como ócio educativo para ela própria. (ROUYER, 1977, p.175).

Dunning e Curry (2006), apesar de retratarem nesse estudo a existência de jogos populares (que se assemelhavam ao futebol) praticados em diversos países, dentre eles a França, a Itália e a Inglaterra, esclarecem que três processos sociais ocorridos na Grã-Bretanha nos séculos XVIII e XIX são importantes para a discussão do futebol como esporte moderno:

- (I) a marginalização cultural do *football* popular (...);
- (II) o surgimento de uma próspera subcultura do *football* (...); e
- (III) o desenvolvimento de novas formas de *football* nas escolas públicas e nas universidades. Para eles, este último processo, ocorrido aproximadamente a partir de 1840, provou ser decisivo para o futuro da modalidade esportiva.

Por sua vez, embora Dunning (1999), assim como Rouyer (1977), afirme que a Inglaterra, e mais especificamente a burguesia e aristocracia inglesa, se configura como o “berço” do esporte moderno, enfatiza que, mesmo existindo sinais de desenvolvimento de esportes mais moderados e regrados no século XVI, foi somente durante o século XVIII, quando os membros da aristocracia e burguesia eram maioria, que o processo de desenvolvimento do esporte moderno teve seu início. Sugere ainda que esse processo se deu mais em virtude de desenvolvimentos sociais mais amplos (sobretudo no processo de formação do Estado inglês e no processo de civilização) do que das propriedades dos esportes emergentes. Assim, de fato os esportes modernos conseguiram justificar-se mais como um fim em si mesmo, como algo prazeroso, saudável e socialmente valioso do que para preparação para guerras.

Dessa forma, o esporte representa em sua gênese, uma atividade de ócio da aristocracia e da alta burguesia inglesa, assim como meio de educação social de seus filhos, ao mesmo tempo em que é trabalho de inúmeros profissionais. A Inglaterra burguesa dá ao mundo, portanto, o esporte moderno em formas definidas, regrado e institucionalizado (ROUYER, 1977).

Sinteticamente Bracht (1997) nos ajuda também a compreender o esporte moderno ao caracterizá-lo como atividade corporal com caráter competitivo, surgida no âmbito da cultura europeia por volta do século XVIII, resultante de um processo de modificação, de esportivização de elementos da cultura corporal de movimento das classes populares inglesas (como os jogos populares) e da nobreza inglesa. Expandiu-se então para o resto do mundo tornando-se o fenômeno mais expressivo desse século, como expressão hegemônica no âmbito da cultura corporal de movimento.

Dessa forma, entendo o esporte como prática social<sup>11</sup> originária da sociedade moderna que guarda relações com as formas encontradas em outros momentos históricos sem, contudo, se configurar como sua forma mais evoluída. Assim entendendo, identifico neste estudo o futebol como expressão dominante da cultura esportiva contemporânea se não mundial, certamente brasileira.

Escher (2007) aponta para uma compreensão do futebol semelhante à levantada neste estudo, visto que o considera uma manifestação cultural de natureza histórico-social, de origem inglesa (século XIX), possuidora de características próprias que acompanharam o desenvolvimento social da época.

Mesmo antes de assumir sua forma mais moderna reconhecida atualmente, o futebol começou a expandir-se pelas Ilhas Britânicas e logo por países dos cinco continentes fazendo com que, de uma forma ou outra, tivessem suas necessidades sociais satisfeitas. Tanto as grandes massas, que encontram nele certa identidade e opção de atividade prazerosa em momentos de lazer, quanto a burguesia, que o utiliza como mais uma opção de lazer (ao apreciar as partidas) e principalmente para regulamentar a sociedade. Ao mesmo tempo em que a sociedade inglesa se deparava com a profissionalização e popularização do futebol, países distintos começaram a praticá-lo rapidamente, ao passo que, durante o século XX, o futebol se tornou a modalidade esportiva coletiva mais popular do mundo. (DUNNING, 1999).

Ao longo do seu processo histórico, o futebol foi tomando proporções e características que o configuravam cada vez mais como um esporte moderno. Segundo Reis (2003), a criação da Associação de Futebol Inglesa em 1863 contribuiu para esse processo, sendo considerada por ela inclusive um marco na sua história. Em termos de transformações sociais, para Dunning e Curry (1996), dois desenvolvimentos sociais mais amplos forçaram esse processo: uma expansão da classe média (em virtude da industrialização, urbanização e formação do Estado e civilização) e uma transformação educacional que ficou conhecida como “culto aos jogos nas escolas”.

Na esfera específica à prática esportiva, e neste caso ao futebol, o principal acontecimento que contribuiu nesse aspecto foi a necessidade de normatizar e regulamentar as regras do futebol. As equipes começaram a disputar partidas contra equipes de outras regiões, e

---

<sup>11</sup> Ao entender o esporte como prática social, quero dizer que ele se traduz como atividade humana construída historicamente com a intenção de dar respostas às necessidades sociais.

fez-se então necessário que o jogo acontecesse de maneira uniforme. Com o início da profissionalização, que segundo Reis e Escher (2006) se tornou fato a partir de 1885, o futebol começou a difundir-se entre todas as camadas sociais. Os times começaram a ser formados pelas fábricas da época. Assim, o futebol passou a ser uma forma de identificação para as massas trabalhadoras das grandes cidades inglesas, caracterizando-se por ser muito mais do que um time de futebol, e sim um objeto que possibilitava às pessoas, tão arraigadas pelo trabalho árduo nas fábricas durante a semana, encontrarem seu semelhante.

No Brasil, o futebol apareceu por volta de 1880 nos colégios jesuítas que, após permanentes excursões para a Europa (especialmente França e Inglaterra), passaram a utilizá-lo como prática esportiva para os meninos e rapazes (SANTOS NETO, 2002). No início, até 1890, esta prática era apenas um bate bola na parede, mas com o passar do tempo começou a ser praticado nos moldes da *Football Association*, sem, contudo, ganhar muitos praticantes e se tornar difundido. Foi, no entanto, em 1894, com a chegada de Charles Miller<sup>12</sup> ao Brasil, que o futebol apareceu como esporte moderno à nossa sociedade (REIS, 2003). Assim, como retrata Galeano (2002), o nascimento do futebol profissional teve grande impacto também nesse aspecto. Este se deu no Brasil em 1934, tendo como uma das suas causas o êxodo de jogadores para o continente europeu.

Entretanto, conforme afirma Pereira (2000), foi sua suposta modernidade, ainda pautada nos padrões europeus, que sustentou o seu crescimento e o fez difundir-se por todos os grupos, bairros, classes. Vale ressaltar que a mídia e a adoração do povo brasileiro fizeram dessa modalidade esportiva grande, forte, poderosa e parte integrante da nossa cultura.

Em uma leitura diferenciada, Toledo (2001) credita à crescente popularização do futebol brasileiro e sua transformação em esporte de massa o fato de passar a vincular-se não somente à constituição de um campo profissional e profundamente coberto pela mídia, mas a um processo que ocorreu concomitantemente a esse que se relacionava com a maneira como essa prática esportiva foi sendo apropriada nas diversas formas de sua prática, assim como nas várzeas ou como futebol amador e profissional.

O antropólogo Roberto DaMatta, procurando entender “o que faz do Brasil, Brasil”, atribui ao futebol um lugar privilegiado. Dá a ele “um alto grau de positividade,

---

<sup>12</sup> Charles Miller, filho de pais ingleses radicados em São Paulo, ao chegar dos seus estudos na Inglaterra com bolas, uniformes e um livro de regras de futebol, ficou conhecido como o principal divulgador do futebol e seus costumes no Brasil.

vinculado ao seu caráter de experiência democrática e de produtor de identidades nacionais”, expondo uma *forma de ser* do Brasil, fato que é pouco verificado nas demais esferas da vida nacional. Ainda segundo esse autor, “o futebol se caracteriza como esporte genuinamente brasileiro, capaz de gerar uma identidade nacional muito vinculada ao modo como é praticado no Brasil,” mais conhecida como *futebol-arte* (VAZ, 2002).

Rebelo e Torres (2001) acrescentariam ainda às ideias de DaMatta trazidas por Alexandre Vaz o entendimento do futebol como “um dos aspectos de maior vitalidade do patrimônio cultural do povo brasileiro... O futebol como é hoje, seus milhões de jogadores, clubes, torcidas, é uma das mais formidáveis criações da sociedade”.

Lucena (2001), ao tratar do futebol brasileiro, caracteriza-o como esporte de manifestação social que favoreceu os contatos e a interação entre diferentes grupos, e que muito rapidamente se disseminou, não mais apenas nos clubes fechados de imigrantes ingleses e seus descendentes, mas também nas escolas e nas ruas, tornando-se, incontestavelmente, a modalidade esportiva de maior interesse da população. Além disso, aponta como um dos aspectos que contribuíram no seu processo de estruturação em nossa sociedade o desenvolvimento e as mudanças no modo de ser jogado, passíveis de serem constatadas de um período para o outro.

O papel do jogador e seu posicionamento em campo sofreu, nesse percurso de tempo que separa a introdução do futebol e os dias atuais, uma diferenciação característica. (LUCENA, 2001, p.133).

De acordo com Rebelo e Torres (2001), ao longo do século XX, o futebol passou a ser cada vez mais elemento de identidade nacional, atividade de massa capaz de envolver milhares de praticantes e torcedores, importante para o aprimoramento esportivo, físico e técnico, e para a formação moral da população. Além disso, tornou-se a maior fonte de lazer para as crianças, jovens e adultos de todo o país, o que retrata seu dinamismo econômico por se caracterizar como “atividade geradora de empregos e criadora de riquezas em volume considerável para o PIB (Produto Interno Bruto) nacional”.

Ao longo da sua construção/formação, o futebol deparou-se então com diversas transformações, quais sejam, aquelas cuja proposta passava por aumentar o acesso da população (mundial) à sua prática e a seu consumo. Temos então o futebol nos tempos da globalização... O futebol globalizado!

De acordo com Escher e Reis (2008), a recente incorporação dos Estados Unidos e dos países asiáticos como consumidores do futebol marca definitivamente, em proporções mundiais, a globalização do futebol. Deste modo, será importante refletirmos sobre as consequências da globalização frente a uma das práticas sociais de maior unanimidade mundial: o futebol.

Tais consequências podem facilmente ser vistas quando problematizada a conjuntura do atual futebol brasileiro. Onde estão os nossos melhores atletas? Apesar de possuirmos os melhores jogadores do mundo, qual é o campeonato de melhor qualidade mundial? Estão em times brasileiros os atletas de melhores salários e melhores condições de trabalho? Quem faz do nosso futebol um fenômeno de paixão nacional é a nossa seleção ou a fidelidade local de torcedores aos clubes?

Em entrevista ao jornal *Folha de São Paulo* no mês de setembro de 2007, o historiador Eric Hobsbawm, ao analisar o esporte (mais especificamente o futebol) e a globalização, enuncia em seu discurso o conflito entre identidade e internacionalização do esporte. Para ele, o futebol de hoje sintetiza muito bem a dialética entre identidade nacional, globalização e xenofobia. Atualmente, os clubes viraram entidades transnacionais, empreendimentos globais. Diante dos elevados investimentos realizados, eles querem ter seus atletas em tempo integral. No entanto, precisam que eles joguem por suas seleções para legitimá-los como heróis nacionais. Se por um lado o que faz com que os campeonatos mundiais sejam apreciados é a possibilidade de competição entre os países, por outro o que rege e sustenta o futebol popular ainda é a fidelidade local de um grupo de torcedores a uma equipe. Como consequência, países de menor recurso financeiro como Brasil e Argentina passam a ser centros de recrutamento de atletas, fornecedores de matéria-prima, perdendo nos seus campeonatos o encanto presente nos campeonatos europeus.

Responsabilidade do viés cultural consequente da globalização, os atletas brasileiros que vão para o futebol internacional, consciente ou inconscientemente, perdem sua identificação nacional para adequar-se a outra cultura. Por sua vez, pelo viés econômico da globalização vimos a fortíssima “standartização”, “macdonaldização” de tudo que engloba o âmbito esportivo, desde vestimentas, acessórios, discursos e até a mudança de hábitos culturais. Esse processo faz-se fortemente presente na marca de chuteira “Total 90” da Nike. Estandardizou-se uma marca ao ponto que, qualquer jogador, atleta ou não, tenha fácil acesso a

ela em qualquer lugar do mundo (assim como o McDonalds), não havendo necessidade de se criar uma marca específica para cada povo, sociedade e cultura. Em contrapartida, tal movimento gerou certo conflito, embate, entre a cultura estandardizada e a cultura local dos povos (HOBSBAWM, 2007).

Lovisolo (2001), ao tratar do futebol globalizado, preocupa-se em expor duas explicações para esse fenômeno: uma universalista na qual o estilo, as práticas e as organizações esportivas são homogeneizadas de modo a servir à mercadorização desta prática esportiva, ou seja, servir ao modelo de futebol empresarial, à universalização do modelo de futebol-empresa e à lógica irrestrita ao lucro; e outra regionalista que dá conta de reconhecer a diversidade de culturas e das práticas regionais.

Cada vez mais as equipes de todo o mundo, com as barreiras econômicas entre países e continentes rompidas, são formadas por atletas das mais distintas nacionalidades. Desta forma, principalmente nos campeonatos europeus, facilmente encontramos equipes compostas por atletas africanos, latino-americanos e asiáticos. Segundo a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), o fluxo de jogadores brasileiros para o exterior cresceu 392% entre 1992 e 2005. O mesmo processo, mais recente e em menor proporção, está repetindo-se com os treinadores. A partir das últimas décadas não mais nos causa estranhamento a presença de treinadores brasileiros no cenário europeu e asiático. Neste ponto, Escher e Reis (2008) colocam em dúvida se essas contratações têm acontecido por necessidade dos clubes e equipes ou por favorecer o mercado e fazer com que seus consumidores se reconheçam com seus produtos, semelhantemente ao realizado pela Liga Norte-Americana (NBA) de Basquetebol, que encontrou na contratação de jogadores estrangeiros, principalmente asiáticos, uma forma de conseguir maior visibilidade e inserção num novo mercado em plena ascensão.

A mercadorização do futebol – entendida por Escher e Reis (2008) como “um processo de transformação em objeto essencialmente de comércio”, que, mesmo existindo praticamente desde o início da sua prática esportivizada (pois já se voltava a outros interesses que não o simples prazer dos jogadores), foi bastante incrementado no Brasil a partir da década de 1980 (com a ampliação das transmissões televisivas e do *marketing* esportivo, atrelada à sua globalização, além da crescente privatização da sua prática, consumo e organização) – fez dele, em um ritmo demasiadamente acelerado, um meio extremamente lucrativo. Tal processo foi, para

Rebelo e Torres (2001), responsável por um grande fluxo de capitais envolvendo as atividades esportivas, em particular o futebol.

Em seu livro *Futebol ao sol e à sombra*, Galeano nos traz uma frase dita por João Havelange ao assumir em 1974 a cúpula da FIFA (Fédération Internationale Football Association) que retrata bem o novo significado dado ao futebol. Disse então aquele que passou a exercer o poder absoluto sobre o futebol: “Vim vender um produto chamado futebol.” (GALEANO, 2002, p. 166).

A venda dos direitos de imagem das seleções, dos clubes e jogadores para as empresas, assim como a venda dos direitos de transmissão dos jogos para os diversos meios de comunicação (TV, rádio, internet) e as transferências de jogadores entre clubes (principalmente do exterior), juntos superaram significativamente a antiga fonte de renda do futebol, ou seja, aquela resultante da venda de ingressos para os torcedores que iam aos estádios. Mais recentemente, atraídos pelo grande potencial econômico do futebol, grandes grupos de investidores (multinacionais, inclusive) vêm entrando no setor, patrocinando e tornando-se coadministradores de clubes e jogadores.

No entanto, como apontaria Smit (2007), a transformação do futebol em meio lucrativo ocorreu primeiramente com o fechamento de contrato entre a FIFA e a Adidas. A Adidas começou a fornecer o material para a Copa do Mundo, fato que só ocorreu após a entrada de João Havelange (em 1974) na presidência da entidade, iniciando-se assim a fase de comercialização e financiamento do futebol.

Apesar do crescente processo de mercantilização pelo qual passava o futebol (que teve seu ápice durante a presença de João Havelange na presidência da FIFA), foi somente nos anos 80 que o *futebol-empresa* ganhou seu espaço. Isso aumentou a mercantilização do esporte e assim iniciou a organização dos campeonatos de acordo com a programação das emissoras, surgindo então o *marketing esportivo* (SMIT, 2007). Reis (2003) acrescentaria que esse momento histórico se configurou como um marco que fez do futebol “a mercadoria mais rentável na indústria do lazer”.

Para Brunoro e Afif (2007), os bilhões de dólares que circulam atualmente no futebol fazem dele um grande negócio. Entretanto, destacam-se entre os clubes mais poderosos aqueles que romperam laços paternalistas e amadores passando a ter uma postura mais profissional em sua organização. Rebelo e Torres (2001), no entanto, relatam que o futebol

brasileiro ainda não atingiu pleno potencial econômico, visto que a receita gerada pelos clubes brasileiros é ainda muito abaixo da obtida pelos clubes europeus e norte-americanos, ou seja, a participação do futebol na economia brasileira corresponde a menos de 1% do PIB, enquanto na Europa e Estados Unidos fica entre 3,5% e 4% do PIB. O motivo para tal contraste é para eles, assim como para Brunoro e Afif (2007), a desorganização (precariedade e pouco profissionalismo) do futebol no Brasil.

Toledo (2001), por sua vez, realiza uma leitura diferenciada do processo citado anteriormente. Para ele é necessário que a prática amadora do futebol seja transformada pela profissional, incorporando nesse processo, cada vez mais, novos atores sociais com o acolhimento do discurso da competência profissional e a iminente necessidade de consolidar-se o *futebol empresa*.

Tal modernização é fruto das mudanças realizadas no futebol profissional a partir da década de 1980, assim como o advento das leis Zico e Pelé, de regimes empresariais da gestão dos clubes, dos avanços tecnológicos e incorporação de outros atores no cenário esportivo e principalmente da valorização do futebol como espetáculo e objeto de *marketing*. (SMIT, 2007; TOLEDO, 2001; BRUNORO;AFIF, 1997; REBELO;TORRES, 2001)

O *marketing*, por sinal, salientado por Toledo (2001) como um dos responsáveis pela modernização do futebol, é ainda, conforme Brunoro e Afif (1997), pouco explorado, aproveitado e qualificado. Salvo exceções, os clubes limitam-se a ter como fonte de receita a venda de ingressos, as cotas de televisão e os patrocínios, deixando de lado talvez a mais importante delas: a marca, no sentido comercial, que representa o clube. Com isso, clubes que exploram o *marketing* eficientemente arrecadam com a comercialização produtos que vão de chaveiros até uma linha completa de roupas, mais que com a própria venda de ingressos.

Assim, o futebol contemporâneo é visto, portanto, não mais somente como uma prática social, modernizada, globalizada, produtora de identidade nacional, mas também e principalmente como um espaço político e econômico extremamente rentável. Em meio a este contexto político-econômico, altamente mercantilizado, o futebol passou a movimentar um volume de dinheiro exorbitante, gerando, muitas das vezes, dúvidas sobre a legalidade da sua origem. Nesse aspecto, Rebelo e Torres (2001) ressaltam a instalação, no Congresso Nacional, após um truculento processo político, da CPI da CBF-Nike em 2000 para analisar a legalidade do contrato entre a Nike e a CBF. Nessa publicação, tais autores denunciam a ilegalidade de uma

série de transações políticas e financeiras envolvendo o futebol brasileiro. Após nove horas de depoimento do presidente da CBF à comissão constituída naquela casa legislativa, “ficou evidente a responsabilidade de Teixeira na má administração da CBF, nas doações ilegais para políticos em campanha eleitoral, na cooptação e corrupção de dirigentes de federações, na desorganização do futebol brasileiro”.

Atualmente o futebol passa por um momento ímpar na sua história. Tal mudança de trajetória, tendo em vista a má administração de grande parte dos clubes e federações, cerceada pela crise financeira que assola os países no âmbito mundial, fez com que alguns dos grandes clubes europeus e grande parte dos clubes brasileiros adquirissem muitas dívidas. Sobre esse aspecto, Brunoro e Afif (1997) já haviam nos advertido ao afirmar que o processo de transição em busca da modernidade pelo qual passa o futebol brasileiro, para acontecer de modo qualitativo, acelerado e eficiente, requer que os clubes tenham a convicção de que o profissionalismo em todos os níveis do futebol é uma alternativa necessária para sua sobrevivência. Entretanto, Galeano (2002) salienta que, mesmo que o futebol esteja passando por um momento de crise, ele ainda se configura como uma das mais importantes indústrias mundiais (entre as dez mais importantes da Itália).

No Brasil, assim como propõem Rebelo e Torres (2001), a forma amadora como o futebol é administrado, com os negócios feitos em grande parte na informalidade, criou um quadro marcado pela corrupção e pelo disparate de recursos e lucros adquiridos pelas emissoras de televisão, empresas de investimento e *marketing* e empresários de jogadores. Isso se torna mais notório quando as relacionamos com a crise financeira em que os clubes estão mergulhados, chegando em muitos casos a não conseguirem arcar mais com suas responsabilidades financeiras.

Neste cenário, os clubes têm cada vez mais voltado seus esforços para a concretização de negociações milionárias de jogadores a fim de balancear suas rendas e tentar manter as contas em dia. Em meio a muita pressão e necessidade de arcar com as despesas do clube acentuadas com os altíssimos salários pagos atualmente<sup>13</sup> aos jogadores (apesar de minoria, de acentuados valores), passou então a ser responsabilidade dos clubes de futebol gerir suas

---

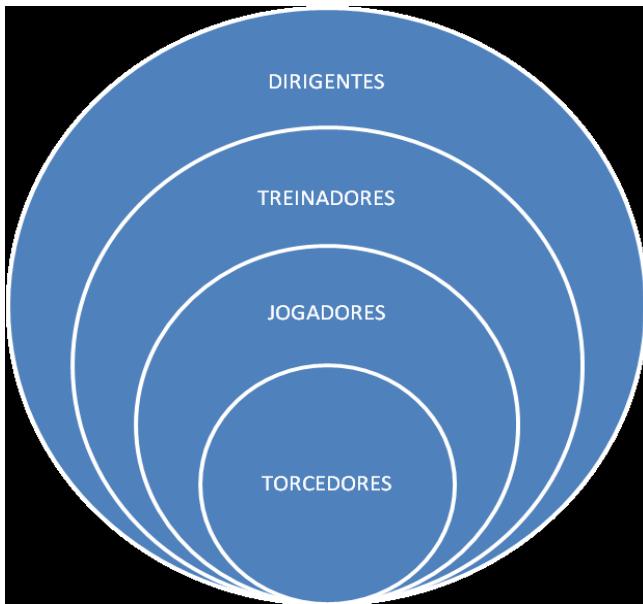
<sup>13</sup> “Segundo Documentos Oficiais do Departamento de Registro e Transferência da CBF, apenas 3,7% dos jogadores profissionais filiados a ela receberam mais de 20 salários mínimos no ano de 2000. Em 1996, 81% dos jogadores profissionais do país recebiam até dois salários mínimos, número que pulou para 84,8% em 2000.” (REBELO;TORRES, 2001).

agremiações de forma a aumentar os lucros com vendas de jogadores, o público em seus estádios, além de ampliar as possibilidades de patrocínios e fazer do *marketing* esportivo uma valiosa contribuição de renda. Ou seja, como propõem Brunoro e Afif (1997), devemos aprimorar o futebol como produto para poder dar rentabilidade aos clubes.

Em uma leitura mais literária e crítica acerca dessa mudança pelo qual o futebol passou e ainda vem passando, Galeano (2002) nos diz que:

O jogo se transformou em espetáculo, com poucos protagonistas e muitos espectadores, futebol para olhar, e o espetáculo se transformou num dos negócios mais lucrativos do mundo, que não é organizado para ser jogado, mas para impedir que se jogue. A tecnocracia do esporte profissional foi impondo um futebol de pura velocidade e muita força, que renuncia à alegria, atrofia a fantasia e proíbe a ousadia. (GALEANO, 2002, p. 2).

Para Rivière e Quiroga (1998), o *esporte espetáculo* trouxe uma série de consequências negativas ao futebol profissional, assim como o compromisso com a utilização secundária da atividade esportiva (a projeção política, por exemplo). Isso faz com que cada jogador esteja fortemente comprometido numa rede de tensões que às vezes nem mesmo ele consegue perceber. Da mesma forma, existem os componentes da equipe técnica (do treinador ao massagista) que vivem em torno dos dirigentes, mas formam uma barreira pouco sólida em torno do grupo de jogadores, isolando-os de certos contatos com a realidade do clube. Ou ainda os torcedores, que, ao se frustrarem com os resultados do seu time, reagem por vezes com uma violência inusitada, tomado seu jogador predileto, o ídolo da equipe, e o último elo dessa série de conflitos, como “bode expiatório”. No entanto, esse isolamento está muito distante de ser concretizado no futebol profissional, visto que é notória a interferência das torcidas, da mídia esportiva e dos dirigentes na vida profissional (e por vezes na vida pessoal) dos atletas e comissão técnica.



**Figura 1:** Demonstra a barreira formada ao redor dos jogadores, isolando-os do contato com a realidade de um clube.

**Fonte:** Adaptada de RIVIÈRE (2000).

É neste contexto do futebol contemporâneo que o grupo de atletas se configura como um caso diferenciado no âmbito esportivo, de muitas particularidades e especificidades, como veremos nos próximos capítulos, não sem antes delimitar a relação entre a psicologia do esporte e o futebol.

Tal compreensão e caracterização do futebol contemporâneo (globalizado, politizado, atrelado à lógica do alto rendimento, tratado como produto/mercadoria, com objetivo final focado no lucro, de muita pressão por conquistas e resultados satisfatórios) apresentadas neste capítulo ratificam o quanto peculiar é esta modalidade esportiva. Ainda assim, por movimentar quantias elevadas em dinheiro (em transações com jogadores, publicidade, marketing, consumo entre outras) e envolver tantos agentes sociais (profissionais, admiradores e espectadores), recai sobre os clubes de futebol uma responsabilidade extremamente elevada de suprir as necessidades e os desejos de todos os presentes neste contexto. Dessa forma, a pressão por resultados, conquistas e lucro é grande nas equipes, o que explica a proteção e blindagem submetidas à comissão técnica e principalmente ao grupo de jogadores na busca da menor interferência possível no seu rendimento.

Não obstante, corroboro, a partir da construção deste capítulo, com a necessidade, já apontada por Lewin (1965), de caracterizar o campo, no seu sentido de *campo*

*total*, tendo a clareza da prática social que me proponho a estudar para, ao direcionar-me a um grupo específico de futebol profissional, contemplar a análise em seu sentido *macro* em direção ao *micro*. No capítulo seguinte, buscarei então adentrar a psicologia do esporte neste contexto, salientando sua importância, seus objetivos e suas contribuições.

### **3. FUTEBOL E PSICOLOGIA DO ESPORTE**

Queiram ou não queiram os doutores do futebol, jogar bem ou mal será sempre reflexo do estado mental em que se encontre uma equipe. Não só de pernas vive um grande time (NOGUEIRA, A., O Estado de São Paulo, 21/04/1999).<sup>14</sup>

Considerada uma especialidade da psicologia ou uma subárea das ciências do esporte em vários países da América e Europa, a psicologia do esporte, com o foco no comportamento humano ou em suas dimensões psicológicas assim como a motivação, afetividade, cognição, entre outras, é definida como “o estudo do comportamento humano no contexto do esporte ou como os fundamentos psicológicos, processos e consequências da regulação psicológica de atividades relacionadas ao esporte de uma ou várias pessoas atuando como sujeito da atividade.” (RUBIO, 2003b).

Antes de me aprofundar nas questões afetas à psicologia do esporte e sua relação com o futebol, vale minimizar ou esclarecer uma confusão comumente realizada em relação à psicologia **do** esporte e a psicologia **no** esporte. Enquanto a primeira tem como fim a intervenção e o estudo (podendo abranger os processos de avaliação, as práticas de intervenção ou a análise do comportamento social) do ser humano envolvido com a prática física e esportiva (competitiva ou não), a segunda é a “transposição da teoria e da técnica de várias especialidades e correntes da psicologia para o contexto esportivo” (FEIJÓ, 1998).

Apesar de a psicologia do esporte ser um dos ramos mais jovens das ciências psicológicas (BRANDÃO, 2000), passa a estreitar sua relação com o esporte já no final do século XIX e se aproximar do futebol brasileiro na década de 50 do século seguinte, a partir dos estudos e da atuação do psicólogo João Carvalhaes no São Paulo Futebol Clube, onde atuou por cerca de vinte anos, e na comissão técnica da Seleção Brasileira de Futebol que foi à Copa do Mundo de 1958 na Suécia (RUBIO, 2002). Vale ressaltar neste momento que o primeiro clube de futebol a contar com um psicólogo do esporte, o São Paulo Futebol Clube, é o mesmo tomado por mim como objeto de estudo e que, atualmente, segundo o gerente de futebol entrevistado, não conta com um profissional dessa formação por não fazer parte das pretensões da atual comissão técnica.

---

<sup>14</sup> Citação tirada do capítulo escrito por Regina Brandão (2004) no livro *Ciência do futebol*, cujos autores são Turibio Leite de Barros e Isabela Guerra.

No entanto, conforme Samulski (2002), foi nas últimas duas décadas do século XIX que sua presença se deu mais fortemente. Mesmo ainda longe do almejado, principalmente quanto à aceitação dos clubes, comissão técnica e atletas pela presença de um psicólogo esportivo e a quantidade e qualidade de profissionais atuantes nessa área, estas duas últimas décadas têm demonstrado a força e contribuição que a psicologia pode dar ao futebol.

Neste aspecto, vale salientar que a ampliação da presença da psicologia do esporte no futebol profissional ocorreu no mesmo momento histórico em que o futebol sofreu, conforme explicitado no capítulo anterior, suas mais significativas mudanças, ou seja, quando se tornou mercadorizado, politizado, tratado como espetáculo, fonte de *marketing*, com seu objetivo focado no lucro, e com uma demasiada pressão sobre atletas e comissão técnica por resultados satisfatórios. (SMIT, 2007; TOLEDO, 2001; BRUNORO;AFIF, 1997; REBELO;TORRES, 2001; ESCHER;REIS, 2008).

Segundo Almeida e Lameiras (2008), a atribuição dos fatores psicológicos ao rendimento de atletas, em particular de futebol, tem sido uma constante em declarações de treinadores, jogadores e dirigentes à imprensa. Alguns deles creditam aos fatores psicológicos 70% a 80% da responsabilidade pelo desempenho de atletas que possuam um nível físico e técnico semelhante. (CRUZ et al., 1996).

Frequente nos discursos de atletas, comissão técnica e mídia, a importância da psicologia do esporte na preparação e no treinamento de jogadores de futebol vem sendo bastante ressaltada a ponto de atualmente alguns clubes de futebol possuírem um psicólogo esportivo como membro da comissão técnica. Entretanto, vale ressaltar que a sua aceitação ainda se dá timidamente entre comissão técnica e jogadores e o psicólogo ainda é visto como “bombeiro” solicitado, salvo exceções, para “apagar” e contornar problemas emergentes que requeiram soluções imediatas.

Ratifico, no entanto, a necessidade de que o psicólogo esportivo tenha um conhecimento profundo sobre a modalidade esportiva na qual se propõe a estudar e intervir. É importante também, a fim de estreitar o relacionamento com os clubes e atletas, que o profissional atue na função de psicólogo do esporte e não de psicólogo no esporte, visto que somente dessa forma as barreiras que ainda existem entre ambos podem ser minimizadas e quem sabe eliminadas.

Entretanto, apesar de a psicologia esportiva estar presente nos discursos de atletas e treinadores de futebol, sua presença nos clubes profissionais de futebol ainda está longe de ser a ideal. São somente alguns clubes que possuem um psicólogo do esporte como membro da comissão técnica e ainda assim, na maioria deles, sua intervenção se dá nas categorias de base. Dentre os quatro clubes considerados “grandes” no estado de São Paulo (Santos, Palmeiras, Corinthians e São Paulo), nenhum deles apresenta em sua equipe técnica um psicólogo esportivo<sup>15</sup>. Uma das respostas para esse quadro está no fato, conforme Olmedilla et al. (1998), de grande parte dos treinadores julgar ser mais importante e decisiva a sua intervenção psicológica diária com os atletas do que vê-la realizada por um especialista, mesmo afirmando em outras respostas a importância que tem o psicólogo do esporte para o rendimento dos atletas (93,5%) e que estariam dispostos a trabalhar com um psicólogo esportivo (94,7%). Outra explicação poderia estar no fato de alguns treinadores não permitirem a presença de um psicólogo do esporte em sua equipe técnica por perceber a sua presença como ameaçadora da sua autoridade. (LaROSE, 1988; SILVA, 1984, citados por ALMEIDA e LAMEIRAS, 2008).

No entanto, esses dados são contraditórios aos obtidos por Coimbra et al. (2008), visto que neste estudo 96,6% dos treinadores entrevistados responderam que um psicólogo esportivo dentro da comissão técnica é importante ou muito importante<sup>16</sup>, 66,1% afirmaram que o psicólogo esportivo deve ser o principal responsável para trabalhar os aspectos psicológicos com os atletas, 76,3% concordam que o psicólogo do esporte tem o conhecimento necessário para realizar seu trabalho e, porém, apenas 52,5% afirmaram acreditar que o psicólogo tem o conhecimento das características do esporte em que trabalha e provavelmente, por isso, para a grande maioria dos técnicos (91,5%) o psicólogo do esporte deve atuar apenas auxiliando o treinador.

A provável causa de tal contradição pode estar no fato de, na pesquisa de Coimbra e demais autores (2008), responderem ao questionário treinadores de diversas modalidades esportivas (individuais e coletivas), o que ressalta o quanto particular é o futebol.

<sup>15</sup> Informações retiradas dos *sites* oficiais de tais clubes. (Consulta efetuada em <<http://santos.globo.com>>; <[www.palmeiras.com.br](http://www.palmeiras.com.br)>; <[www.corinthians.com.br](http://www.corinthians.com.br)> e <[www.spfc.com.br](http://www.spfc.com.br)>. Acesso em: fev. de 2010).

<sup>16</sup> Em pesquisa com objetivos semelhantes ao de Coimbra et al. (2008), Olmedilla et al. (1998) verificaram que 93,5% dos treinadores (neste caso, todos envolvidos com a modalidade futebol) entrevistados julgam ser importante a presença de um psicólogo esportivo integrando a comissão técnica. Entretanto, vale ressaltar e relevar as diferenças existentes entre o futebol espanhol (analizado por Olmedilla) e o futebol e demais modalidades esportivas brasileiras (analisadas por Coimbra).

Neste aspecto, Olmedilla et al. (1998) retratam, por conta da grande presença (98,5%) de atletas ou ex-atletas de futebol exercendo agora a função de treinador, o quão corporativistas, temerosos com as inovações e receosos profissionalmente são os treinadores de futebol.

Concordo com Almeida e Lameiras (2008) quando afirmam que a contribuição da psicologia esportiva no trabalho com jogadores de futebol é mais significativa quando há uma relação profissional de confiança mútua entre o psicólogo e o treinador, assim como entre o treinador e o preparador físico e médico (OLMEDILLA et al., 1998). Como veremos no capítulo seguinte, o técnico da equipe exerce em relação ao grupo uma liderança diferenciada sobre os jogadores. Dessa forma, torna-se indispensável ter o seu apoio para o desenvolvimento de um trabalho psicológico de qualidade, contando para isso com a influência que detém sobre os atletas.

A este respeito, os dados deste estudo podem trazer contribuições significativas. Em entrevista com o gerente de futebol, quando questionado sobre a existência na comissão técnica de um psicólogo esportivo, admitiu não contar com esse profissional por não fazer parte das pretensões do clube. Esporadicamente já contaram com profissionais dessa formação, mas enfatizou que nos últimos anos o papel do psicólogo esportivo é desempenhado pelo auxiliar técnico e pelo médico e superintendente de futebol. Em contrapartida, em entrevista com um dos preparadores físicos, constatei em seu depoimento que algumas das funções de um psicólogo esportivo são exercidas/desempenhadas naturalmente por ele. Sobre a presença da psicologia do esporte na comissão técnica e formas de intervenção, disse:

[...] Não acredito nessas coisas de autoajuda, nessas coisas de última hora, que caem de paraquedas. Acredito na psicologia esportiva com um trabalho de começo, meio e fim, com profissionais competentes, já trabalhei com pessoas assim, com avaliações e como um suporte à comissão técnica. Mas também não me valho de essas tentativas de com frases ou com imagens tentar mobilizar os jogadores. (preparador físico do SPFC).

Na esfera acadêmica, em 1962 – ano em que a psicologia foi reconhecida como profissão –, o movimento adotado foi contrário ao assumido pela esfera profissional. Porque, “apesar de já apresentar um corpo teórico considerável na parte clínica, em outras áreas, principalmente na educação e em recursos humanos, a psicologia procurava se firmar como ciência”. Foi nessa época que os testes psicológicos foram criados e sistematizados (RUBIO, 2002).

Recentemente, estudos<sup>17</sup> têm sido realizados cada vez em maior quantidade e qualidade para suprir as limitações de aparatos teóricos e práticos para o desenvolvimento e controle dos aspectos psicológicos. Assim, é notório o crescimento da psicologia do esporte como área de conhecimento e intervenção nas ciências do esporte nos últimos anos. Entretanto, esse crescimento deu-se muito pouco por meio de pesquisas que possuíssem como referencial teórico a psicologia social. Assim, muitos dos autores citados a seguir, inseridos já no contexto esportivo nacional (seja por meio de suas pesquisas ou por suas intervenções profissionais), possuem como teoria balizadora de seus estudos a teoria cognitiva-comportamental e por vezes a psicologia social.

Por sua vez, as intervenções psicoterapêuticas não são realizadas somente baseadas no modelo cognitivo-comportamental, visto que também se baseiam nos princípios psicanalíticos, passando pelas variantes da psicologia humanista e pelos modelos da psicologia social (CASAL;BRANDÃO, 2007).

Diante da relevância que o esporte tem assumido como prática social, alguns autores tem buscado uma aproximação das atividades físicas e esportivas com a psicologia social. Neste ponto, Rubio (2003b) afirma que, na medida em que o esporte revela em sua organização os valores subjacentes da sociedade da qual ele faz parte, “toda manifestação esportiva é socialmente estruturada”. Afirma ainda que a psicologia do esporte que visa à compreensão da dinâmica das relações entre atletas, comissão técnica, dirigentes, mídias e patrocinadores e trata dessa forma o fenômeno esportivo na sua complexidade não é apenas uma psicologia do rendimento, mas uma psicologia social do esporte.

Brandão (2000) reportando-se aos estudos<sup>18</sup> de Nitsch, Gauvin e Russell, Vealey e Garner-Holman, afirma que, com o crescente desenvolvimento da psicologia cognitiva e da psicologia social, os psicólogos esportivos passaram a ressaltar, por meio de estudos das cognições, autopercepções, motivação, liderança, dinâmica de grupo e coesão grupal, a avaliação das variáveis de caráter sociopsicológicas.

---

<sup>17</sup> O primeiro livro sobre futebol e psicologia escrito por um autor brasileiro foi lançado por Athayde Ribeiro da Silva e Emilio Mira, com o título *Futebol e psicologia* no ano de 1964 (ABDO, 2000).

<sup>18</sup> Os estudos a que a autora se refere são: NITSCH, J. Theorien, Untersuchungen und Massnahmen. Bern: Verlag Hans Huber, 1981; GAUVIN;RUSSEL. Sport-specific and culturally Adapted Measures in Sport and Exercise Psychology, 1993; e VEALEY;GARNER-HOLMAN. Applied Sport Psychology: Measurement issues, 1998.

Rubio (2003a) salienta ainda que o debate travado em torno do esclarecimento a respeito da função e dos papéis que a psicologia esportiva deva assumir passa necessariamente pela discussão “do que é o fenômeno esportivo e como tem sido construído e explorado o imaginário esportivo na atualidade”. Isso por compreender que o esporte contemporâneo sofreu mudanças socioculturais significativas em seu processo histórico absorvendo algumas características da sociedade contemporânea ao longo do século XX. O que representa o futebol como fenômeno esportivo e suas transformações ocorridas durante seu processo histórico foi o que busquei ressaltar, ainda que sumariamente, no capítulo anterior.

O preparo psicológico dos atletas, principalmente no âmbito do esporte profissional, vem recebendo recentemente maiores atenções em prol da conquista de resultados/*performances* mais satisfatórios. Neste aspecto, Buceta (2008) considera na atualidade os aspectos emocionais como um diferencial importante nos momentos decisivos.

Os atletas profissionais possuem, além de demandas cognitivas ao longo das competições e dos treinamentos, uma busca pelo domínio das emoções e dos sentimentos nesse contexto. Tais necessidades fazem da psicologia do esporte uma importante ferramenta no esporte de alto rendimento (SAMULSKI, 2007).

Em estudo realizado com atletas profissionais de futebol, Almeida (2006) apresenta como principais problemas existentes entre os jogadores os aspectos relacionados com sua vida pessoal (seus contratos, patrocínios etc.), com seus relacionamentos interpessoais (com companheiros de equipe, treinadores etc.) com a formulação de objetivos, visualização mental e controle do pensamento, assim como com aqueles fatores que dizem respeito à autoconfiança, motivação, ativação, concentração, estresse e ansiedade.

Deste modo, com a intenção de relacionar as características psicológicas dos atletas com seu rendimento esportivo, cada vez mais se tem focado o estudo sobre os aspectos psicológicos de atletas de diversas modalidades esportivas (BRANDÃO; AGRESTA, 2008). Brandão (2004) afirma, inclusive, que “cada vez mais a diferença entre ganhar e perder está nos fatores psicológicos”. Assim, Samulski (2007) aponta como objetivos da psicologia do esporte “a análise e a modificação dos fatores psíquicos determinantes do desempenho no esporte com o fim de melhorar o rendimento e otimizar o processo de recuperação”.

Nota-se que a concepção de psicologia do esporte levantada por Samulski (2007) é significativamente divergente da utilizada por Rubio (2003.b). Neste estudo, apesar de

reconhecer e compreender a demasiada importância dada ao rendimento e obtenção de resultados no futebol profissional, partilharei das proposições de Rubio (2003a; 2003b) por entender que o fenômeno esportivo, neste caso específico o futebol, deva ser analisado em toda sua complexidade, não focando somente o rendimento e desempenho dos atletas e equipes, mas também a dinâmica das relações entre os agentes inseridos neste âmbito (entre eles os atletas, comissão técnica, dirigentes esportivos, mídia, torcida, pesquisadores etc.), buscando situar o clube/equipe/atleta à realidade sociocultural em que vivem, tratando então a psicologia do esporte como a *psicologia social do esporte*.

Para a Psicologia Social do Esporte, o rendimento, o bom desempenho e a postura vitoriosa são valorizados e buscados não como valores destacados na vida do atleta, mas como elementos de um contexto maior que oferece o suporte necessário para que o papel social de atleta seja desempenhado em sua plenitude. Nessa perspectiva o atleta não é apenas mais uma peça de uma grande engrenagem chamada esporte, mas é a razão da existência desse fenômeno, e como tal merece o respeito e a consideração de gerenciadores e público. (RUBIO, 2004, p.5).

Quando o assunto é delimitar os objetivos da psicologia do esporte, concordo também com Feijó (1998) ao afirmar que o preparo psicológico deve coincidir com os objetivos do atleta, contudo relevando os interesses do clube, da instituição, equipe e modalidade esportiva da qual ele faz parte.

Existem diversos fatores (de certa forma integrados aos levantados por Almeida, 2006) que podem abalar a estrutura psicológica de um jogador de futebol. Apitzsch (1994) apontaria como alguns deles o fato de competir por um lugar na equipe principal e, uma vez atingida essa posição, a luta por defendê-la e mantê-la; basta o baixo rendimento em uma única partida para perder seu lugar na equipe titular; o risco de lesões, inerentes ao esporte de alto rendimento, com todas as suas consequências físicas e psíquicas, pode deixar o atleta por um bom período de tempo afastado; o jogador tem que combater o estresse produzido pelos adversários e pelos espectadores durante a partida; o atleta precisa enfrentar adequadamente as expectativas do treinador, dos companheiros de equipe, do público, seus familiares, amigos e os meios de comunicação para ter rendimento satisfatório.

Além desses fatores mencionados que podem abalar o equilíbrio psicológico do jogador, existem outros tantos, partes deste contexto complexo que é o futebol contemporâneo<sup>19</sup>, para os quais o psicólogo do esporte tem sido requisitado. Quero dizer com isso que mesmo que o objetivo final de sua intervenção seja junto ao atleta, outros fatores que interagem e influenciam a sua vida precisam ser considerados nessa intervenção. Deste modo, torna-se indispensável uma “análise em nível macro (instituição e grupo esportivo) e micro (atleta) para se organizar um trabalho de intervenção psicológica” (RUBIO, 2007).

Segundo Bara Filho e Miranda (1998), a desarmonia psicofísica é fator inibidor do rendimento. Assim, todo esforço deve ser feito para permitir ao jogador de futebol responder positivamente aos estímulos psicológicos que aparecerão nos treinos e jogos. O estresse a que os atletas estão o tempo todo submetidos, decorrente do esforço físico e principalmente mental, contribui decisivamente para a queda no seu rendimento, além de contribuir ainda para o aparecimento de lesões/contusões e propiciar e/ou agravar problemas de relacionamento entre os membros da equipe (BRANDÃO, 2004). Buceta (2008), ainda focando a modalidade esportiva futebol, aponta que a psicologia do esporte tem dois objetivos fundamentais:

[...] Desenvolver condição psicológica adequada para que os jogadores de futebol obtenham o máximo de benefício do tempo de treinamento realizado (ou seja, que treinem o melhor possível e assimilem bem o trabalho realizado no treinamento) e melhorar a capacidade psicológica dos jogadores para aperfeiçoar seu rendimento nos jogos. (BUCETA, 2008, p.63).

Aponta ainda como aspectos importantes nesse processo: motivação, estresse, controle do medo e agressividade, autoconfiança, perseverança, autocontrole, concentração e trabalho em equipe, entre outros.

Para Brandão e Agresta (2008), em virtude da ligação entre o desempenho dos jogadores e seus traços de personalidade e estados emocionais, os tópicos de maior interesse da psicologia do esporte têm sido aqueles capazes de dar conta de associar a emoção do atleta com a sua atuação em jogos.

Entretanto, tão importante quanto os fatores supracitados estão aqueles afetos à compreensão das dinâmicas das relações existentes entre os presentes neste contexto, ou seja, aos processos grupais envolvendo o grupo de atletas, comissão técnica, dirigentes etc.,

---

<sup>19</sup> Já abordados no capítulo 2.

principalmente quanto à liderança e a coesão. Fatores estes que buscarei melhor aprofundar no capítulo que segue. Mais do que buscar compreender esses outros fatores, procurei fazê-lo a partir de uma psicologia esportiva nos moldes da proposta por Cagigal (1996) apud Rubio (2004), ou seja, uma “psicologia do esporte para o ser humano” que, para além da preocupação com o rendimento, sirva como um instrumento para se alcançar um ser humano melhor, tendo o esporte como uma ferramenta específica para descobrir e desenvolver suas potencialidades e habilidades por meio da superação dos seus próprios limites. Corroborou com Rubio (2004) quando afirma que “rendimento esportivo e integridade de atleta não se confrontam, mas se completam”.

Todavia, não poderia terminar este capítulo sem novamente enfatizar a necessidade de a psicologia esportiva fazer parte do processo de treinamento de jogadores de futebol. Buceta (2008) aponta para essa direção ao afirmar que, em virtude da influência que os aspectos psicológicos têm no rendimento dos atletas, o treinamento psicológico, assim como o físico, técnico e tático, tem que estar integrado ao plano de treinamento da equipe.

## 4. PROCESSOS GRUPAIS

Neste capítulo, tratará das questões afetas aos grupos humanos, sobretudo na perspectiva teórica de Kurt Lewin e Pichon-Rivière. Desta forma, serão caracterizados e conceituados os grupos sociais, e particularmente os esportivos, apontando também as diferenças entre grupo e coletivo. Ainda neste capítulo serão levantados conceitos tidos como fundamentais para compreensão, análise e conhecimento das propriedades estruturais e dinâmicas dos grupos, principalmente nos domínios da liderança e coesão grupal, focando as atenções para os grupos esportivos, especificamente para o grupo de futebol profissional.

Ressalto ainda a importância do capítulo anterior, no qual procurei retratar o processo histórico da psicologia esportiva, sinalizar como e quando se deu sua aproximação ao futebol e explicitar a sua importância e seus objetivos na intervenção com esta modalidade, para que agora, num quarto capítulo, afunilando o foco para o meu objeto de estudo e análise, possa dar conta de tratar de um significativo e importante aspecto referente à psicologia do esporte: os processos grupais.

### 4.1 Conceito de Grupo X Coletivo X Equipe

Por conta da necessidade humana de pertencimento e afiliação, desde o nosso nascimento estamos a todo tempo participando de algum grupo em nossa sociedade, seja ele familiar, educacional, social, religioso, esportivo, ou qualquer outro. Dessa forma, exercemos desde cedo nossa influência sobre outros indivíduos em diferentes grupos sociais da mesma maneira que esses grupos e seus membros têm sobre nós uma influência e um impacto significativo no nosso comportamento.

Segundo Lewin (1973), “durante quase toda a vida, o adulto não age apenas como um indivíduo, mas como membro de um grupo social”. A influência de determinado grupo social sobre o comportamento de uma pessoa e dela no grupo varia de intensidade e forma de acordo com a importância daquele agrupamento social para a pessoa em um determinado momento de sua vida, assim como da importância dessa pessoa para a razão de existência do referido grupo. Deste modo, às vezes o sujeito participa mais de um grupo, outras vezes em outro. Apesar de participar de diversos grupos, esses interligam-se de uma forma ou de outra.

Alguns autores se propuseram a realizar conceitualmente a diferenciação entre coletivo, grupo e equipe. Segundo Andrade (1982), há uma diferença nítida entre agrupamento, ou coletivo, e grupo, visto que o grupo só se forma na medida em que “constitui e organiza uma estrutura imaginária mítica que determinará seus movimentos”. Essa estrutura permitirá que se estabeleça no grupo “o clima de pacto, segredo, de depósito de ansiedade, além de responder pelo latente do grupal”.

Conforme Giesenow (2007), enquanto um *coletivo* é um aglomerado de pessoas que estão próximas fisicamente ao mesmo tempo (como pessoas que se encontram em um elevador, ou torcedores que aguardam numa fila para entrar no estádio e ver uma partida), um *grupo* caracteriza-se por ter determinados traços que o delimitam como tal, ou seja, seus integrantes compartilham de um mesmo objetivo, há um líder que estabelece a relação entre eles, existem processos grupais com uma interação dinâmica, há comunicação *cara a cara* e influência entre seus membros, todos se veem como um grupo. Diferentemente de um aglomerado ou coletivo de pessoas, um grupo possui critérios para que assim possa ser determinado. Possui metas, aspirações, caráter e uma personalidade diferente de uma simples soma das metas, aspirações, caráter e personalidades de seus membros individualmente. Tal autor destaca ainda que distinguir *grupo* de *equipe* é uma tarefa mais complicada. Entretanto, partilharemos neste estudo da ideia de uma equipe ser um caso particular de grupo, assim como propõem Carron e Hausenblas (1998), Valle (2007), Weinberg e Gould (1996), entre outros.

Carron e Hausenblas (1998), por exemplo, ao definirem as equipes como um tipo particular de grupo, as caracterizam por possuírem uma identidade comum, metas, objetivos e um destino compartilhados, por terem percepções comuns sobre a estrutura do grupo, terem uma atração interpessoal recíproca, serem interdependente pessoalmente e instrumentalmente para poder competir e por seus membros se considerarem como um grupo.

A definição do conceito de grupo tem uma história um tanto caótica e desordenada. Será que o sujeito é uma entidade que está sobre e acima do grupo? Trata-se somente de uma organização formal ou existe algo como uma unidade natural de grupo? (LEWIN, 1965).

Responder a essas e tantas outras questões tem sido objetivo de vários autores que se propõem a estudar e compreender os grupos sociais. De acordo com Valle (2007, p.18):

[...] um grupo não é um mero somatório de indivíduos, mas ele se constitui como uma nova entidade, com um funcionamento específico, comportando-se com uma totalidade... Ainda que se configure uma identidade grupal, as identidades individuais seguem preservadas.

Por entenderem que o grupo possui estrutura e objetivos próprios, além de relações próprias com outros grupos, é muito comum encontrarmos afirmações de que ele é mais do que a soma dos seus membros. A sua essência não está na semelhança ou diferença entre seus membros, mas sim na sua interdependência. O grau de interdependência, conceito bastante importante para a compreensão de grupos sob a perspectiva teórica de Kurt Lewin, irá depender, dentre outros aspectos, do tamanho, da intimidade e da sua organização. Um grupo reduzido de pessoas será então muito interdependente, o que irá significar um alto grau de identificação com ele, disposição de continuar junto e, ao mesmo tempo, será muito sensível às suas fraquezas ou do grupo (LEWIN, 1973).

Vale ressaltar que um grupo pode fazer parte de outro mais extenso. No entanto, Lewin (1973), ao classificá-lo como um todo dinâmico, aponta que uma mudança no estado de qualquer subparte altera o estado das demais. O grupo, como um todo dinâmico, possui características próprias. Este, apesar de suas partes serem assimétricas, pode ser simétrico da mesma forma que pode ser instável, embora suas partes sejam estáveis.

Kurt Lewin, ao tratar da gênese e dinâmica dos grupos, utiliza como conceitos fundamentais o de “totalidade dinâmica”, o de “eu social” e, o mais importante deles, “campo social”. A *totalidade dinâmica* é constituída pelo conjunto de elementos interdependentes. “Se os grupos são sempre totalidades dinâmicas, as totalidades dinâmicas estão longe de serem exclusivamente grupos”. O segundo conceito, do “*eu social*”, engloba os sistemas de valores (como os de classe, profissionais) que são partilhados com certos grupos. Por fim, o conceito de “*campo social*”, o mais importante deles, conforme Gérald Mailhiot, é “uma totalidade dinâmica constituída por entidades sociais coexistentes, não necessariamente integradas entre elas”, podendo coexistir no seu interior, nos subgrupos, nos indivíduos separados por barreiras sociais ou ligados por redes de comunicações. O que caracteriza um campo social são as posições relativas (determinadas pela gênese, dinâmica e estrutura do grupo) que ocupam neste campo os diversos elementos que o constituem. Um campo social é uma *gestalt* na medida em que se configura como um todo irreductível aos seus subgrupos e aos seus indivíduos (MAILHIOT, 1970).

Para Mailhiot (1970), foi a partir do conceito de “campo social” que Kurt Lewin elaborou suas primeiras quatro hipóteses sobre a dinâmica dos pequenos grupos: a primeira delas é que “o grupo constitui o terreno sobre o qual o indivíduo se mantém”; serve para o indivíduo como instrumento para satisfazer suas necessidades sociais e psíquicas; reflete uma realidade da qual o indivíduo (mesmo se ignorado, isolado ou rejeitado) faz parte; e, por fim, é para o indivíduo um dos elementos ou determinantes do seu universo social onde desenvolve ou evolui sua existência, ou seja, é seu “espaço vital”.

Segundo Rivière (1982, p.177), um grupo poderia ser definido como:

“[...] um conjunto restrito de pessoas, ligadas entre si por constantes de tempo e espaço, e articuladas por sua mútua representação interna, que se propõe, de forma explícita ou implícita, uma tarefa que constitui sua finalidade”.

Armando Bauleo, um dos mais expressivos discípulos de Pichon-Rivière, afirma que o grupo é a instância cuja psicologia social desenvolve sua problemática, tendo nele um “modelo ou um fato de mediação” impossível de deixar de lado para a análise da relação entre indivíduo e sociedade (ANDRADE, 1982).

Para Cadermatori (1982), um grupo poderia ser conceituado como “instituição psicossocial constitutiva do *socius* em certas formações históricas” ou “uma entidade factual integrada por um conjunto de pessoas”, que se caracteriza pela coparticipação em vista a um objetivo.

Segundo Rubio (2003a), os grupos esportivos possuem peculiaridades que valem ser destacadas:

- É considerado restrito visto que possui um número limitado de integrantes;
- Possui forte interação entre os membros em virtude da convivência diária entre eles;
- Passa por um processo de evolução enquanto grupo (respondendo a movimentos internos e externos);

- São estabelecidas regras, normas e valores comuns aos seus membros, sendo que cada um desempenha sua função, tem seu papel, mas apoiando-se um no outro, numa relação de interdependência, para buscar os objetivos.

Portanto, um grupo, seja ele esportivo ou não, é possuidor de características próprias e específicas. Conforme Giesenow (2007, p.17), possui como características específicas:

[...] um compartilhamento de um destino comum a todos seus integrantes; benefícios para seus membros; um padrão estável de relacionamento entre eles; processos grupais com uma interação dinâmica; a existência de comunicação cara a cara e influência entre seus membros; seus participantes se veem como um grupo.

Por sua vez, Weinberg e Gold (1996), ao diferenciarem as equipes de modalidades coletivas e individuais – enquanto a primeira requer o esforço coletivo entre seus membros a segunda depende da soma dos esforços individuais –, as definem como um grupo de indivíduos que interagem entre si para atingir objetivos comuns.

#### **4.2 Formação, organização e produção de um grupo**

Para Lewin (1973), o grupo é o solo em que o indivíduo se sustenta e importantes características do seu comportamento dependerão da força desse solo. Se a pessoa não tem certeza da sua participação no grupo ou se ainda não está bem estabelecida nele, seu espaço de vida terá características de uma base instável. Se esse solo é instável, esse indivíduo irá sentir-se inseguro e tenso. Pertencer a um grupo, entretanto, não quer dizer que ele deverá estar, em todos os aspectos, de acordo com os objetivos, regulamentos, estilos de vida e pensamento desse grupo. Isso se justifica na medida em que o indivíduo tem, até certo ponto, seus objetivos individuais e precisa de espaço suficiente de movimento livre no interior do grupo para adaptar-se a ele, conquistar seus objetivos pessoais e satisfazer suas necessidades. Se o espaço de movimento livre de um membro for muito pequeno, ele será infeliz, o que poderá levá-lo a deixar ou destruir o grupo.

Um grupo, ao organizar-se para realizar uma tarefa, passa por três fases distintas: indiscriminação, diferenciação e síntese. Na primeira fase, os objetivos do grupo, tarefa e papéis não estão claros (a não ser racionalmente) e os membros participam conforme suas experiências individuais. O grupo ainda não é visto como um todo. Durante a diferenciação, começa a emergir o surgimento dos papéis. Nesta fase o sentimento mais presente é o medo à mudança. Por fim, a síntese configura-se como o momento mais integrador e de produtividade, visto que o grupo já experimentou a conjugação entre verticalidade e horizontalidade (ANDRADE, 1982).

“A articulação de um indivíduo num grupo se dá através de um complexo mecanismo que se apoia fundamentalmente na comunicação.” Todo um código, um verdadeiro sistema de sinais, permite ao indivíduo expressar seu desejo de incorporar-se a uma determinada sociedade e, ao ser avaliado por seus membros, ser aceito ou rejeitado. No entanto, a filiação é apenas o passo inicial para se integrar num grupo, fato que logo se substitui pelo sentimento de pertença, ou seja, a adoção de atitudes e normas inerentes ao grupo (RIVIÉRE; QUIROGA, 1998).

A operação travada no interior de um grupo é explicada por Pichon-Rivièrre por meio do esquema do cone invertido, cuja constituição é fundamentada por alguns vetores, dentre os quais destaco a filiação, pertença, pertinência, comunicação, aprendizagem, tele e cooperação. A filiação é o momento em que os membros do grupo se conhecem. A pertença configura-se quando os participantes realmente entram no grupo. Quando um jogador é contratado por uma equipe e participa de seu primeiro treino com os demais, enquadra-se nesse vetor. A cooperação ocorre quando os membros tornam consciente a estratégia geral do grupo, ou seja, quando os passes entre os atletas são justos, quando as jogadas gerais, ensaiadas são realizadas com exatidão e “se manifesta pela capacidade de se colocar no lugar do outro”. A pertinência é a “expressão do desejo do grupo”, no qual a produção almejada e a produção social coincidem. É o quanto um jogador se doa dentro de campo em prol do grupo. Os vetores de aprendizagem e comunicação estão ligados visto que, nos grupos, “toda alteração de comunicação se devia a uma dificuldade na aprendizagem e vice-versa”. Por fim, o vetor *tele*, conceito da sociometria de Moreno, refere-se ao clima afetivo criado no grupo nos diversos momentos, ou seja, é o grau de empatia (positiva ou negativa) que se dá entre os membros do grupo (SAIDON, 1982, p. 196-197; KAMKAGI,

1982, p. 210). Esse fator, por sinal, foi bastante observado ao longo da pesquisa de campo deste estudo.

Percebi, nesse aspecto, que os vários subgrupos que se formavam condiziam com a empatia que possuíam entre eles e com a história profissional e origem de cada um. Basicamente cinco subgrupos se formaram dentro do elenco de jogadores. Um deles composto por atletas mais experientes e há mais tempo no clube, um pelos jogadores que vieram das suas categorias de base, outro formado pelos atletas mais jovens, um pelos goleiros e um último constituído pelos jogadores recém-contratados. Tais subgrupos foram facilmente percebidos, principalmente durante os treinamentos, visto que chegavam ao campo de treino e realizavam os exercícios juntos e mantinham, com certa frequência, uma conversa entre eles.

Os dois preparadores físicos da equipe analisada, quando questionados sobre sua interferência na formação desses grupos, principalmente durante a realização de exercícios, afirmaram que a opção é total dos jogadores, exceto quando por questões físicas (em exercícios de tração, por exemplo) determinados atletas já possuem seus parceiros escolhidos pela comissão técnica.

Apesar dos vários vetores supracitados, a pertença a um grupo específico é um dos aspectos fundamentais da teoria de Pichon-Rivière. Para ele, entende-se por pertença o sentimento de integrar-se a um grupo e identificar-se com os acontecimentos dele. Por meio desse sentimento, os integrantes do grupo veem-se como tal e sentem os demais membros incluídos no seu mundo interno, contando com eles para planificar a tarefa grupal. É ela que permite “estabelecer a identidade do grupo e estabelecer a sua própria identidade como integrante desse grupo” (RIVIÈRE, 1982).

Pertencer ou não a um grupo equivale a ter uma posição dentro ou fora dele. Tal posição “determina os direitos e os deveres do indivíduo e é decisiva na ideologia desse indivíduo”. O sentir-se membro de um grupo é crucial para o sentimento de segurança de um sujeito (LEWIN, 1965). Entendo que o sentimento de pertença requer uma atenção especial principalmente para aquele atleta que vem contratado de outra equipe e, apesar de possuir um bom rendimento no clube anterior, não consegue repetir o mesmo desempenho na equipe atual.

Lippitt (apud LEWIN, 1965) verificou que o sentimento de pertencer ao grupo (expresso, por exemplo, no uso e do termo “nós” ao invés do “eu”) é mais forte em clubes democráticos do que nos autocráticos. No democrático, a diferença de *status* é menos

evidenciada. No autocrático, existem dois subgrupos distintos (sendo um com a presença do líder). Portanto, se o líder é retirado, não resta nenhuma ligação forte entre os membros.

Conforme Lewin (1973), a organização de um grupo autocrático está baseada nas ações do líder. É ele quem determina a orientação e estabelece os objetivos para os membros do grupo. O campo de força desse líder irá manter o indivíduo em ação e fará do grupo uma unidade organizada. Por sua vez, no grupo democrático, todos os membros participam na determinação da sua orientação e traçam os planos e objetivos em conjunto. Dessa forma, cada membro irá possuir uma maior “mentalidade grupal” e seu grupo prosseguirá com sua própria força independentemente da presença do líder. Ser um líder nesse tipo de atmosfera significa “jogar limpo” e reconhecer as diferenças de opiniões e capacidades. Já o grupo de *laissez-faire*, no qual o líder se abstém no momento da intervenção, da ação, irá demonstrar poucos sinais de planejamento e trabalho grupal ou projetos individuais de longo alcance.

A atmosfera criada pelo líder da equipe que me propus analisar engloba as três orientações supracitadas (democrática, autocrática e *laissez-faire*), sendo possível verificar todas elas em um mesmo treino. Ou seja, durante as observações realizadas no Centro de Treinamento – local onde estive mais presente e próximo ao grupo –, em um mesmo dia pude verificar que, de acordo com a fase/periodo ou objetivo dos exercícios propostos, foi estabelecida uma atmosfera grupal específica. Conforme o objetivo específico do treinamento ou exercício proposto, o treinador tomava para ele a função de orientar e estabelecer todos os objetivos do grupo (caracterizando a atmosfera autocrática), ou dava aos atletas (e nesse momento ficava nítida a liderança de determinados jogadores) a possibilidade de participar da orientação e delimitação de objetivos (assim como em uma atmosfera democrática), ou ainda, como observei em quase todos os “rachões”, se abstinha totalmente da intervenção, caracterizando desse modo a atmosfera *laissez-faire*. Como veremos a seguir, o estilo de liderança adotado e preferido pelo treinador da equipe contribui decisivamente para essa configuração da atmosfera grupal.

A estrutura e função de um grupo qualquer são fortemente influenciadas pelos papéis assumidos dentro dele, visto que “representam os modelos de condutas correspondentes à posição dos indivíduos nessa rede de interações, e estão ligadas às próprias expectativas e às dos demais membros do grupo”. Dessa forma, o papel assumido pelo sujeito e seu nível, *status*, atrelados aos direitos, deveres e ideologias, contribuem para a coesão grupal (RIVIÈRE, 1982).

Segundo Rivière (1982), dentre os papéis assumidos, três deles (que atuam de modo funcional e rotativo) merecem ser destacados visto que possuem significativa importância para a vida grupal. São eles: o *porta-voz*, o *bode expiatório* e o *líder*. O *porta-voz* é o membro do grupo que denuncia num determinado momento o que acontece no grupo e as necessidades e ansiedades do grupo como um todo... É aquele que, ao depositar a ansiedade do grupo, se expressa por meio de palavras, ações ou de silêncio. Já o *bode expiatório* é aquele que deposita os aspectos negativos do grupo ou da tarefa num acordo tácito em comprometimento com os demais membros, fazendo emergir os mecanismos de segregação. É sempre o responsabilizado pelos fracassos. Por fim, entretanto ainda ligado ao papel de bode expiatório, está o *líder*. A sua ligação com o bode expiatório ocorre pela proteção e preservação dada a ele por meio de um processo de dissociação necessário ao grupo em sua tarefa de discriminação. Atuando como depositário dos aspectos positivos do grupo, centra sua função nas categorias de pertença, cooperação, entre outras. O *líder* é aquele que tem grande importância na compreensão da dinâmica do grupo, pois tanto a estrutura quanto a função do grupo são configuradas de acordo com o tipo de liderança assumido pelo líder. É por isso que esse papel foi o que recebeu maior atenção neste estudo.

Dentre os papéis levantados por Rivière (1982), o único que não foi possível de ser identificado no grupo observado neste estudo foi o de *bode expiatório*. No entanto, a dificuldade<sup>20</sup> encontrada em aproximar-me substancialmente do grupo e obter informações mais significativas dele pode ter contribuído para que não estivesse ao meu alcance essa análise.

A esses papéis citados por Rivière (1982), Kamkagi (1982) acrescentaria ainda o papel de *sabotador*. O sabotador é quem deposita as forças que são contrárias à tarefa, gerando uma segregação no grupo.

Como observamos nos parágrafos anteriores, os papéis desempenhados pelos membros de um grupo, tanto em sua análise quanto em sua configuração constituem uma das operações básicas do processo grupal. O papel é construído com base na relação de cada participante com os outros. Ou seja, cada integrante do grupo constrói seu papel a partir do que ele pensa de si, do que os outros pensam dele e do que ele imagina que os outros pensam dele (KAMKAGI, 1982, p. 206). Desta forma, a atuação que caracteriza cada membro do grupo vem da articulação do papel prescrito e o assumido. (SAIDON, 1982).

---

<sup>20</sup> Mais acerca da minha relação com o grupo e as dificuldades encontradas serão explicitadas no próximo capítulo.

Como a entrada e saída de jogadores numa equipe de futebol é fato constante em ao menos dois períodos do ano<sup>21</sup>, quem é o atleta recém-chegado, por que equipe já jogou e o quanto famoso ele é passa a ser determinante na sua relação com o grupo. A inter-relação entre o grupo e o indivíduo se dá conforme o “status do sujeito dentro da sociedade a qual se integra, a valorização que faz da sua presença e o grau de autenticidade na filiação, percebido pelos outros integrantes do grupo” (RIVIÈRE & QUIROGA, 1998).

Desta forma, ao tratarmos da formação de um grupo, fala-se muito se este deve ser homogêneo ou heterogêneo. Neste ponto, segundo Lewin (1973), “todo grupo normal, e certamente todo grupo desenvolvido e organizado, contém e deve conter indivíduos de caráter muito diferente”. Ainda de acordo com tal autor, aqueles mais fortes e bem organizados, completamente homogêneos, dificilmente irão conter vários subgrupos e indivíduos. Assim, não é a semelhança ou a falta dela que decidem se duas ou mais pessoas pertencem/formam um mesmo grupo ou diferentes, mas sim a interação social entre eles ou outros tipos de interdependência. “Um grupo se define melhor como um todo dinâmico, baseado antes na interdependência do que na semelhança”.

A esse respeito, o superintendente técnico entrevistado, um dos principais responsáveis pela compra ou venda de jogadores e, portanto, fundamental na construção do grupo, emitiu a seguinte opinião:

*Você tem que ter divergências. Às vezes as divergências, um conflito gera casos positivos, cria situações boas. Não é um time de médicos, um time de padres. Você tem que ter um time, time. Tem times que têm grandes diferenças individuais e coletivamente é espetacular. Porque um completa o outro de alguma forma... Então às vezes as diferenças também completam e dão grandes resultados. (Superintendente técnico de futebol).*

Ainda em relação à construção do grupo de atletas com a contratação e venda de jogadores, uma preocupação eminentemente é se tal jogador irá “entender”-se com outro. Muito se questiona se a presença de mais de um jogador considerado *bad boy*, ou seja, aquele sujeito de personalidade forte que, apesar de valorizado tecnicamente, rotineiramente se envolve em

---

<sup>21</sup> O futebol profissional brasileiro possui duas “janelas de transferências”, uma entre os meses de junho e julho e outra entre dezembro e janeiro, períodos nos quais as contratações e dispensas de jogadores acontecem em maior quantidade. Vale ressaltar que é o futebol internacional, principalmente o europeu, que movimenta nesses dois períodos a maior quantidade de transações envolvendo muitos atletas brasileiros.

confusões e gera conflitos, é benéfica ao grupo. Neste ponto, ainda, o funcionário supracitado disse o seguinte:

*No futebol essa relação é inexplicável. Olha, você programar, esse precisa daquele, aquele precisa do outro, não é bem assim. Isso vale muito na teoria, na prática não é verdade. Você tem que, claro, minimizar conflitos... O conflito é inesperado, você jura que você vai ter um relacionamento perfeito e ele é um desastre. (Superintendente técnico de futebol).*

Em contrapartida, em entrevista com um dos membros da comissão técnica, também importante na aquisição e dispensa dos jogadores, ficou claro em seu depoimento que o São Paulo Futebol Clube, antes de efetuar qualquer transação, analisa o perfil do jogador, sua capacidade de liderança, sua personalidade, seu comportamento, caráter, e obviamente sua qualidade técnica. O atleta deve, portanto, encaixar-se na perspectiva organizacional e possuir compatibilidade com as características institucionais do São Paulo Futebol Clube, fato que, conforme explicitado no capítulo 6, o diferencia de grande parte dos clubes em âmbito nacional.

*Ele tem que se enquadrar no perfil de jogador do clube. Existem jogadores que são bons para outro clube, mas não para o São Paulo (auxiliar técnico).*

Em uma equipe de futebol profissional, outro acontecimento que merece atenção quanto a formação, organização e consolidação do grupo é, assim como o processo de contratação e venda de jogadores já explicitado, o momento em que os atletas permanecem em “regime de concentração”, ou seja, permanecem alojados em hotéis ou no próprio Centro de Treinamento (CT) para se concentrarem somente no jogo e/ou competição que estará por vir. Como os atletas e a comissão técnica ficam juntos por alguns dias e dormem em quartos coletivos, este configura um momento propício também para a criação e o fortalecimento de vínculos, o que pode melhorar significativamente o ambiente grupal.

Neste ponto, o clube analisado procura intervir, conforme entrevista realizada com um dirigente desta equipe, o mínimo possível na formação dos dormitórios, deixando a critério dos atletas a opção pelo parceiro de quarto. Segundo informação obtida em entrevista, o

alojamento<sup>22</sup> que se encontra dentro do CT é utilizado tanto para abrigar os jogadores residentes quanto para alojar toda a equipe em dias que precedem um jogo (geralmente eles entram em concentração um dia antes do jogo). Os apartamentos do CT são compostos por duas camas e *a priori* são ocupados por duplas já formadas. Os goleiros costumam ficar juntos e os atletas vindos das categorias de base também. Os atletas recém-chegados ao clube também têm a preferência por ficarem no mesmo quarto. Entretanto, o entrevistado ratificou que, se necessário, mudam as duplas, principalmente quando há problemas de relacionamento ou necessidade de acelerar a adaptação de um jogador ao grupo. Quando há mais de um atleta estrangeiro no plantel<sup>23</sup>, estes permanecem no mesmo quarto para que tenham um diálogo facilitado e dessa forma se enturmem mais rapidamente. Ou ainda existem situações em que os atletas são agrupados por função tática exercida no jogo, ou seja, goleiro permanece com goleiro, zagueiro com zagueiro, atacante com outro atacante e assim por diante, a fim de facilitar o entrosamento.

O depoimento do entrevistado carece de melhor análise, visto que se explicita uma contradição em sua fala. Em um primeiro momento, afirma que o clube intervém o mínimo possível na formação dos quartos, porém, em seguida aponta várias situações em que este processo se dá sob responsabilidade da comissão técnica/dirigentes, eximindo os atletas da liberdade de escolha. Portanto, a intenção de demonstrar uma suposta liberdade, na qual caberia aos próprios jogadores optarem pelo parceiro de quarto, ficou camouflada quando percebemos a direta interferência da comissão técnica na formação dos quartos, colocando, por exemplo, em um mesmo quarto os atletas estrangeiros, jogadores da mesma posição, ou atletas que vivem problemas de relacionamento.

No entanto, ao contrário de criticar a postura do clube enunciada pelo dirigente diante de uma situação como esta (de alojamento e formação dos quartos), direciono minhas proposições na direção contrária, visto que entendo que o período de alojamento e concentração deve ser encarado como uma importante ferramenta no aprimoramento dos processos grupais. Um atleta recém-chegado poderá ser mais bem e mais rapidamente ambientado e inserido no grupo se permanecer num contato mais próximo com um atleta determinado (já devidamente

<sup>22</sup> Geralmente os atletas não gostam de permanecer alojados em regime de concentração. Deste modo, o clube procurou proporcionar ao grupo uma estrutura de grande qualidade e conforto com uma série de opções de lazer as quais serão detalhadas no capítulo 6.

<sup>23</sup> Plantel (ou elenco) é uma expressão bastante utilizada no contexto do futebol profissional para designar o grupo de jogadores.

inserido no grupo) cuja característica pessoal facilite esse processo. As lideranças e os relacionamentos interpessoais também poderão ser mais bem desenvolvidos a partir de uma boa “apropriação” do momento em que estão alojados.

Um grupo, seja ele esportivo ou não, é dinâmico. De acordo com Lewin (1965), “a vida de um grupo nunca para de mudar. O que existe são meras diferenças na quantidade e no tipo de mudanças.” Mantém as condições em que vive mantendo-se por um período. Se nenhum membro entra ou o abandona, não ocorre nenhuma importante fricção e as facilidades de atividade ou trabalho permanecem as mesmas. Assim, a constância na vida do grupo esportivo (produção, por exemplo) indica-nos que “as mesmas condições nos levam a um mesmo efeito”. Mas se o nível de produção deste se mantém mesmo se um jogador se lesiona ou muda de equipe e, apesar dessas mudanças no ambiente da vida, o desempenho permanece igual, fala-se em resistência à mudança da taxa de produção. No entanto, “somente ao relacionar o grau de constância real com a intensidade das forças para/ou em direção oposta à situação atual pode-se falar de graus de resistência ou estabilidade num determinado aspecto da vida de um grupo”.

Segundo Lewin (1965), “para qualquer tipo de administração social é da maior importância prática que os níveis de produção sejam quase estacionários, que possam ser mudados quer somando forças na direção desejada, quer diminuindo forças opostas”. Assim é preferível o método de diminuir as forças opostas, pois o aumento da tensão (consequência do aumento de forças na direção desejada) além de determinado nível é acompanhado de maior fadiga, mais agressividade, mais emocionalidade e baixa produção. “Quanto maior o valor social de um padrão do grupo, maior é a resistência dos membros para afastar-se desse nível”. Entretanto, a sua melhora do desempenho, frequentemente, tem curta duração, pois depois de um “estimulante” a vida volta ao nível anterior. Entretanto, para isso não acontecer, é necessário, além de definir o objetivo de uma mudança planejada no desempenho grupal, incluir nos objetivos a permanência num novo nível. Isso significa degelar o nível de desempenho presente, mover-se para o nível desejado e congelar a vida do grupo no novo nível.

Para Lewin (1973), existem dados que comprovam que o comportamento de um grupo em situações democráticas, autocráticas e de *laissez-faire* não provém de diferenças individuais e sim da atmosfera estabelecida. A criação de uma atmosfera democrática irá apresentar um maior “sentimento grupal” dos seus membros do que numa atmosfera autocrática. Tal sentimento irá favorecer a diminuição de conflitos e tensões, visto que a disposição do sujeito

para entender as opiniões e os objetivos dos demais membros e discutir racionalmente os problemas pessoais irá levar a uma solução mais rápida dos conflitos. Segundo Allport (1973), Lewin considera a liderança fundamental para determinar-se a atmosfera de grupo. Em uma atmosfera conflituosa, é exigida do líder uma postura democrática e de competência e preparo.

#### **4.3 Forças, pressões e tensões de grupo**

Os conceitos de *forças de campo* (entendidas como os motivos que dependem das pressões que claramente são exercidas pelo grupo), *barreiras* (obstáculos que o indivíduo encontra para agir em virtude das restrições impostas pelo grupo) e, por fim, o de *locomoção* (mudança de posição do indivíduo em relação ao grupo) são contribuições importantes trazidas por Kurt Lewin para compreensão acerca das forças, pressões e tensões que envolvem um grupo (ALLPORT, 1973).

Lewin (1965) apoia-se na psicologia social para afirmar que:

[...] a organização de um grupo não é a mesma dos indivíduos que o compõem. A força de um grupo composto por personalidades bem fortes não necessariamente é maior, mas frequentemente mais fraca do que a força de outro contendo uma variedade de personalidades. O objetivo do grupo não é idêntico ao objetivo dos seus membros, visto que, frequentemente, num bem organizado, os objetivos dos seus membros são diferentes [...] grupos têm propriedades próprias que são diferentes das propriedades dos seus subgrupos ou dos membros que os compõem. As suas propriedades estruturais se caracterizam por relações entre as partes e não pelas próprias partes ou elementos. (LEWIN, 1965, p. 181).

Como destacado nos capítulos anteriores, quando foram tratadas as características do futebol contemporâneo, de grande destaque e presente em grande parte dos clubes de futebol profissional (principalmente naqueles de maior representatividade, grandeza, tradição, os quais os investimentos são maiores) está a pressão que o grupo sofre por vitórias, conquistas e resultados satisfatórios. Nesta perspectiva, a partir de estudos experimentais com grupos, Lewin (1973) aponta o nível geral de tensão ou a atmosfera social em que vive o grupo como um dos fatores mais significativos para a frequência com que surgem os conflitos grupais e explosões emocionais. Entre as causas de tensão destacam-se como as mais importantes o grau de carência ou satisfação em que estão as necessidades pessoais, a quantidade de espaço de movimento livre, a falta de liberdade em abandonar um conflito ou situação desagradável e a

discrepância entre os objetivos pessoais e os grupais, assim como a maneira de lidar com o ponto de vista do outro.

Dentre essas causas, Lewin (1973) destaca na existência de grande tensão aos grupos e indivíduos em geral a rigorosa limitação de espaço de movimento livre. Se a pressão exterior for muito grande, isso trará como consequência uma estagnação no desenvolvimento desse grupo ou indivíduo. No entanto, com a ampliação do espaço de movimento livre e a redução da pressão exterior, a tensão em que este grupo vive irá diminuir como um todo. Tal autor acrescenta ainda que existem dois tipos de forças que atuam sobre o indivíduo: as resultantes dos seus próprios desejos e esperanças; e as socialmente exercidas ou aplicadas do exterior ao indivíduo por outro agente. A existência desses dois tipos de forças (uma delas capaz de impelir o indivíduo para o grupo e conservá-lo dentro dele e a outra de afastá-lo) e principalmente sua intensidade são favorecidas ou dificultadas pela sua participação no grupo, ou seja, quanto mais este facilitar ou dificultar o indivíduo a atingir seu objetivo, maior será a probabilidade de que o equilíbrio entre as forças que o levam para dentro ou fora do grupo seja positivo ou negativo. Portanto, Lewin (1973), ao sugerir a ampliação do espaço de movimento livre e melhor trabalhar com as forças que atuam sobre o indivíduo, traz-nos uma boa alternativa para ao menos tentar minimizar a queda de rendimento dos jogadores e melhorar as relações interpessoais entre os membros do grupo e o consequente ambiente da equipe que passa por um momento de muita pressão/tensão, fato corriqueiro no futebol profissional.

As forças psicológicas determinam as possíveis locomoções num determinado momento. A construção da força caracteriza a direção e a intensidade da tendência a mudar. Para mudar a conduta social de um grupo ou dos indivíduos dentro dele, deve-se tomar as decisões em conjunto, pois é mais fácil mudar indivíduos num grupo do que separadamente. Dessa forma, a constelação de forças que mantém a vida grupal em determinado nível quase estacionário pode manter esse nível apesar das perturbações (LEWIN, 1965).

#### **4.4 Análise de grupos**

Para analisar e compreender os processos grupais, Pichon-Rivière apoia-se na sua *teoria do vínculo*. Tal teoria é um “tipo de conhecimento que funciona como um critério operacional”, ou melhor, “é um desenvolvimento psicossocial das relações de objeto que torna

compreensível a vida em grupo” que possui no conceito de *vínculo* a peça chave. Por vínculo comprehende a “maneira particular pela qual cada indivíduo se relaciona com outro ou outros, criando uma estrutura particular a cada caso e cada momento” (PICHON-RIVIÈRE, 2000). Em outras palavras, o vínculo é uma relação particular estabelecida com o objeto que tem como consequência uma conduta fixa com ele. Ou seja, mesmo se estabelecido com uma única pessoa, o vínculo é sempre social.

O vínculo criado no futebol profissional possui algumas particularidades que, de certa forma, o diferem dos vínculos estabelecidos nos demais grupos sociais. Alguns aspectos já delimitados no capítulo 2, assim como a grande representatividade do futebol na cultura mundial, a riqueza e a pressão (decorrente da própria riqueza) por resultados, a alta rotatividade de atletas nas equipes, entre outros, são alguns fatores específicos a esta modalidade esportiva que acabam por caracterizar o vínculo nele criado. A esse respeito, um dos atletas entrevistados ressalta que os vínculos criados entre os jogadores são intensos pelo grande contato diário, mas curtos pelo breve período de duração. Isso porque:

*[...] hoje nós estamos aqui, amanhã sai um, sai outro e aí você acaba até perdendo o contato e aquela afinidade, proximidade que você tinha com certos jogadores acaba se rompendo de uma forma até assim meio estranha. Você não consegue mais comunicação, você não consegue nem telefonar mais. Eu costumo dizer que eu faço bons parceiros, bons companheiros e que com certeza se for pra levar pra vida toda e virar um amigo com certeza eu vou ficar muito feliz. (jogador 1).*

Apesar de apontar a configuração de diversos tipos de vínculos, assim como o normal, ou os patológicos como o paranóico, hipocondríaco, melancólico, histérico, maníaco, obsessivo, perverso, entre outros, Pichon-Rivièvre (2000) destaca que nunca estará presente em uma relação somente um vínculo, visto que sempre são empregadas diversas estruturas vinculares simultaneamente. Vale destacar neste momento o *vínculo paranóico* – caracterizado pela desconfiança e exigência que o sujeito experimenta em relação aos outros –, visto que, juntamente com o normal, foram aqueles que identifiquei estarem mais presentes no meu relacionamento com o grupo<sup>24</sup>.

Outro importante conceito que está cada vez mais inserido no campo da análise psicológica é o conceito de *papel*. Em todas as relações interpessoais existentes em um grupo, há

---

<sup>24</sup> Aprofundarei esta questão no capítulo a seguir.

um permanente jogo de papéis assumidos e adjudicados de modo a criar certa coerência entre o grupo e os vínculos que são assumidos dentro dele. Dessa forma, o papel caracteriza-se por ser transitório. Nas relações sociais, ocorre um intercâmbio permanente entre a assunção e veiculação de um determinado papel, pois cada um de nós desempenha diariamente diversos papéis e encarrega aos demais assumirem outros papéis. Na medida em que um sujeito aceita o papel designado por outro se estabelece entre ambos o que Pichon define como vínculo. Por sua vez, tanto o conceito de papel quanto o de vínculo podem ser estendidos aos grupos, visto que cada grupo tem vínculos e papéis particulares (PICHON-RIVIÈRE, 1982).

De acordo com Lewin (1965), para analisar a vida de um grupo é preciso representá-lo em seu ambiente como um campo social. Ou seja, a ocorrência social é algo dinâmico, resultado da totalidade de entidades sociais coexistentes, como grupos, subgrupos, membros, barreiras, canais de comunicação etc. A posição relativa das entidades (partes do campo) caracteriza fundamentalmente o campo. Tal posição representa a estrutura do grupo e seu ambiente ecológico.

Num campo da dinâmica de grupo, mais do que em qualquer outro campo psicológico estão metodologicamente ligadas a teoria e a prática de um modo que, se manuseadas apropriadamente, poderiam prover respostas a problemas teóricos e ao mesmo tempo reforçar a abordagem racional dos problemas sociais práticos que é uma das exigências básicas para a sua solução. (LEWIN, 1965, p.191).

Dessa forma, segundo Mailhiot (1970), Kurt Lewin sugere que a exploração válida e fecunda dos fenômenos grupais deva ser operada pelos psicólogos sociais no próprio campo psicológico em que estão inseridos e não a partir de sua reconstituição em laboratório. “As variáveis de qualquer fenômeno de grupo, em razão da sua essencial complexidade, não podem ser identificadas e manipuladas, senão no próprio campo”.

Foi justamente me infiltrar nos ambientes que perpassam a vida grupal de uma equipe profissional de futebol, presenciando situações de treinos, jogos, concentração, refeições, o que procurei fazer neste estudo, tentando dessa forma estar mais próximo ao grupo observando e vivenciando as variáveis que fazem parte dos fenômenos grupais. Entretanto, como veremos no capítulo seguinte, tal aproximação não aconteceu plenamente, o que dificultou de certa maneira o cumprimento dos objetivos do modo como desejava.

Ao procurar explicar os fenômenos de grupo, Lewin o faz a partir das diversas interações produzidas entre os elementos da situação social onde o grupo está situado no momento em que é observado e interpretado. Isso por entender que “o ambiente social contribui para a formação e transformação das atitudes coletivas favorecendo ou inibindo as tendências sociais já adquiridas” (MAILHIOT, 1970).

Segundo Pichon-Rivièr (1982), no estudo e análise de grupos há a necessidade de complementar a investigação psicanalítica com a investigação social por meio de uma tripla direção: psicossocial, sociodinâmica e institucional. É essa tripla análise que permite obter uma análise completa do grupo que se propõe investigar.

Como instrumento de intervenção do processo terapêutico grupal – no qual coincidem o esclarecimento, a comunicação, a aprendizagem e a resolução da tarefa –, Pichon utiliza o *grupo operativo*. Objeto de incessante estudo de Pichon-Rivièr, o grupo operativo é, de acordo com tal autor, aquele centrado na tarefa que tem como principais objetivos aprender e pensar a respeito da resolução das dificuldades que são criadas e manifestadas dentro de um campo grupal (PICHON-RIVIÈRE, 1982). Para Andrade (1982), o grupo operativo é um “espaço didático”. É um grupo de aprendizagem, o que implica falar em informação, emoção e produção.

#### **4.5 Coesão Grupal**

Nos tópicos anteriores, já foram utilizadas as prerrogativas de Lewin (1973) ao trazer seu entendimento de que o que faz um coletivo de pessoas se sentir realmente um grupo é o destino comum que todos compartilham. Entretanto, o grupo ao qual um indivíduo pertence não serve apenas como fonte de auxílio e proteção, mas implica também certas regulamentações e interdições, ou seja, limita o espaço de movimento livre desse indivíduo.

[...] Se o fato de pertencer a um determinado grupo, ao invés de ajudar, cria obstáculos para o indivíduo atingir seus objetivos dominantes, surge um conflito entre ele e o grupo, até mesmo uma impaciência por deixá-lo (LEWIN, 1973, p.159).

Opostamente ao significado de conflito, repulsão, interdição etc., emerge o conceito de *coesão*. Cartwright e Zander (1967) conceituaram a *coesão grupal* como “a resultante de todas as forças que atuam sobre os membros, a fim de que permaneçam no grupo”. Para os

autores, há duas principais fontes que atraem o indivíduo a ele: quando o próprio grupo é objeto da necessidade do sujeito e quando o fato de fazer parte dele é um meio de satisfazer as necessidades exteriores a ele.

Com o crescente interesse de pesquisadores e estudiosos pela psicologia de grupo, o conceito de coesão vem proporcionalmente ganhando maiores atenções. No entanto, ainda não há uma única conceituação que dê conta de abarcar e sintetizar seu significado. Desta forma, encontraremos na literatura diversos conceitos de coesão, dos quais alguns deles serão tratados nas linhas a seguir.

Grosseiramente, poderíamos diferenciar aqueles que se propõem a conceituar a coesão sob duas perspectivas: uma delas, cujas definições se voltam para os aspectos específicos do comportamento ou processo de grupo, e a outra que se refere exclusivamente à atração que o grupo exerce sobre seus membros. Festinger, Schachter e Back, como representantes desse segundo grupo, conceituariam a coesão como “a força média resultante que age sobre os membros do grupo na direção deste” (SCHACHTER et al., 1967).

Weinberg e Gould (1996) ressaltam que, entre 1950 e 1970, muitas definições de coesão de grupo foram propostas. No entanto, todas tinham em comum a definição das duas dimensões básicas que a constituem: a *coesão da tarefa* e a *social*. Enquanto a primeira se vincula à coesão exercida pelo grupo para alcançar, atingir objetivos específicos de determinada tarefa ou ação a ser exercida, a segunda refere-se ao grau em que se processam as relações sociais dentro do grupo.

Ao pensarmos em um grupo coeso, nos vem à cabeça aquele no qual todos são amistosos e leais uns com os outros, em que todos seus membros estão reunidos em busca de um objetivo comum, prontos a aceitar o trabalho coletivo, com forte sentimento de “nós” (e não de “eu”), dispostos a suportar a dor e frustração por ele, e aquele que é sempre defendido pelos seus componentes de críticas e ataques externos (CARTWRIGHT;ZANDER, 1967). A concepção de coesão grupal proposta por tais autores trata o grupo como um objeto no espaço de vida<sup>25</sup> do sujeito, que, ao ver a capacidade do grupo em satisfazer suas necessidades individuais reduzida, diminuirá também a sua atração para com o grupo.

---

<sup>25</sup> A respeito do conceito de espaço de vida, consultar a obra *Teoria de campo em ciências sociais* escrita por Kurt Lewin.

No tocante a manter um grupo unido e caracterizar então a coesão grupal, Carron, Widmeyer e Brawley (apud HERNANDEZ;GOMES, 2002) a conceituaram como um processo dinâmico que está refletido na tendência de um grupo para a confiança e unidade na busca de suas metas e objetivos. Seus estudos possibilitaram também a identificação de quatro conceitos que estão correlacionados: *integração grupal-tarefa*, *integração grupal-social*, *atração individual pelo grupo-tarefa* e *atração individual pelo grupo-social*.

Semelhantemente, Cartwright e Zander (1967) também indicam três aspectos que são importantes ao descrever intuitivamente e operacionalmente a coesão de grupo. São eles: *atração do grupo* (o que inclui a resistência dos membros do grupo a deixá-lo); *motivação dos membros para participar das atividades*; e *coordenação dos esforços dos participantes*. Tais autores acreditam ser muito improvável que alguém consiga construir um único conceito que possua adequadamente esses três aspectos. Dessa forma, propõem limitar o conceito de coesão ao de atração de grupo, contudo, estando cientes da necessidade de utilizar diversos conceitos para descrever seus vários aspectos.

Algumas determinadas características do grupo, assim como seus objetivos, extensão, tipo de organização, entre outros e suas necessidades individuais que podem ser obtidas através do grupo, tais como a de *afiliação, segurança e reconhecimento*, são condições que interferirão diretamente na atração do grupo (CARTWRIGHT;ZANDER, 1967).

A *lealdade* ao grupo é um dos pontos que frequentemente está presente no discurso de autores que procuram conceituar e caracterizar um grupo coeso. Conforme já citado, para Lewin (1973), em todo grupo é possível diferenciarmos as suas camadas culturalmente mais centrais e mais periféricas. A *camada central*, a qual contém os hábitos, crenças, ideias, tradições e valores essenciais e representativos para o grupo é aquela mais valorizada pelos sujeitos mais leais a ele. “Uma avaliação positiva das camadas centrais é um resultado lógico da lealdade do grupo e um fator essencial no que toca a conservar o grupo unido”.

Outros elementos inerentes aos grupos são a força e o apoio (expressos por vezes pela hostilidade) que o grupo oferece aos seus membros. Pepitone e Reichling (1967), em estudo que procurava relacionar a coesão de grupo com a expressão da hostilidade, propõem que grupos mais coesos serão menos contidos quando atacados do que os menos coesos, ou seja, a capacidade que os mais coesos (menos reprimidos em seu comportamento físico) possuem para

reduzir as restrições irá refletir-se numa manifestação mais hostil contra aquele ou aquilo que a originou.

Algumas dessas características favorecedoras da coesão grupal são também valorizadas no futebol profissional, assim como nos aponta em entrevista o preparador físico da equipe investigada por nós. Mesmo não abordando o conceito de coesão grupal em sua complexidade, ele diz que:

*Da mesma forma pra um grupo de futebol, pra uma empresa, é importante que as pessoas se entendam e fundamental que se respeitem, não sendo necessário que se gostem... Se gostar melhor ainda, mas um grupo que tem harmonia, que se respeita e que se gosta, caminha melhor porque as ideias acabam combinando, a forma de pensar nos bons e nos maus momentos também. No bom momento a forma de se comportar é mais fácil, mas é importante sim que o companheiro sinta, por exemplo, uma crítica ao outro com se fosse a ele. Isso sim é companheirismo. Que o companheiro, sabendo que o outro não tá muito bem, ainda procure atuar mais e melhor pra surpreender essa queda momentânea do companheiro, então eu acho que é sempre positivo, né, que haja esse entendimento. (preparador físico).*

#### 4.6 Coesão e rendimento/sucesso

Apesar de acreditar que não podemos estabelecer uma relação direta e pura entre a coesão de um grupo e seu rendimento, muitos autores propõem-se minimamente, e com as devidas ressalvas, realizar essa tarefa.

Weinberg e Gould (1996) afirmam que a relação entre coesão de tarefa e rendimento é positiva. Cratty (apud SINGER, 1977) aponta parecer que “os grupos mais bem-sucedidos são aqueles cujos membros se conhecem suficientemente bem para tolerar suas virtudes e fraquezas, comunicam-se efetivamente e tem um padrão de liderança apropriado ao desempenho da tarefa, mas cuja orientação principal é a tarefa específica mais do que a interação social como um fim em si mesma”. Todavia, Gil (apud HERNANDEZ;GOMES, 2002) enfatiza que tal relação aparece mais frequentemente em modalidades esportivas que requerem uma interação e cooperação intensas entre os jogadores. Entretanto, deixa claro que a alta coesão social pode prejudicar o desempenho da equipe, pois os membros do time podem sacrificar seus objetivos individuais para manter padrões de amizade.

No discurso de um dos atletas entrevistados, ficou clara sua valorização pela coesão social e sua interferência no trabalho cotidiano e seu rendimento. Para o atleta:

*O bom ambiente faz com que você tenha prazer em trabalhar e você tendo um ambiente aonde você tem prazer de estar aqui de manhã ou tarde, tem prazer de vir pra encontrar os companheiros de trabalho, isso com certeza é passado dentro de campo e acaba até em certos momentos difíceis da partida também lembrando que o ambiente é bom. Mas o ambiente só fica melhor quando você ganha, então, com certeza é o prazer de você estar trabalhando num lugar onde você tem pessoas que são queridas e pessoas que com certeza, queira ou não queira, indiretamente fazem parte da sua família. (jogador 1).*

No entanto, é o devido equilíbrio das correntes afetivas entre os membros do grupo, aliado à integração das suas forças técnicas e físicas que são fundamentais para estruturação da sua equipe assim como para sua coesão e liderança (MACHADO, 2008). Dessa forma, a atração de um indivíduo pelo grupo traz frequentemente, tendo em vista principalmente o comportamento adotado, mais benefícios ao grupo. Os membros mais atraídos pelo grupo assumem maior responsabilidade pela organização, participam mais facilmente das reuniões, permanecem mais tempo como participantes do grupo, mostram-se mais dispostos a ouvir os outros (aceitando mais facilmente suas opiniões, adequando-as às de seus companheiros), dão mais valor aos objetivos do grupo, aderem mais rapidamente aos padrões do grupo e, encontrando nas atividades comuns segurança ou alívio de tensão, tendem a ser menos nervosos. Apesar de esperar que um grupo cujos membros estejam mais fortemente atraídos a ele seja mais coeso e assim mais produtivo, segundo Cartwright e Zander (1967), isso ainda não foi comprovado por pesquisas sistemáticas.

Em artigo publicado por Schachter et al. (1967), tais autores sustentam que a coesão não possui relação direta com a produção/rendimento de um grupo, visto que ela não aumenta nem diminui necessariamente a sua produção e sim se mostra importante para aumentar a predisposição dos membros a se influenciar pelos outros. Ou seja, se as influências apontam para restringir a produção, a coesão do grupo fará com que este tenha sua produtividade reduzida. Da mesma forma, se as influências são favoráveis à produção, a coesão tenderá a aumentá-la. Portanto, entendemos que, no mínimo, um grupo composto por indivíduos mais atraídos ao grupo possua melhores condições de exercer suas atividades com competência, alcançar seus objetivos e conquistar melhores resultados.

Vários dos fatores levantados neste estudo como relevantes no processo grupal e sobretudo para a sua coesão, assim como a relação de interdependência entre os membros de

um grupo de futebol, a presença de um líder, o estabelecimento de um bom ambiente, o apoio dos demais integrantes, entre outros, também foi ressaltado por um dos atletas entrevistados. O trabalho coletivo e a necessidade de uma sintonia quase que diária são fundamentais para a vida de um grupo de futebol.

*Diariamente você precisa dos seus companheiros, da concentração de cada um deles, do desempenho, de um estímulo quando você não está bem estimulado e lógico que todo segmento esportivo, todo segmento que tem uma parte coletiva que seja importante, é importante você ter um bom ambiente e um líder pra que nos momentos bons e ruins você tenha aquele ponto estratégico, aquela pessoa que vai saber como conduzir. (jogador 1).*

Os papéis assumidos pelos jogadores também devem ser analisados. “Em cada jogador estão representados os onze adversários, os dez companheiros e também ele mesmo participando da ação.” Por meio dessa concepção de papéis é possível alcançar uma coesão e uma operatividade na qual cada jogador adquire funções de chefe da tarefa, ou líder funcional, no momento em que, por suas ações, decide pela melhor e mais pertinente a ser realizada para aquele momento. Se cada jogador cumpre sua tarefa desse modo, no qual o fator individual e o grupal coexistem da forma indicada, cada um atua em cada momento com uma determinada eficácia (RIVIÉRE; QUIROGA, 1998).

No entanto, Riviére e Quiroga (1998) salientam que, se os jogadores assumem intensamente o papel de um companheiro neurótico, toda a equipe assumirá características de um grupo em conflito. Temos então um problema institucional! Como parte do problema podemos também citar a existência de líderes autocráticos na direção técnica do futebol, a submissão de todos os treinadores a um único líder, as formulações estereotipadas etc. Surge então a necessidade de enfocar o panorama em seu âmbito total. Ou seja, realizar uma *análise institucional*, tarefa que me deterei minimamente a realizar no capítulo 6.

O papel desempenhado pelos líderes, como dito anteriormente, tem demasiada importância como parte do processo grupal. Desta forma, conforme o modo como é assumido pelo sujeito, assim como seu nível, *status*, atrelados aos direitos, deveres e ideologias, pode contribuir favoravelmente à coesão grupal (PICHON-RIVIÈRE, 1982).

Portanto, a liderança é um ponto, como veremos a seguir, também bastante importante e significativo no tocante a manter um grupo coeso. A atmosfera criada pelo líder

torna-se, conforme Cartwright e Zander (1967), crucial para o índice de coesão que seu grupo tenderá a possuir. “Os grupos de clima autoritário estimulavam mais conflitos entre os componentes que os de atmosfera democrática”.

#### 4.7 Liderança

Para qualquer grupo, equipe ou unidade se sair bem em uma atividade cooperativa-competitiva, a natureza da dinâmica de grupo deve ser entendida. É evidente que a liderança desempenha papel principal no que diz respeito a afetar o desempenho do grupo, mas outros fatores também contribuem para a efetividade de uma equipe, dentre eles o nível de habilidade de cada integrante e sua sensibilidade para o trabalho coeso, o estado de treinamento e condicionamento de cada membro e a capacidade técnica de todos os membros da equipe, entre outros (SINGER, 1977).

Dos aspectos que têm merecido a atenção dos pesquisadores e estudiosos da psicologia de grupo e da compreensão da sua dinâmica, a natureza da liderança e sua relação com as realizações do grupo tem se mostrado ao longo dos anos como a mais estudada. Entretanto, como afirmam Cartwright e Zander (1967), apesar do número crescente de pesquisas nessa área, ainda não existem dados que deem conta da complexidade dessa relação. Ao mesmo tempo, tais autores reforçam que a interferência que um determinado tipo de liderança possui em muitos aspectos de funcionamento de um grupo é uma boa razão para considerá-las em conjunto.

Neste ponto, White e Lippitt (1967), em estudo que buscava diferenciar três estilos de liderança (autoritária, democrática e *laissez-faire*) e fazer experimentalmente com que quatro sujeitos desempenhassem esses três tipos de papéis, concluíram que o comportamento dos líderes, assim como o dos membros do grupo, difere conforme o tipo de liderança desenvolvida. Para chegar a tais conclusões, observaram os quatro sujeitos desempenhando os diversos papéis e analisaram as reações dos membros do grupo sob essas diversas lideranças. Os três estilos de liderança serão mais bem explicados ainda neste capítulo.

Nas próximas linhas, será minha intenção trazer o entendimento de alguns autores acerca da liderança, buscando nesse processo estabelecer uma relação dialética entre a liderança e o contexto esportivo, mais especificamente no trato com o grupo de futebol.

Como tratado em tópico anterior, os grupos, independentemente da sua natureza, tendem à autopreservação. Quando a existência de um determinado grupo está ameaçada, é natural que surja então um comportamento de um dos seus membros que fortaleça a coesão e os recursos do grupo... Um comportamento de liderança (CARTWRIGHT;ZANDER, 1967).

Para Stogdill apud Lobo (1973), a liderança é, antes de mais nada, uma relação de trabalho entre membros de um grupo em que o líder adquire um *status* passivo por meio de uma participação ativa na demonstração de sua capacidade para levar adiante o trabalho cooperado. Kurt Lewin (1965) a conceituaria como um caso especial de influência social... O do exercício do poder de uma determinada posição ou estrutura do grupo.

Ambos os autores nos atentam para o fato de compreender o líder diferentemente da maneira que comumente entendemos por chefia. Para Machado (2008), ao contrário do chefe – que espera que seu grupo seja subordinado a ele, acatando automaticamente suas ordens (mesmo sem serem aceitas), priorizando dessa forma seu espaço e poder para delimitar sua influência – ,o líder não deseja ter subordinados, mas sim pessoas que o sigam e acreditem nele e em seu trabalho.

De acordo com Singer (1977), a liderança é entendida como uma relação de interação entre a personalidade do indivíduo e a situação, uma vez que toda situação requer talentos especiais para enfrentá-la e resolver os problemas que surgem dela. Por sua vez, Fiedler apud Singer (1977) afirma que a personalidade é de pouca importância na determinação do reconhecimento de um indivíduo como líder. Sugere que uma pessoa pode tornar-se um líder “estando no lugar certo na hora certa, ou devido a vários outros fatores como idade, educação, experiência, antecedentes familiares e saúde”. No entanto, tal entendimento não é compartilhado por todos. Para Leitão (1999), por exemplo, o conceito de liderança pode também ser associado ao de personalidade, visto que o líder é entendido como o indivíduo que possui o maior número de traços desejáveis de personalidade e de caráter.

Neste ponto, o treinador entrevistado neste estudo, apesar de afirmar não existirem características predeterminadas de um líder, destinou à personalidade do sujeito significativa importância na sua postura e no seu comportamento de liderança. Vejamos:

*Eu não acredito que o líder tenha características predeterminadas. Acredito que nós não temos duas personalidades idênticas, então dessa forma não teremos nunca duas lideranças idênticas. Então as características eu não consigo entender... Eu acho que ele tem que agir normalmente de forma rápida e ter uma grande sensibilidade. Agora depende da personalidade desse líder. Aí cada líder vai ter a sua forma de agir, mas, individualizada... Totalmente relacionada à sua personalidade. (treinador).*

Cartwright e Zander (1967), por sua vez, propõem que a liderança consiste em determinadas ações, como estabelecer objetivos para o grupo e direcioná-lo a eles, melhorar a qualidade das interações entre os membros, desenvolver a coesão grupal, disponibilizar recursos aos integrantes, entre outras. Em outras palavras, a liderança consiste em contribuir de alguma maneira para alguma função do grupo. Ressaltam ainda que, em princípio, a liderança pode ser exercida por um ou vários membros do grupo.

Essa ressalva, por sinal, também foi constatada neste estudo por compreender que em um grupo de futebol a liderança não é exercida somente pelo treinador e capitão, como propõe Singer (1977). Corroborou com Cartwright e Zander (1967) ao afirmarem que “qualquer membro pode assumir certo grau de liderança, seja ou não indicado formalmente para uma posição ou um posto”, que demais funcionários e outros jogadores também exerçam, em suas devidas proporções, as funções de líder.

Facilmente identifiquei ao longo do período de convivência com o clube analisado que vários dos seus funcionários possuem e devem possuir características que os permitam assumir o papel/função de líder. Notoriamente dentro do grupo de dirigentes existem aqueles profissionais que se destacam pela sua liderança. Da mesma forma, esse processo repete-se entre os funcionários da assessoria de imprensa, equipe médica, entre os membros da comissão técnica, e entre o grupo de jogadores. Entretanto, as diversas lideranças percebidas variam conforme o indivíduo que assume o papel de líder. Ou seja, dentro da comissão técnica há uma liderança nítida que é exercida pelo treinador. No entanto, quando analisados somente os preparadores físicos, outras lideranças emergem. O mesmo acontece na equipe de assessoria de imprensa e nos demais subgrupos. Mas vale ressaltar que, além de a presença de tais lideranças nos subgrupos não competirem com a liderança presente no grupo maior, nenhuma delas é igual a outra. Verifiquei, portanto, a existência de vários tipos de líderes.

A compreensão de que um grupo possa conter vários líderes nos remete à diferenciação apontada por Cartwright e Zander (1967) de variados tipos de líderes. Alguns deles são os *líderes de opinião*, aqueles capazes de influenciar as crenças e atitudes dos outros, os

líderes *socioemocionais*, aqueles que possuem habilidades e recursos necessários para fazer com que os outros se sintam bem e satisfeitos com a participação no grupo, e, por fim, os líderes que estabelecem os objetivos pela sua facilidade em converter os interesses pessoais em objetivos de grupo. Ao falar no próximo tópico do líder esportivo, focarei novamente a diferenciação de tipos de liderança, no entanto, trazendo ainda contribuições de outros autores.

Na pesquisa de campo, foi identificada a existência dos variados tipos de líderes apontados por Cartwright e Zander (1967), tanto no grupo como um todo quanto nos subgrupos que se constituem a partir dele. Dentro da comissão técnica, por exemplo, a liderança socioemocional, a de opinião e a da tarefa são desempenhadas por pessoas distintas, do mesmo modo como ocorre entre o grupo de atletas. Ou seja, enquanto um jogador se destaca por influenciar nas atitudes dos demais jogadores, outro toma a frente no estabelecimento dos objetivos do grupo e outro ainda proporciona um bom ambiente, fazendo com que todos se sintam bem e satisfeitos por fazer parte dele.

Ao longo dos anos, os estudos que têm procurado analisar os traços do líder foram focando diversos aspectos. Conforme Cartwright e Zander (1967), as primeiras pesquisas que procuraram identificar as características dos líderes verificaram seus traços físicos, intelectuais ou de personalidade comparando-os com os dos seus seguidores. Outros já focaram seu interesse nas aptidões do líder ou pelo que faz. A partir de então, tais estudiosos passaram a desenvolver técnicas para identificar as pessoas que possuíam qualidades tomadas como fundamentais para o desenvolvimento da liderança.

Stogdill, apud Cartwright e Zander (1967), mostra-nos que os estudos que se propuseram a analisar os traços dos líderes trouxeram resultados contraditórios, ressaltando, entretanto, que uma confirmação razoável obtida é que os líderes são mais inteligentes, eruditos, confiantes, responsáveis, participativos e possuem um maior *status* econômico que os não líderes. Entretanto, vale ressaltar as sugestões de Fiedler (1967) de que, dentre os motivos que dificultam a descoberta dos atributos de um líder, um deles passa pela possibilidade de as características que fazem do indivíduo um líder serem bem diferentes das que o tornam líder eficiente depois de ter atingido seu posto de liderança.

O processo de escolha do líder de uma equipe deve ser realizado de modo cauteloso e criterioso. No entanto, por vezes o surgimento de líderes em nossos grupos/equipes ocorre de modo espontâneo ou por ocorrência de algum fato pouco particular. Para Noce (1992),

uma ameaça interna ou externa, assim como qualquer situação que ponha em risco o progresso para concretizar um objetivo ou uma meta, são oportunidades concretas para o aparecimento de líderes. Estes serão, conforme Maier, apud Noce (1992), os elementos do grupo capazes de atingirem níveis elevados no processo de interação na busca de soluções para problemas e tomadas de decisões, afirmando a sua função de receber informações, facilitar comunicações entre indivíduos, transmitir mensagens e integrar as respostas de tal maneira que haja uma resposta unificada.

Noce (1992) acrescenta ainda que o líder é aquele que coordena os processos de interações e comunicações existentes dentro do fenômeno da liderança. Este deve ser eficaz na transmissão de mensagens e apresentar boa capacidade de solucionar problemas e tomar decisões apropriadas. Duas formas de liderança poderão ser desempenhadas por este líder: a primeira, *autoritária*, definida como exclusiva competência na determinação dos objetivos a serem atingidos pelo grupo, promovendo total exclusão dos liderados quanto a qualquer tipo de participação na discussão e fixação deles. A segunda, *democrática*, na qual há preocupação em incorporar os próprios liderados nas tarefas de direção, distribuindo responsabilidades, incentivando por outro lado a intensificação dos processos interativos entre todos os integrantes da coletividade. De acordo com Eberspaecher apud Noce (1992), o líder democrático estimula o grupo sob sua liderança com perguntas importantes e problemas permanentes em discussão. Ele descreve os passos possíveis para o alcance das metas, sugere alternativas e oferece ajuda. Por sua vez, conforme Noce (1992), o líder autoritário reveste-se de poder absoluto e absorve inteiramente a iniciativa do grupo, polarizando na sua pessoa a capacidade de planejar, decidir e controlar todas as ações dos liderados.

White e Lippitt (1967), além de acrescentarem algumas características das formas de liderança autocrática e democrática, propõem ainda a existência de um terceiro estilo de liderança: o *laissez-faire*. A grande liberdade para que o grupo tome as decisões e a participação mínima do líder são características fundamentais desse estilo.

Entretanto, segundo Pichon-Rivièrre (1982), além dos estilos de liderança bastante apontados pelos pesquisadores e aqui já mencionados (autocrática, *laissez-faire* e democrática), existe ainda outro, estranhamente ignorado pelos psicólogos sociais, segundo o autor. Trata-se do *demagógico*. A conduta de um líder demagogo possui como característica marcante a impostura, ou seja, possui uma estrutura autocrática, aparenta ser democrático, mas às

vezes se comporta como permissivo (ou *laissez-faire*). Ainda conforme tal autor, enquanto o líder autocrático utiliza uma técnica diretiva, rígida, favorece o estereótipo de dependência aparentando resistência às mudanças, o líder permissivo delega ao grupo a função de organizar-se assumindo parcialmente suas funções de análise da situação e orientação da ação. No entanto, Pichon afirma que está no papel do líder democrático o ideal para ser assumido no trabalho grupal, visto que há uma troca contínua entre o líder e o grupo realizada continuamente em forma espiral ligando os processos de ensinar e aprender, formando dessa forma uma unidade de alimentação e realimentação.

Os líderes, independentemente se surgem de forma instituída ou espontânea<sup>26</sup>, possuem qualidades específicas à liderança que alguns autores procuraram descrever. Para Lewin (1948), os setores ou aqueles mais aptos e em melhores possibilidades e condições de chegar à liderança são os que geralmente têm mais êxito em suas tarefas. Muitos dos sujeitos designados a exercer um papel de liderança num grupo são aqueles que possuem um *status* e poder que servem como referência.

Por sua vez, Martens apud Noce (1992) propõe como qualidade de um líder a habilidade de entender as percepções, os pensamentos e sentimentos de outras pessoas, permitindo conhecer motivos, interesses e necessidades de seus atletas ou companheiros. Os líderes *efetivos* são entendidos como aqueles que conseguem adotar os estilos de uma liderança autoritária e democrática considerando a especificidade do grupo, da tarefa e da situação concreta. Isso aponta para interpretação de liderança que acentua as características de grupo e situação (e não os traços) defendida por Cartwright e Zander (1967) e tomadas por mim como referência maior. De acordo com essa interpretação, os grupos, se não são, deveriam ser flexíveis nas atribuições das funções de líder para diferentes membros, conforme as mudanças nas condições. Esta compreensão passa pela convicção de que os grupos diferem entre si em vários aspectos, e as ações/objetivos valorizadas por um deles podem não ser iguais às valorizadas pelos outros. Desta forma, a natureza da liderança e os traços dos líderes serão, portanto, diferentes de um grupo para outro. Ou seja, os aspectos situacionais – tais como a natureza dos objetivos do grupo, sua estrutura, as atitudes ou necessidades dos participantes, e as expectativas do ambiente externo com relação ao grupo – auxiliam a estabelecer as funções do grupo que serão necessárias em determinado momento e os membros que as realizarão (NOCE, 2002).

---

<sup>26</sup> Consultar: GIESENOW, Carlos. *Psicología de los equipos deportivos*, Buenos Aires: Claridad, 2007.

Mais recentemente, alguns autores têm se apropriado do modelo de *liderança situacional*. Noce (2002), por exemplo, enfatiza que este modelo foi criado com a intenção de ajustar o comportamento do líder em função das características do grupo e da situação. Isso se justifica pelo entendimento de que o líder deve ter a capacidade de modificar seu estilo de liderança conforme uma série de variáveis. Desse modo, trabalha com três componentes essenciais: um que se refere à quantidade de orientação e direção oferecida pelo líder, denominado *comportamento da tarefa*; outro que se refere à quantidade de apoio socioemocional proporcionado pelo líder, denominado *comportamento de relacionamento*; e por fim aquele indicado pelo nível de prontidão dos subordinados, denominado pelo autor de *maturidade do subordinado*. É a este estilo de liderança que direciono minha maior afinidade neste estudo.

Neste ponto, em entrevista com o treinador da equipe analisada, facilmente pude identificar no seu discurso a valorização de alguns aspectos do comportamento do líder que se contemplam ao estilo de liderança situacional. Vejamos:

*[...] vou liderar de forma diferente, dependendo da minha leitura em relação ao grupo e ao que vive o grupo naquele determinado momento. Isso na minha cabeça não tem também uma forma de liderar. Eu acho que tenho que ter várias ferramentas pra poder agir e de forma rápida. (treinador).*

Entretanto, apesar de reconhecer neste estudo a liderança situacional como a mais pertinente ao contexto do futebol profissional, podemos observar no discurso do preparador físico da equipe analisada a preferência por características no modo de estabelecer vínculo, relacionar-se com o grupo e adotar um comportamento de liderança que estão mais contempladas no perfil de um líder democrático. Em suas palavras:

*A forma que eu mais gosto é a de trabalho em equipe, do diálogo, do olho no olho... Se tem alguma coisa pra ser conversada tanto entre a comissão técnica quanto atleta, que seja de uma forma saudável e que as coisas sejam mais claras. (preparador físico)*

#### 4.8 Liderança e eficiência do grupo

Ao explicitarmos a relação entre a liderança e a produção/rendimento do seu grupo/equipe, é preciso termos claro que esta não se dá de forma direta e mecânica. Concordo com Machado (2008), visto que, para ele, a liderança apresenta extrema importância para os

profissionais que orientam grupos sociais na busca do máximo empenho e dedicação para conquista de metas. Entretanto, salienta que nem sempre a liderança, por si só, está condicionada a essa eficiência.

A equipe analisada neste estudo apresentou nos últimos anos grandes resultados, culminando inclusive com a conquista do tricampeonato nacional. Para um dos membros da comissão técnica entrevistado, além das excelentes condições de trabalho de que os funcionários do clube dispõem, a presença de uma liderança específica exercida por um determinado atleta é fundamental para os resultados atingidos.

*[...] aqui no São Paulo já se tem um grande líder. Ele é o nosso grande diferencial!... É a pessoa que orienta dentro e fora de campo, que sabe tudo o que acontece com o clube e aquilo que se passa na outra equipe também. (auxiliar técnico).*

Como dito anteriormente, a liderança exercida em um grupo pode gerar condições, como a criação e o desenvolvimento da coesão em seu grupo, que favoreçam a busca por melhores resultados. No entanto, conforme destacam Cartwright e Zander (1967), ao analisar a liderança considerando as realizações desenvolvidas por seu grupo, mostra-se importante empregar alguns critérios tais como “o movimento eficiente do grupo, prêmios, custo, erros, satisfação dos membros, viabilidade do grupo ou qualidade das relações interpessoais”.

No entanto, apesar do destaque que Cartwright e Zander (1967) dão à importância da utilização de vários critérios ao estabelecer a relação entre liderança e produção, há ainda outros fatores diferentes desses, muitos deles que fogem do controle do próprio grupo e do líder, que devem ser relevados para esse processo. Para Thompson e McEwen (1967), a diferença entre uma empresa/organização que apresenta melhores resultados e mais eficiência que outra provavelmente esteja na iniciativa exercida pelos responsáveis na organização e no estabelecimento de objetivos. “A capacidade de um administrador para obter apoio para um objetivo pode ser tão vital quanto sua capacidade para predizer a utilidade de uma nova ideia.”

Para Noce (1992), a intervenção do líder somente será fundamental para a produção do grupo na medida em que conseguir organizar e estabilizar seu grupo, definir metas e estratégias e criar um bom nível de integração e comunicação dentro dele. Dessa forma, ao tratarmos de um grupo específico de futebol, segundo Rivière e Quiroga (1998), por meio de uma

boa coordenação de equipe, os jogadores terão seus valores individuais, assim como a qualidade potencial do grupo, elevados consideravelmente, atingindo o máximo de rendimento. E mais:

[...] um time com tensões controladas, sem conflitos, sem atritos internos, alcança uma harmonia técnica e moral que redunda em benefício não só para o público e o espetáculo, mas para os próprios jogadores que o compõem e até mesmo para os adversários. (RIVIÉRE; QUIROGA, 1998, p. 176).

Segundo Cartwright e Zander (1967), a natureza da “boa” liderança é algo que precede a incorporação de valores. Dentre eles, os mais encontrados são a popularidade, moral elevada do grupo, e produtividade. Medidas quantitativas demonstraram que tais propriedades são valorizadas conforme o comportamento adotado pelo líder. White e Lippitt (1976) corroboram com essas afirmações ao levantarem as vantagens e desvantagens de cada um dos três estilos de liderança, autoritária, democrática e *laissez-faire*, para o comportamento e consequente produção dos membros do grupo.

#### **4.9 O líder esportivo**

Se na família, escola, grupos religiosos, enfim, se em qualquer grupo social a liderança se manifesta, no futebol não é diferente. Assim, nos grupos esportivos, como em qualquer outro grupo social, notaremos a existência de líderes. Em situações esportivas o líder é, conforme Singer (1977), o treinador da equipe. Esse exerce sua liderança junto a seus atletas, do mesmo modo que, em menor grau, o *capitão* é o líder do grupo. Na mesma direção, Machado (2008) vê o técnico esportivo como um líder especial, visto que “a maturidade e a possibilidade de ter maior experiência para dirigir o grupo, em atitude de liderança indiscutível, faz do técnico a pessoa respeitadora que é”.

Sem dúvida, concordo com tais autores que o treinador e o capitão da equipe exercem uma liderança de maior destaque que os demais. No entanto, vale ressaltar, como dito anteriormente, que esses não são os únicos líderes de uma equipe de futebol. Dentro da comissão técnica, por exemplo, não só o treinador exerce a função de líder visto que, a partir da análise do clube tomado como objeto de estudo, foi possível observar também que há um líder entre os preparadores físicos, entre os médicos, assim como entre os membros da assessoria de imprensa ou dirigentes.

Entretanto, Noce (1992) releva que, se uma pessoa surge como líder de uma equipe esportiva, isso não significa necessariamente que ela se tornará líder em outras situações cotidianas, sendo considerada assim de forma específica a tarefa. Segundo Chaskielberg (2000):

[...] é o líder esportivo quem gera a troca paradigmática através da linguagem intervindo por meio de conversas com os atletas, abrindo novas possibilidades, comandando e treinando sua equipe com vistas a uma nova forma de atuar, alterando a forma de observar diversas situações promovendo compromisso com os resultados. (CHASKIELBERG,2000, p. 3).

O papel do líder esportivo será então buscar estratégias para tornar a vida do grupo harmoniosa e atingir o estado de coesão, fundamental para motivar seus liderados a conquistar melhores resultados (BRANDÃO, 2000).

Semelhantemente, em entrevista com o treinador da equipe analisada, se observa a sua compreensão de que a liderança no futebol possui especificidades que quase sempre estão vinculadas ao rendimento esportivo. Ou seja, para ele:

*A liderança tem que ter credibilidade. No nosso caso (o futebol profissional), ela está totalmente voltada ao rendimento técnico do líder sendo ele um jogador. Sendo ele da comissão técnica, também está diretamente relacionada aos seus resultados. A liderança vai ser positiva com os resultados... É evidente que numa fase difícil ela vai aparecer também, só que tem que estar credibilizada pelos resultados esportivos. É fundamental! (treinador).*

Entretanto, o preparador físico demonstrou certa preferência pela liderança que é reconhecida (ou imposta, segundo ele) não pelos resultados obtidos, mas sim pela sua experiência, formação e conhecimento. Vejamos:

*Há várias maneiras de você se impor. Alguns técnicos se impõem com conhecimento, por terem jogado, alguns por terem formação desportiva ou uma educação física ou curso, por intuição, por uma série de aspectos. Eu acho que o profissional tem que se impor exatamente dessa forma. Inconscientemente alguns, às vezes, se impõem pelo autoritarismo, pela arrogância, por uma forma de tratamento diretamente relacionada aos resultados, né... Eu não concordo muito com isso. Evidentemente que as pessoas que agem da primeira forma que eu coloquei têm uma longevidade maior, conseguem melhores resultados, mas aprendi também ao longo desses anos que há varias maneiras de se ganhar título, de se ganhar campeonatos. (preparador físico).*

Por sua vez, ao tratar da liderança exercida pelo jogador, um dos diretores de futebol entrevistado neste estudo emitiu a seguinte opinião:

*Jogador líder é aquele que nasce líder. Ele vai se transformando, vai se impondo (Superintendente técnico de futebol).*

A partir desse discurso, fica claro que a sua percepção de liderança no futebol difere daquela defendida neste estudo, visto que compreendo a liderança não como inata<sup>27</sup>, ou seja, ninguém nasce líder, e desse modo é algo passível de aprendizagem e aperfeiçoamento. Realmente há uma série de características específicas ao comportamento de liderança, mas que podem ser desenvolvidas ao longo da vida.

A liderança no futebol profissional tem ganhado cada vez maior atenção, preocupação e reconhecimento. Os atletas, alguns mais especificamente que outros, têm sido cobrados para exercerem esse papel com sabedoria e maestria, sendo um dos fatores inclusive preponderantes no momento de contratação e dispensa de jogadores, como já explicitado. A esse respeito, valorizando, sobretudo, sua manifestação em momentos difíceis, um dos jogadores entrevistados emitiu a seguinte opinião:

*Em todo segmento esportivo é importante ter o líder. Você ter um cara que tem essa liderança dentro de campo vai passar tranquilidade necessária pra que nós jogadores não tenhamos um abatimento naquela partida difícil e é por isso que é importante ter uma liderança dentro de campo. E fora de campo, pra dar tranquilidade pra aqueles que chegam ou pra aqueles que já estão há muito tempo, aquela conversa boa, de saber lidar com eles em situações... Então o líder dentro de um segmento esportivo, principalmente dentro do futebol, é muito importante. (jogador 1).*

Giesenow (2007), ao tratar da liderança em equipes esportivas, propôs a identificação de dois tipos distintos: o *líder da tarefa* e o *líder socioemocional*. Tal autor sugere que, enquanto o primeiro se caracteriza por ser o líder de jogo – altamente voltado para tarefa, com habilidades estratégicas e grande capacidade para tomar decisões acertadas, dirigindo, iniciando e subordinando as atividades de grupo –, o segundo, o socioemocional, ou orientado para a pessoa, como propõe Fiedler (apud SAMULSKI, 1992), é o líder das relações sociais, com alta capacidade para empatia, e que, com uma personalidade amistosa, apoia e ressalta os aspectos positivos dos companheiros de equipe. Assim, diminui os atritos existentes e contribui para criar um clima positivo dentro do grupo. Fiedler apud Samulski (1992) contribui ainda ao

---

<sup>27</sup> A crença em habilidades inatas está muito presente na cultura esportiva e cabe aos estudos acadêmicos desmistificá-las.

afirmar que ninguém está apto a mostrar que tipo de líder é superior ou mais efetivo, pois demonstra que cada um deles é bem-sucedido em certas situações, mas não em outras.

Em seu discurso, o superintendente técnico de futebol do clube analisado retrata de certa forma a existência dos líderes apontados por Giesenow (2007). Vejamos:

*Às vezes ele é líder porque tem que tem uma bola fantástica... Ele joga tanto que passa a ser encarado como líder pela efetividade, pelo talento, pela beleza do jogo, pela importância dele dentro de campo e às vezes pessoalmente ele não é. (superintendente técnico de futebol).*

Neste aspecto, o preparador físico da equipe analisada emite a seguinte opinião a respeito dos diversos líderes existentes numa equipe de futebol:

*Existem aqueles que são os líderes naturais, que tem um carisma, além de uma grande capacidade de entender o futebol, né, no aspecto tático, no aspecto grupal. Existem aqueles líderes calados, mas que pela sua atitude dentro do campo, pelo seu comportamento no dia a dia são admirados, são respeitados... Aquele que tem uma liderança porque o atleta é aglutinador, pelo seu bom humor, pela sua forma de descontrair o grupo, de aproximar todo mundo. Então, não há um único modelo. O legal é quando você consegue ter, de repente, no seu grupo, três, quatro atletas líderes de forma diferente. (preparador físico).*

Semelhantemente, o superintendente técnico de futebol entrevistado aponta três tipos de liderança no futebol: uma que ele denomina liderança escondida ou silenciosa, ou seja, aquela em que o sujeito aborda tudo sem grande expressão de visibilidade, na qual ele tem grande participação nas atividades do grupo e sua ausência é super sentida, embora a sua visibilidade seja pequena; outra, a liderança técnica, que se caracteriza por ser a forma de representação do jogo se apropriando da linguagem verbal: ele lidera pelo que joga; e, por fim, a liderança efetiva, de imposição, de comando dentro de campo.

Entendo, assim como explicitado por ambos entrevistados, que num grupo de futebol existem diversas formas de exercer a liderança. Entretanto, é preciso ressaltar que, apesar de coexistirem variadas maneiras de a liderança se manifestar, elas se configuram na pessoa de dois líderes específicos, tratados por Giesenow (2007) como o *líder da tarefa* e o *socioemocional*.

A presença desses dois tipos de líderes é fundamental para o rendimento e sobrevida da equipe. Em seu modelo multidimensional, Chelladurai apud Samulski (2002) indica que a *performance* da equipe e a satisfação dos membros são consideradas uma função da

harmonia entre os três estados de comportamento de um líder (exigido, desejado e atual). O líder de *comportamento exigido* caracteriza-se por comportar-se em certas direções dentro de exigências, obrigações, características situacionais e do meio ambiente. O líder de *comportamento desejado* vive em função das características individuais dos membros do grupo. Por fim, o *comportamento atual* de um líder é influenciado pelas suas características pessoais, habilidades, experiências e pelas exigências da situação.

No futebol profissional, uma importante figura naquilo que diz respeito à liderança é o capitão da equipe, visto que cabe a ele liderar e representar a sua equipe dentro de campo. No entanto, de acordo com Giesenow (2007), existem muitas outras funções que devem ser executadas pelo capitão. São elas: cumprir as orientações gerais do treinador; construir um melhor ambiente no grupo (unindo os companheiros de equipe e evitando “panelas”); elevar a efetividade da equipe; manejar e minimizar os conflitos emergentes; dar apoio e suporte à equipe; servir de exemplo; ajudar o treinador a saber o que se passa no grupo (não se trata de ser o “dedo-duro”, mas sim levar a ele as opiniões e necessidades dos companheiros); e controlar suas emoções evitando comportamentos agressivos, ríspidos e indesejáveis (mantendo a compostura diante das adversidades, como situações estressantes e de muita pressão). Ainda assim, existem aquelas funções oficiais tais quais participar do sorteio da escolha de campo, conversar com o treinador quando necessário e realizar a mediação jogadores e treinador com os árbitros.

Diante da importância que o capitão tem para a vida e efetividade da equipe, a sua eleição deve ser realizada de modo criterioso e cauteloso. Dessa forma, ao tratar desse tema com o treinador da equipe analisada, este, entendendo que eles não surgem espontaneamente, emite a seguinte opinião:

*[...] há alguns parâmetros para isso, como o tempo que ele tem no clube, pode ser uma liderança técnica (técnica que eu digo é do melhor jogador). Aí, dependendo de como o grupo vive, então nós podemos decidir... Eu quero uma liderança que seja ‘o melhor jogador vai ser o capitão do time, ou aquele que tem mais raça?’. Então essa liderança... Essa tá muito fácil de ser detectada dentro do grupo. Depois é a tua escolha. De ter uma liderança do cara que tem muita raça, do cara que não erra em nenhum treino, ou aquele que é tecnicamente muito forte, ou aquele que se expressa melhor, consegue passar a mensagem mais rápido. (Treinador)*

Ainda assim, disse não existir por sua parte uma preferência em determinado

tipo de jogador (o mais experiente, o que tem mais raça, o mais técnico, etc.) para exercer essa função, pois:

*Depende muito do grupo né. Se eu tenho um grupo elevado e diferente, preciso de um tipo de liderança... Se eu tenho um grupo que é inexperiente outro tipo de liderança e a partir daí tudo depende do grupo. (Treinador)*

Entretanto, vale ressaltar que no grupo observado há um jogador que, sempre que presente na partida, exerce a função de capitão. Além de ser o jogador que há mais tempo defende essa equipe, ainda reúne outras tantas características levantadas pelo treinador e destacadas por Giesenow (2007). Trata-se do mesmo jogador explicitado e valorizado pelo auxiliar técnico em entrevista citada acima.

Reconheço neste estudo a grande importância e representatividade que possui a liderança para uma equipe de futebol. Neste ponto, em entrevista com o preparador físico da equipe estudada, pude observar o mesmo entendimento. Para ele:

*É fundamental em qualquer instituição, uma empresa, uma organização, uma família, as referências né, (ou as lideranças como você tá chamando), porque principalmente nos momentos difíceis essa referência é que vai ter o equilíbrio, é o que vai saber lidar com a situação, que não vai se apavorar, não vai se abater com as críticas, vai conseguir ver com clareza o que realmente tá acontecendo e como referência também de comportamento em relação ao treinamento, ao que se chama de profissionalismo, o que pra mim é obrigação, questão de horários né... Eu acho fundamental. (preparador físico).*

Com este capítulo busquei explicitar, principalmente a partir do referencial teórico da psicologia social, mais especificamente em Kurt Lewin e Pichon-Rivière, os conceitos fundamentais para a compreensão dos processos grupais em uma equipe de futebol profissional. Procurei ainda trazer alguns resultados obtidos de modo a relacioná-los imediatamente à teoria, facilitando dessa forma a compreensão acerca de como se estabelecem os processos grupais em uma equipe profissional de futebol.

Entretanto, como veremos no próximo capítulo, deparei-me com uma série de dificuldades e limitações para buscar uma maior e mais aprofundada compreensão dos processos grupais da equipe analisada. Dessa forma, neste próximo capítulo, procurarei explicitar como se processou a pesquisa de campo, retratando e analisando a relação com o clube observado.

## 5. A RELAÇÃO ENTRE PESQUISADOR E O CLUBE

Como observado no capítulo anterior, apesar de possuir informações e resultados importantes para o cumprimento dos objetivos traçados neste estudo, como as entrevistas, depoimentos e observações realizadas, reconheço que, por uma série de fatores, a seguir comentados, a plena compreensão acerca dos processos grupais numa equipe profissional de futebol ficou restrita. Como explicitado nas linhas que seguem, diversas dificuldades e limitações ao longo da pesquisa de campo foram encontradas, fato que me fez optar pela criação deste capítulo, sobretudo pela necessidade de esclarecer e apontar como se processou a relação entre o pesquisador e o clube de futebol. Dessa forma, tomarei como base a experiência obtida no decorrer da pesquisa de campo deste estudo e minha relação (aproximação, contato diário, papéis, vínculos, facilidades e dificuldades) com o São Paulo Futebol Clube, instituição tomada como objeto de estudo.

A escolha pela referida instituição deu-se por dois motivos principais: o primeiro, e o mais importante deles, por ela atender aos critérios preestabelecidos, ou seja, por ser um clube de expressão cuja história é marcada por conquistas, que possui boa representatividade junto à sociedade (reconhecido nacionalmente como um dos grandes clubes do país), que apresenta, no presente momento, uma estrutura física, organizacional e administrativa de qualidade e que está bem classificada em *rankings* de receitas e de resultados<sup>28</sup>. O segundo motivo, apesar de não determinante na opção pelo clube a ser estudado, vale ser ressaltado e se sustenta principalmente na conveniência de sua escolha, ou seja, o São Paulo Futebol Clube, além da sua proximidade geográfica, é a instituição, dentre as grandes do Brasil, com a qual possuo maior identificação e conhecimento. Ainda assim, o acesso ao SPFC era maior e mais facilitado do que aos demais clubes do estado de São Paulo, por já possuir contatos dentro do clube que poderiam permitir a realização da pesquisa.

O primeiro contato com o clube ocorreu entre uma professora da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e um dirigente do departamento de futebol, com a finalidade de pedir permissão para que um aluno de pós-graduação tivesse acesso ao clube, permitindo a realização do seu estudo. Após o envio de algumas informações a respeito dos objetivos e necessidades do aluno/pesquisador, a resposta do dirigente foi positiva, ficando pendente somente

---

<sup>28</sup> Dados explicitados no próximo capítulo.

um acordo sobre a data a ser iniciada a pesquisa. A partir deste momento, por indicação do gerente de futebol, os contatos passaram a ser realizados diretamente com o assessor de imprensa do clube.

Até então, um grande passo havia sido dado. Pela grandeza da instituição a qual pretendia ter acesso e pelo conhecimento prévio que detinha a respeito desse tipo de aproximação, estava satisfeito com o caminhar das negociações. Após um primeiro contato por *e-mail* com o assessor de imprensa no qual busquei me apresentar e explicitar os interesses e necessidades da pesquisa, os contatos passaram a ser realizados por telefone com bastante prontidão.

No dia 5 de maio de 2009 – data da primeira visita ao clube –, cheguei ao Centro de Treinamento (CT) e aguardei no estacionamento, junto com os membros da imprensa, a chegada do assessor. Fui muito bem recebido por ele e iniciamos uma primeira conversa acerca das minhas necessidades específicas de pesquisa e reais possibilidades delas se concretizarem. A partir de então, passei a deparar-me com as dificuldades e circunstâncias presentes na realização da pesquisa. Ficou acertado que eu retornaria ao CT na segunda quinzena de julho para dar início à pesquisa de campo, e que, por alguns dias, teria o reconhecimento e acesso aos mesmos espaços e tempo permitidos aos membros da imprensa. O papel a mim atribuído, então, foi o de membro da imprensa e não o de pesquisador!

Aqui cabe nossa primeira reflexão. Por que será que a pessoa/funcionário responsável por me receber foi o assessor de imprensa e não um dirigente ou algum membro da comissão técnica? Por que o papel me abjudicado foi o de assessor de imprensa e não o de pesquisador? Qual seria o problema de ser apresentado como pesquisador e não como membro da imprensa? Por que esconder do grupo de atletas e comissão, por um tempo, o real motivo da minha presença naquele ambiente (o CT)?

Uma hipótese para responder a tais perguntas passa pela preocupação do clube em saber os reais interesses da pesquisa, pelo desconhecimento do perfil e caráter do pesquisador, e pelo desejo de preservar o grupo de jogadores e comissão técnica de uma nova situação, a qual o próprio dirigente e o assessor de imprensa não tinham ciência de como se processaria. E dessa forma, pela necessidade de ter alguém que pudesse estar o mais próximo e num maior tempo possível de mim me acompanhando (ou vigiando), atento a todos os meus movimentos, construíram essas condições para desenvolvimento da pesquisa e encontraram na figura do

assessor de imprensa a pessoa mais qualificada para esta tarefa de me receber, me acompanhar e dar suporte aos interesses da pesquisa. Ainda assim, mais próximo a ele, na condição fictícia de membro da imprensa, eu poderia ter acesso somente a espaços limitados e devidamente supervisionados por ele.

Entendo como pertinente a postura de designar o assessor de imprensa para me receber e acompanhar, e não o gerente de futebol (pessoa que estabeleci o primeiro contato e que tem como papel fazer a mediação entre a estrutura do futebol e demais diretores), ou qualquer outra pessoa, visto que, pela função que possui na estrutura organizacional do clube, é aquele que poderia estar o maior tempo possível ao meu lado. Ou seja, é o assessor de imprensa o funcionário contratado com a função de receber e acompanhar visitantes, que melhor estabelece a conexão entre pessoas de fora do clube (nesse caso o pesquisador) com o mesmo, fazendo a mediação entre o público e a instituição.

O conceito de *desconfiança do depositante* trazido por Pichon-Rivièvre (2000) pode nos esclarecer a característica de vínculo criada até o momento entre o pesquisador e o clube (representado pela figura do assessor de imprensa, profissional do clube designado pela diretoria a me acompanhar e possibilitar a realização da pesquisa). Semelhantemente ao que acontece no vínculo criado entre o terapeuta e seu paciente (situação utilizada por Pichon para nos trazer o conceito de desconfiança do depositante), criaram-se nesses primeiros encontros situações que exigiam do pesquisador a assunção de papéis que não o dele, como o de membro da imprensa ou estudante de graduação. Tal comportamento, segundo Pichon-Rivièvre (2000), é uma alternativa utilizada justamente para se conquistar a confiança na outra pessoa, e, apesar de não ser a ideal para os objetivos do pesquisador, é perfeitamente compreensível se assumirmos o papel desempenhado pelo profissional do clube com o qual iniciamos nosso vínculo.

A partir do momento em que aceitei o papel de membro da imprensa, estabeleci com o clube o que Pichon-Rivièvre (2000) define como vínculo e o entende como a “maneira particular pela qual cada indivíduo se relaciona com outro ou outros, criando uma estrutura particular a cada caso e cada momento”. Compreendo o encaminhamento adotado pelo clube até esse momento haja vista que este era apenas o segundo dia da minha presença na instituição e o clube e pesquisador ainda passavam por um momento de reconhecimento. No entanto, vale ressaltar que o tipo de papel a mim atribuído dificultava bastante a observação e coleta de informações conforme proposto metodologicamente.

Ao voltar no CT no dia combinado (13/07/2009) para dar início à pesquisa de campo, fui novamente recebido pelo assessor de imprensa. Estava claro que este foi o funcionário encarregado para ser o responsável por me encaminhar aos espaços e ambientes necessários e dar apoio à realização da pesquisa, ou seja, a iniciativa de conversar com algum atleta, membro da comissão técnica ou de entrar em um determinado ambiente deveria ser por ele consentido.

O clube passava nesse dia por um momento distinto daquele em visita anterior. A principal mudança referia-se à troca de treinador. Depois de três anos e meio no cargo, o então treinador – em meio aos últimos resultados desfavoráveis obtidos pela equipe e às notícias da imprensa de que o grupo estaria desestabilizado, enfrentando problemas de relacionamento entre atletas e outros envolvendo o próprio treinador, e diante da pressão – foi demitido. O novo contratado, assim como o restante da comissão técnica e grupo de atletas seguiam sem saber quem realmente eu era e quais os motivos da minha presença no clube.

No dia seguinte tive menos espaço e oportunidade ainda para realizar a observação, o que dificultou sobremaneira presenciar momentos em que as relações interpessoais dos atletas se manifestavam fora do treino. Ainda era tratado como membro da imprensa, cabendo somente entrar no CT junto aos jornalistas e permanecer no mesmo espaço reservado a eles.

No quarto dia de observação, pela primeira vez minha entrada foi permitida antes dos profissionais da imprensa. Isso foi deveras importante, pois, além de suscitar uma possível mudança no papel designado a mim, me possibilitou presenciar os grupos e subgrupos que se formavam, as afinidades existentes entre eles, o ambiente/clima em situação anterior ao treino e principalmente realizar uma aproximação (cumprimentando e sendo cumprimentado por todos) junto aos atletas e comissão técnica. No entanto, momentos mais tarde, já com o treino iniciado, foi solicitado por um dos seguranças (provavelmente com a orientação da comissão técnica) que me afastasse do campo de visão do grupo, ficando impedido de observar e analisar justamente o que me propunha naquele momento: o perfil do treinador, seu estilo de liderança e o comportamento do grupo diante do novo treinador.

Em minha próxima visita, três dias após a realização de outra partida válida pelo Campeonato Brasileiro, novamente me foi negada a aproximação ao grupo com a orientação de permanecer fora do alcance de visão do treinador e atletas. Apesar de estar distante de alguns momentos do treino, várias observações puderam ser realizadas, principalmente aquelas

relacionadas ao comportamento do treinador e sua forma de liderança, e à formação de subgrupos, com foco nos diferentes vínculos existentes entre os jogadores. Ainda nesse dia, após a consulta ao assessor de imprensa, fui muito bem atendido (embora após longa espera) pelo médico e superintendente técnico do clube, o qual me concedeu entrevista para tratar de pontos específicos da pesquisa.

Após cinco dias de contato com o grupo dentro do centro de treinamento, chegou o momento de presenciar as situações de jogo. Dessa forma, o sexto encontro com o grupo aconteceu no estádio Cícero Pompeu de Toledo, popularmente conhecido como Morumbi. Ficou combinado com o assessor de imprensa que o esperaria em frente ao portão principal do estádio para adentrá-lo junto com ele. Apesar de chegar no horário combinado, consegui entrar somente muito tempo depois, já próximo ao início do jogo. Ainda assim, a minha entrada ocorreu de maneira dificultosa, visto que o policiamento estava se negando me deixar entrar com o material de pesquisa, mesmo depois de apresentado aos guardas como aluno/pesquisador da UNICAMP e estando na companhia e autorização do assessor de imprensa do clube. Percebi nesse ambiente uma dificuldade muito grande de ter acesso a área interna do estádio, mas principalmente de estar próximo do grupo de atletas e comissão técnica, devido principalmente ao forte sistema de segurança. Ainda assim, o assessor de imprensa, visivelmente sobre carregado de suas funções profissionais, ainda tinha, com certo limite, a função de me acompanhar e possibilitar minhas observações e entradas nos ambientes necessários.

A ideia inicial era que pudesse ter acesso ao vestiário do São Paulo antes e depois do jogo. No entanto, sem saber exatamente por que motivo, isso não foi possível. Assim, assistimos (eu, o assessor de imprensa, um dirigente e demais funcionários do clube) a partida das cadeiras especiais e, minutos antes de terminar o jogo, descemos para o espaço de vestiário. Poderia levantar hipoteticamente algumas causas para esta impossibilidade, indo da não autorização da comissão técnica, da negativa do grupo de jogadores ou até pela opção do assessor de imprensa de nem mesmo verificar a possibilidade de tal observação se concretizar. Certo mesmo era que não era de interesse de nenhum deles (jogadores, comissão técnica e assessor de imprensa) a minha presença no vestiário.

O espaço reservado à torcida, a antes-sala, estava lotado de torcedores querendo fotos e autógrafos. Quando alguns atletas já começavam a se dirigir para o ônibus, tive a permissão de entrar e perceber como estava o “clima” dentro do vestiário. No entanto, o curto

tempo que lá estive não foi suficiente para perceber a real situação. O que pude perceber foi somente muita conversa, alegria e descontração pela vitória com alguns atletas já na antes-sala e outros ainda terminando de se arrumar.

A restrição quanto a minha entrada no vestiário com vistas a que pudessevê-los chegar do campo de jogo analisando o comportamento do grupo, seus vínculos, a maneira de se relacionarem em situação de pós-jogo, enfim, que pudesse ter acesso a todas as informações que possibilitariam atingir plenamente os objetivos de pesquisa, foi outro sinal percebido por mim de que teria dificuldades em observar e me aproximar do grupo. Mais do que isso, minha presença dentro do vestiário suscitou certa estranheza por parte dos jogadores e comissão técnica. Acredito que se sentiram incomodados com a presença de uma pessoa não habitual naquele ambiente, como se tivessem tido sua privacidade invadida e, não por coincidência, não tive mais acesso a este espaço. Começa a tomar forma então minha compreensão de que a figura do pesquisador é estranha a este ambiente e que tal comportamento verificado ratifica o quanto fechado é o grupo e quanto eles procuraram se proteger de agentes externos.

Essa limitação foi um primeiro indicativo da impossibilidade de ter acesso a todos os aspectos referentes ao processo grupais de uma equipe profissional de futebol, principalmente aqueles que mais se relacionam com as intimidades pessoais e do grupo. Por outro lado, começaram a me perceber não mais como um membro da imprensa, mas também não ainda como um pesquisador, e sim, provavelmente, como um estagiário do clube.

No dia de reapresentação dos atletas após o jogo, novamente me dirigi ao CT para acompanhar o grupo. Estava cada vez mais fácil entrar no centro de treinamento, já que aos poucos os seguranças passavam a me reconhecer e minha aproximação ao campo e ao grupo estava aumentando. Neste sétimo encontro, o primeiro realizado após uma partida, o grupo foi dividido em dois subgrupos sendo um composto pelos jogadores que participaram da partida – os quais permaneceram na sala de musculação, ou sala de Reabilitação Esportiva, Fisioterápica e Fisiológica (REFFIS), realizando trabalho de recuperação física - e outro formado por jogadores que participaram pouco ou nada da partida, que se dirigiam ao campo para realizar um trabalho técnico.

Apesar de não ser autorizado a entrar no REFFIS, logo após o pedido do assessor de imprensa para que todos os repórteres e jornalistas se retirassem, pude observá-los pelo lado de fora, fato que fez com que cada vez mais eu fosse identificado pelo grupo de atletas

e comissão técnica não mais como membro da imprensa, e sim como estudante. Vale ressaltar que, até este momento, não havia ainda sido identificado como pesquisador.

No dia 21 de julho de 2009, data da minha oitava observação, fui rapidamente reconhecido pelos seguranças e autorizado a entrar no CT sem a necessidade de autorização superior. Entretanto, quando perguntado ao segurança se poderia me aproximar do campo, minha entrada foi negada, solicitando que a fizesse junto com a imprensa. No momento em que observava o treino, um segurança pediu-me (de forma um pouco ríspida) que me afastasse, pois segundo ele não era permitido permanecer onde eu estava. Não ficou claro se o motivo de tal intervenção partiu da comissão técnica ou do desconhecimento do segurança em relação a minha presença no clube, já que esse foi o primeiro contato com esse segurança. A aproximação ao grupo, que julgava estar aumentando, retrocedeu com as negativas recebidas nesse dia.

No entanto, no dia seguinte novamente fui autorizado a entrar no CT antes da imprensa. Apesar de ainda não ter acesso a determinadas partes do campo (mais próximo do grupo), e permanecer somente do lado de fora do REFFIS (os observando pela janela), o tempo de observação foi maior.

Aos poucos, o papel de membro da imprensa me adjudicado ia se modificando para o de aluno/pesquisador. Após observar os dois grupos que se formaram (um composto pelos atletas que haviam participado da partida anterior e outro pelos reservas) fui atendido por um dirigente do departamento de futebol para me conceder uma entrevista. Foi justamente através dele que iniciamos o contato que possibilitou a pesquisa no SPFC. Tratamos nessa entrevista de assuntos mais de ordem organizacional. Ele não se achou à vontade para responder questões acerca da liderança, coesão e chegada e saída de jogadores. Isso por entender que existiam profissionais mais habilitados dentro do clube para responder a tais questionamentos. Dessa forma, nos debruçamos somente sobre as questões relativas à concentração e hospedagem nos hotéis (significativas para a compreensão dos processos grupais) e informações acerca da estrutura física e humana do clube (importantes para o conhecimento institucional).

No décimo encontro com o grupo, novamente fui prontamente autorizado a entrar no espaço do CT onde aguardava a chegada dos atletas e comissão técnica. À medida que iam se aproximando, todos se mostravam muito simpáticos comigo - principalmente um dos membros da comissão técnica e alguns atletas específicos -, cumprimentando-me e seguindo para o campo. Nesse dia, no momento em que observava os atletas, fui motivo de brincadeira e piada

(recebi apelido e comparações com um dos atletas), o que de certo modo retrata a mudança na configuração do vínculo estabelecido até então. Antes de ir embora, um dos atletas recém chegados ao clube me concedeu entrevista. No entanto, por estar há pouco tempo no clube, por ser estrangeiro, e ainda não conhecer o clube e principalmente o grupo, pouco do seu discurso pôde ser aproveitado na análise dos processos grupais, sobretudo quanto à coesão e liderança. A entrevista fundamentou-se então na maneira como ele havia sido recebido pelo clube e pelo grupo e sobre sua expectativa em relação ao seu trabalho. Notoriamente aparentou estar satisfeito e orgulhoso em representar um clube da grandeza do São Paulo e enfatizou que foi muito bem recebido pelo clube e pelo grupo de atletas e comissão técnica. Vale ressaltar novamente que estas entrevistas só eram concedidas após o pedido realizado ao assessor de imprensa. Até esse dia, em situação alguma conversei profundamente com algum atleta ou membro da comissão técnica sem a intermediação do assessor.

Na seguinte ida ao CT, um dia após a realização de um jogo no campo do adversário (motivo pelo qual não acompanhei a delegação), o elenco foi novamente separado em dois subgrupos, sendo aquele composto pelos reservas alocados no campo e outro na hidroginástica. Quando questionei se poderia observar os atletas na hidroginástica (ambiente novo até então), foi “sugerido” que permanecesse somente no campo. Provavelmente o assessor de imprensa não queria maiores preocupações ou estava mais preocupado com suas atividades específicas e não achou o momento ideal para que eu pudesse ter acesso a um novo ambiente.

Após me aproximar do grupo, abordei (sem a interferência do assessor de imprensa) um dos membros da comissão técnica para questioná-lo sobre o critério adotado para a divisão dos grupos. Simpaticamente ele me atendeu e ainda se colocou à disposição para esclarecimentos posteriores. Já por intermédio do assessor de imprensa ficou marcado para o dia seguinte uma entrevista com o treinador da equipe e o auxiliar técnico.

No dia seguinte, como minha entrada não mais estava condicionada à imprensa, enquanto aguardava a chegada de todo o grupo, o auxiliar técnico passou por mim e confirmou nossa conversa para depois do almoço. Nesse dia, pela primeira vez o treinamento foi realizado em dois períodos. Dessa forma, ao término do treino do período da manhã fui convidado pelo assessor de imprensa a permanecer no CT e almoçarmos juntos no refeitório. Seria uma boa oportunidade para presenciar o grupo num ambiente diferente e contemplar uma das exigências metodológicas: estar com o grupo em momentos de refeição. No entanto, ao nos dirigirmos para

o refeitório tardiamente, ainda permaneciam no local somente alguns dirigentes e membros da equipe médica. Já iniciado nosso almoço um dos atletas da equipe chegou ao refeitório e após ser apresentado a ele, almoçamos juntos e descontraidamente conversamos sobre a pesquisa, assim como meus objetivos, da adaptação de um jogador a um novo grupo e seu desgosto por permanecer em concentração e outros fatos não específicos ao estudo. Ao sairmos do refeitório, paramos na sala de TV onde conversei com o massagista e com o auxiliar de preparação física, o segundo inclusive se mostrando interessado pelo estudo, pedindo uma cópia do projeto de pesquisa.

Aqui cabe uma reflexão acerca do interesse manifestado. Será que a iniciativa partiu dele mesmo ou dos demais membros da comissão técnica e atletas? Era um interesse suscitado pela sua curiosidade, por alguma necessidade ou pela possibilidade de controle?

Momentos antes de iniciar o treino da tarde, como combinado, o auxiliar técnico me recebeu e prontamente respondeu a todas as questões, colocando-se também à disposição para qualquer pergunta posterior.

Nesse momento da pesquisa de campo, minha relação com o clube (representado por todos seus funcionários, dos seguranças aos diretores, comissão técnica e atletas) ia melhorando e parecia que em pouco tempo teria maior liberdade para pesquisar conforme a proposta metodológica. O vínculo criado com o assessor de imprensa (o sujeito da pesquisa mais próximo a mim) caminhava diariamente na direção daquele desejado por mim (pesquisador e clube), o papel de membro da imprensa já havia sido substituído pelo de estudante<sup>29</sup>, principalmente pela percepção dos seguranças e membros da comissão técnica, e aos poucos me aproximava do grupo de jogadores.

Na seguinte visita ao CT, o que se configurou como o décimo terceiro encontro com o grupo, ao aguardar a comissão técnica e atletas chegarem ao campo para o treinamento, fui pela primeira vez cumprimentado pessoalmente pelo treinador, que ainda se mostrou interessado em saber como “andavam os estudos”. Os atletas, conforme iam passando, cumprimentavam-me e alguns deles (especialmente aqueles que eu já tinha entrevistado e/ou tido “conversas informais”) estavam diariamente mais próximos que os demais. A observação foi feita, entretanto

---

<sup>29</sup> Reparem que propositalmente o termo utilizado é o de “estudante” e não o de pesquisador. Fica clara a diferenciação entre os termos, mas não entre os papéis assumidos, no que diz respeito ao significado e ao que representa um estudante de graduação e um pesquisador de pós-graduação. Apesar de estar claro de minha parte o papel desempenhado, era visto como aluno de graduação e não como professor/pesquisador.

ainda sem que pudesse me aproximar significativamente do grupo. Muito pouco do que falavam era possível de ser escutado.

Antes de ir embora, tive mais uma conversa com o assessor de imprensa para nos programarmos para os dias seguintes. Conversamos sobre a ida ao próximo jogo e necessidade de estar mais presente e mais próximo do grupo nos vestiários, e também sobre a viabilidade de aplicação do teste de livre escolha. Na opinião do assessor, esta última tarefa seria muito difícil de ser realizada, visto que os atletas não possuíam o hábito de se comprometerem com este tipo de atividade. Tal fato me alertou para a suposta dificuldade que iria encontrar sempre que desejasse a participação dos atletas em testes e preenchimento de questionários. A aplicação deste teste não foi autorizada pela comissão técnica, fato que merecerá maior aprofundamento e análise crítica ainda neste capítulo.

Outro ponto bastante ressaltado em nossa conversa refere-se à ausência de um dos principais jogadores (se não o principal<sup>30</sup>) do elenco. Lesionado há vários dias e na expectativa de voltar aos treinamentos no dia seguinte, este atleta teve sua recuperação retardada, postergando por mais alguns dias o seu retorno aos gramados. Isso me alertou para a necessidade de analisar o grupo na sua presença, visto que, assim como retratou o assessor de imprensa, o grupo sem a sua presença tem “outra cara”. Essa constatação exigiu que ampliasse o período de pesquisa de campo.

A minha seguinte visita ao grupo aconteceu no dia de jogo. Ficou combinado com o assessor de imprensa que nos encontrariam numa determinada hora, em frente ao portão principal do estádio do Morumbi. Quarenta e cinco minutos após o combinado, fui recebido pelo assessor e diretamente nos deslocamos para o vestiário. A cada porta por que passávamos havia necessidade de negociar a minha entrada, o que sinaliza a dificuldade encontrada para adentrar no vestiário e estar mais próximo dos atletas. Devido ao atraso da entrada, tive acesso ao interior do vestiário (que corresponde a um espaço para o aquecimento, uma antes-sala, o vestiário propriamente dito e o túnel para o campo) somente a partir do momento em que os atletas já estavam na antes-sala do vestiário reunidos para entrar no campo. Observei o grupo por mais alguns minutos até que eles entraram no campo, ocasião em que nos dirigimos (eu e o assessor de imprensa) à arquibancada para assistir ao jogo. Finalizada a partida, regressamos ao vestiário e

---

<sup>30</sup> Este atleta foi tratado como principal, pois é aquele em que está há mais tempo no clube, há muitos anos exerce a função de capitão, reconhecidamente é o grande líder da equipe por grande parte da sua trajetória. O respeito e admiração que todos (faxineiros, seguranças, dirigentes, comissão técnica e jogadores) têm por ele é notório.

dessa vez pude estar com o grupo em todos os espaços internos do vestiário, entretanto por poucos minutos. Com os jogadores já caminhando para o ônibus e com a antes-sala repleta de torcedores, dirigi-me à sala de imprensa na qual o treinador e um atleta participavam de uma entrevista coletiva.

Apesar de esse dia ter sido valioso para a pesquisa por conta do acesso a ambientes até então não observados, ainda não foi o suficiente, visto que não atendeu por completo o que estava proposto na metodologia, não contemplando dessa forma os objetivos plenamente. Cheguei ao ambiente do vestiário quando os atletas já estavam prontos para entrar no campo, não tive acesso ao vestiário no intervalo e no fim do jogo não pude observar os atletas chegarem do campo sendo permitido somente permanecer na parte interna do vestiário por poucos minutos. Isso retrata que a relação estabelecida entre o pesquisador e o clube ainda não era de confiança e tratada com o devido respeito. Não que tenham em momento algum me desrespeitado ou agido sem educação, muito pelo contrário, mas minha aparência jovial pode ter contribuído para essa postura. Por vezes me pareceu estar sendo tratado como torcedor que simplesmente queria ver, ou melhor, idolatrar, “tietar” os jogadores, desfigurando o meu papel de pesquisador. No entanto, se por um lado minha aparência jovial (que se opunha ao estereótipo de pesquisador tradicional) pudesse suscitar a ideia de não respeitabilidade, seriedade, por outro, as negativas e limitações encontradas apontam no sentido contrário. Para além dessas hipóteses, surgiu aquela que passou a ganhar mais força no meu entendimento, que explicita a ideia de que a pesquisa motivada somente por parte do pesquisador não cabe no contexto do futebol profissional.

No dia posterior ao jogo, novamente me dirigi ao CT onde, cada vez com maior reconhecimento dos funcionários e facilidade de entrada, esperei o grupo de jogadores e comissão técnica chegarem para iniciar o treinamento. Como comum em dias pós-jogo, o elenco foi separado em dois grupos, um permanecendo no campo e outro no REFFIS. Tive acesso a estes dois ambientes, mas minha proximidade ainda era limitada. No REFFIS, foi permitido observá-los somente da janela e no campo, da parte lateral. Ao término do treino fui recebido pelo treinador que me concedeu entrevista na sala de assessoria de imprensa. Este tratou-me muito bem, demonstrou respeitar o trabalho e respondeu a todas as perguntas formuladas.

Em meu décimo sétimo encontro com o grupo, realizado novamente no CT, fui recebidos da mesma forma que nos dias anteriores. Funcionários, comissão técnica e atletas

pareciam estar acostumados com a minha presença. Esse dia ficou marcado pela volta daquele designado por mim, e não somente por mim, como o principal jogador do grupo ao treinamento de campo.

Por motivos pessoais (problemas de saúde), fiquei impossibilitado de estar com o grupo no treino seguinte. Assim, foi realizado um contato por telefone com o assessor de imprensa visando informá-lo dos motivos da minha ausência e combinar a ida ao estádio no próximo dia. Quando questionado sobre a possibilidade de ir ao jogo e estar mais presente no vestiário antes, durante e após a partida, afirmou que dificilmente seria possível. No dia seguinte, novamente o contato com o assessor foi feito e ele ratificou a impossibilidade de minha presença nos vestiários. Segundo ele, lhe foi dito (não explicitando por quem) que poderia ir ao jogo, mas sem a permissão de entrar no vestiário com a justificativa de que já teriam feito muito por mim e já havia tido informações suficientes. Sem dúvida essa negativa foi bastante prejudicial para a pesquisa, sobretudo para o desenvolvimento do vínculo com o clube e aproximação com o grupo que aumentava a cada dia. Ressaltei a necessidade de estar presente em mais partidas, entretanto salientando que sem a entrada no vestiário elas teriam pouco valor para o estudo.

Tanto a negativa de minha presença nos vestiários, mas principalmente as justificativas utilizadas por eles, carecem ser analisadas. Notoriamente, como explicitado anteriormente, minha presença no vestiário foi percebida pelos jogadores e comissão técnica com certo incômodo e muito provavelmente tenha partido deles (mais provavelmente da comissão técnica) a opção por não mais permitir minha entrada naquele ambiente. Mais do que isso, pelo discurso adotado, fica clara a relação que detinham com o estudo e com o pesquisador, ou seja, uma relação muito mais de prestação de favor do que de interesse no estudo e nos resultados que ele poderia trazer.

Deste modo, todas as informações e acessos aos ambientes e situações que tive até então pareciam estar sob total controle do clube e esta negativa evidenciou que era intenção deles que permanecesse desta forma. Entendo que tal iniciativa tenha partido com a nítida finalidade de preservar o grupo de qualquer fator que pudesse perturbá-lo (e claro, prejudicar seu rendimento) assim como colocar em risco os interesses do clube. Apesar de caminhar na contramão da pesquisa, essa postura do clube é compreensível, principalmente se refletirmos sobre as características do futebol contemporâneo, já explicitadas no capítulo 2.

No dia seguinte, ao retomar o contato com o grupo no Centro de Treinamento, fui muito bem recebido pelos funcionários e pelo assessor de imprensa, como de costume nos últimos encontros. Assim como em todo o treinamento realizado no dia seguinte a um jogo, os atletas foram divididos em dois grupos permanecendo em dois ambientes distintos (campo e REFFIS), nos quais tive o mesmo acesso dos dias anteriores.

Após vinte encontros com o grupo em mais de um mês de contato com o clube, me afastei por alguns dias para refletir acerca dos percursos da pesquisa e analisar a necessidade de mudanças ou adaptações. Apesar da valorização do que tinha conquistado até então, principalmente em relação às entrevistas obtidas com o treinador e dirigentes e à aproximação e alteração da relação vincular com o grupo, reconheço que nosso contato com a equipe ainda não era o ideal, ressaltando dessa forma a necessidade de me aproximar e conversar mais com eles (os atletas principalmente) e insistir na aplicação do teste de livre escolha.

Depois de cinco dias longe de contato com o clube, retornoi no dia 14 de agosto, data do vigésimo primeiro encontro, para retomar o convívio com o grupo. A data do retorno foi programada de modo a coincidir com a volta aos treinamentos do jogador cuja presença era importante para o grupo e, portanto, para os interesses da pesquisa. Ao entrar no CT, fui novamente reconhecido pelos seguranças (que nessa altura não mais exigiam autorização para minha entrada) e ao esperar os atletas chegarem ao campo para treinarem recebi os cumprimentos de alguns atletas e membros da comissão técnica. Um dos preparadores físicos, em tom de brincadeira, quando me viu perguntou se estava de férias. Logo em seguida o treinador se aproximou e indagou o porquê do meu “sumiço”. Em resposta, destaquei meu encontro com o orientador da pesquisa e a busca por novas literaturas. Essa aproximação retrata que, apesar de não estar próximo ao grupo o suficiente, minha ausência foi percebida. Neste dia, após observar o treinamento, realizei a entrevista com um dos atletas tidos por mim como importante na configuração e desenvolvimento dos processos grupais. Fui muito bem recebido por ele que se mostrou interessado pelo estudo e aberto a responder todas as perguntas.

No dia seguinte, enquanto novamente aguardava a chegada dos jogadores e comissão técnica, o treinador se aproximou e em tom de brincadeira, ao me ver escrevendo falou: “Caramba, esse orientador pega pesado com você, hein!”. Semelhantemente fez o auxiliar técnico quando minutos antes falou: “Você estuda pra caramba hein, meu!”. Tais “brincadeiras” demonstraram acima de tudo que o papel que me propus assumir, o de estudante/pesquisador,

estava esclarecido a eles. Ainda assim, as conversas informais com os atletas e principalmente com os membros da comissão técnica se tornavam cada vez mais frequentes e importantes para minha aproximação ao grupo e direcionamento ao vínculo pretendido por mim. Vínculo esse que, nessa altura da pesquisa, não mais se aproximava do *vínculo paranóico*<sup>31</sup>, caracterizando-se nesse momento como o *vínculo normal*, ou seja, aquele que se firma entre o sujeito e o objeto quando ambos podem optar livremente pelos papéis assumidos a partir da clara diferenciação que realizam entre eles (PICHON-RIVIÈRE, 2000). Esse momento que antecedia o início do treino, no qual sempre aguardávamos a chegada dos atletas e comissão técnica, se mostrou bastante favorável neste aspecto. Dessa forma, procuramos nos dias seguintes chegar mais cedo para aproveitar melhor este ambiente.

Assim, no dia seguinte, como programado, cheguei ao CT mais cedo que o comum e fiquei por muito tempo conversando com alguns funcionários. Em seguida, os atletas foram chegando e pude aproveitar esse tempo para conversar com alguns a fim de conhecer a rotina e os hábitos deles e me aproximar. Essa maior aproximação foi fundamental para que pudesse ter um contato mais aprofundado com o clube e ganhar maior confiança de todos, permitindo-me compreender melhor os processos grupais em uma equipe de futebol profissional. Como não tinha acesso ao grupo de jogadores no momento em que estavam em concentração para as partidas, nessas conversas tinha algumas possibilidades de esclarecer o que se passava nesse contexto. De modo geral, dentre os passatempos, os mais praticados eram o *vídeo-game* e a internet. Nesse dia pude enfim ter acesso a um dos ambientes de treinamento onde até então minha presença tinha sido negada: a piscina/hidroginástica. Neste espaço de treinamento o clima era de total descontração atendendo ao provável objetivo de propiciar um ambiente lúdico capaz de aproximar os atletas uns dos outros.

No dia 19 de agosto, data do penúltimo encontro com o grupo de atletas, a alteração de programação do treinamento do campo para a sala de musculação fez com que tivesse menos contato com o grupo de jogadores e comissão técnica. Minha presença no interior do REFFIS, mesmo que por um curto período, foi autorizada pela primeira vez em toda a

---

<sup>31</sup> Dentre os tipos de vínculo trazidos por Pichon-Rivière (2000), tal qual o paranóico, hipocondríaco, melancólico, histérico, maníaco, obsessivo e perverso foi possível relacionar o vínculo estabelecido com o clube inicialmente com o paranóico, visto que os sentimentos de desconfiança e exigência (característicos deste tipo de vínculo) foram significativamente percebidos.

pesquisa de campo. Vale ressaltar que, apesar do período de permanência no clube e de se tratar do penúltimo encontro com o grupo, a livre circulação por alguns ambientes, assim como o REFFIS e a concentração, ainda não era permitida. Ao término do treino, realizei uma entrevista com um dos preparadores físicos. Finalizada a entrevista, valiosa para o presente estudo (principalmente em virtude das contribuições por meio do seu discurso acerca da compreensão dos processos grupais), aproveitei para conversar a respeito da aplicação do teste de livre escolha. O preparador não viu viabilidade para sua execução por diversos motivos dentre os quais estão a dificuldade dos atletas em lidar com esse tipo de instrumento, a não abertura de suas intimidades, o receio de se exporem e o comprometimento ético (ao ter que citar colegas). Segundo ele, se eu fizesse parte da equipe, fosse contratado pelo clube e estivesse no grupo há um bom tempo a viabilidade de aplicação desse teste seria maior.

Os motivos explicitados para a não autorização são perfeitamente compreensíveis e, apesar de não favorecer aos objetivos da pesquisa, são aceitáveis. Mesmo após uma série de adaptações no instrumento, realizadas com a finalidade de minimizar essa preocupação do atleta em se expor e abrir suas intimidades, a aplicação do teste não foi autorizada por eu não fazer efetivamente parte do grupo, ou seja, apesar da alteração da relação vincular estabelecida com o clube e pela maior proximidade com o grupo de atletas e comissão técnica, esta ainda não era suficiente para que me percebessem como parte dele e depositassem a devida confiança em mim. Ainda mais, acredito que na condição de pesquisador, eu, ou qualquer outro que represente este papel, dificilmente seria parte ou membro deste grupo, e, portanto, não teria a confiança necessária para ter acesso a uma série de informações (algumas delas que seriam levantadas pelo teste de livre escolha) pertinentes aos processos grupais de uma equipe profissional de futebol. Vale ressaltar que, como o próprio preparador físico relatou, mesmo que fizesse parte do grupo e fosse contratado pelo clube, somente um grande tempo de convivência seria suficiente para que os atletas viessem a aceitar a aplicação do teste. As predisposições levantadas pelo preparador físico já haviam sido trazidas por Pichon-Rivièr e Quiroga (1998), quando explicitaram que “a articulação de um indivíduo num grupo se dá através de um complexo mecanismo” que engloba, entre outros, os processos de filiação, pertença, pertinência, comunicação, aprendizagem, tele e cooperação.

Relevando as características do futebol contemporâneo já apontadas no segundo capítulo e se tratando de um clube de tamanha grandeza como é o SPFC, no qual tudo tem uma

repercussão enorme, e muitos interesses estão em jogo, os atletas dificilmente iriam abrir suas intimidades, se expor e arriscar a sua carreira profissional e a vida do grupo a uma pessoa que recém tinham conhecido e não detinham a devida confiança. Por outro lado, como a mais pertinente das opções, e frequentemente utilizada por todos os pesquisadores, esperava que a promessa de manter em sigilo os nomes dos participantes e o esclarecimento de que os dados de pesquisa seriam utilizados unicamente com caráter acadêmico, viesse ao menos facilitar a aceitação do teste, o que não aconteceu.

No vigésimo quinto encontro com o grupo, que se configurou como o último desta primeira fase da pesquisa de campo, fui novamente ao estádio do Morumbi para observar os atletas e comissão técnica em um ambiente de jogo. Este último dia em contato com o grupo retratou bastante as dificuldades e facilidades encontradas ao longo da pesquisa. Apesar de chegar cedo ao estádio na expectativa de passar mais tempo com o grupo, tive que permanecer aguardando um longo tempo até que minha entrada no interior do vestiário fosse permitida, assim como aconteceu nas observações anteriores realizadas em dia de jogo. A permissão inicial para que pudesse entrar no estádio e aguardar o assessor de imprensa perto da entrada do vestiário, por sua vez, partiu de um segurança que estava em frente ao portão que, ao me reconhecer, autorizou minha entrada sem a necessidade de consultar o assessor de imprensa. Quando o jogo já estava por começar, o assessor, nitidamente atarefado e com pouco tempo para me acompanhar, se dirigiu até mim para entrarmos no vestiário. Um pouco tarde já, pude observar somente a reunião dos atletas em roda para a reza e a sua saída para entrada no campo<sup>32</sup>. Ainda antes do início do jogo, quando me dirigia para a arquibancada, novamente me deparei com uma situação em que fui reconhecido pelos seguranças que, reportando a mim como “já de casa”, autorizaram a passagem por um determinado espaço de entrada restrita, diferentemente das visitas anteriores.

Mais uma vez não foi possível estar com o grupo durante o intervalo da partida. Já após o término do jogo, desci novamente para os vestiários e igualmente às diversas vezes em que estive lá presente, tive que aguardar a autorização do assessor de imprensa para entrar. No

---

<sup>32</sup> Ao perceber que muito pouco pude observar e que minha entrada no vestiário se deu tarde, o assessor de imprensa se prontificou a mostrar a gravação dos momentos que antecederam minha chegada contendo a preleção, fato que, por conta de posteriormente não cobrá-lo, também não aconteceu. Apesar de não parecer ser o caso, fica sob suspeita mais uma tentativa de filtrar e limitar, por meio da gravação, as informações e observações que teria acesso.

entanto, essa autorização só veio junto com o restante da torcida, o que me impediu de estar com o grupo e ter acesso a algum dado significativo para a pesquisa ainda não observado.

Finalizada a pesquisa de campo, permanece o entendimento de que a abertura dada para a realização da pesquisa, assim como as observações realizadas, o convívio diário em alguns ambientes do grupo e as entrevistas, apesar de terem sido bastante importantes para este estudo, foram insuficientes para compreender em sua totalidade os processos grupais de uma equipe de futebol profissional. Os fenômenos da liderança e coesão grupal não puderam ser plenamente analisados em virtude das limitações impostas. Como o próprio preparador físico retratou em nossa conversa, somente o estabelecimento de outro vínculo com o clube/grupo (que não o de pesquisador) permitiria que os objetivos e metodologia fossem totalmente contemplados, situação que desvirtuaria, entretanto, o papel e significado de uma pesquisa acadêmica. Somente no papel de funcionário do clube e membro do grupo, com interesses subordinados exclusivamente aos do clube, poderia observá-los em todas as situações que fazem parte do seu cotidiano profissional assim como nos treinos, jogos, vestiários, refeições, concentração, viagem etc., estar presente em qualquer desses ambientes, conversar livremente com todos e ter acesso às informações necessárias, situação longe de se materializar. Ou seja, minhas observações eram restritas a determinadas circunstâncias, as conversas com atletas e membros de comissão técnica não eram permitidas com todos e a qualquer momento, fato que aponta para uma filtragem ou limitação das informações a que poderia ter acesso. Em grande parte da pesquisa de campo estive acompanhado pelo assessor de imprensa, fato que, além de limitar uma série de observações, evidencia um suposto controle sobre minhas ações.

Além disso, o receio de exposição e de abertura de intimidades restringia a quantidade e qualidade das informações obtidas. Para complementar a análise da liderança, por exemplo, foi-me negada a entrevista com um dos principais jogadores, reconhecido unanimemente como o grande líder e capitão da equipe. Este atleta é um dos poucos que possui uma assessoria de imprensa própria e, conforme nos afirmou o assessor do clube, é o jogador mais requisitado pela mídia, por patrocinadores, publicitários e pelos visitantes. Não ficou claro se a negativa de entrevista com ele partiu, portanto, do próprio atleta, da sua assessoria de imprensa ou do assessor do clube, que, ciente da dificuldade/trabalho que teria para autorizar a entrevista, principalmente pela limitada interferência que possuía na conduta dos atletas (e neste

atleta especificamente), não fez sequer um contato para verificar essa possibilidade<sup>33</sup>. Quanto ao treinador, outro personagem importante no desempenho do papel de líder, não houve possibilidade de estar mais próximo a ele e conhecê-lo melhor, cabendo-me obter informações em sua entrevista e, na maioria das vezes, observá-lo à distância.

Essa limitação em relação aos espaços que tinha disponíveis para observação, as situações que poderia presenciar e ao tipo de vínculo que acabei obtendo com o grupo foi o que me alertou para tomar caminhos que permitissem estabelecer outra relação entre o *sujeito-que-conhece* (o pesquisador) e o *objeto do conhecimento* assim como propõe Schaff (1986). Para tal autor, a tríade (o *sujeito-que-conhece*, o *objeto do conhecimento* e o *conhecimento como produto do processo cognitivo*) que se manifesta em todas as análises dos processos de conhecimento é passível de interpretação quando analisada conforme três modelos teóricos. São eles: o modelo *mecanicista*, no qual o sujeito atua como um agente passivo, contemplativo e receptivo com a função de registrar passivamente o objeto e estímulos vindos do exterior tendo o conhecimento como reflexo, cópia do objeto, originado a partir da ação mecânica do objeto sobre o sujeito; o modelo *idealista/ativista* cuja predominância se volta ao *sujeito-que-conhece*, e que percebe o objeto do conhecimento como sua produção; e, por fim, o terceiro modelo, o *cognitivo*, aquele em que inicialmente me propus a embarcar, que sugere a interação entre sujeito e objeto, tendo o sujeito um papel ativo, entretanto submetido aos diversos condicionamentos (particularmente às determinações sociais), atrelando ao conhecimento uma visão da realidade socialmente transmitida... “propõe uma relação cognitiva na qual tanto o sujeito como o objeto mantém a sua existência objetiva e real, ao mesmo tempo em que atuam um sobre o outro”.

Dessa forma, ao perceber, por conta das limitações impostas pela instituição, estar distante do modelo cognitivista, e por sua vez mais próximo ao modelo mecanicista, busquei encontrar outros caminhos que me aproximasse novamente daquele tido por mim como o mais apropriado: o cognitivo. Assim, procurei fazer uma análise da instituição São Paulo Futebol Clube para melhor compreender as limitações de um estudo dos processos grupais em um clube profissional de futebol e o porquê da existência delas.

---

<sup>33</sup> Por conta dos rumos estabelecidos para este trabalho por ocasião do exame de qualificação, não insisti no contato com este jogador para verificar a possibilidade de entrevistá-lo

## 6. ANÁLISE INSTITUCIONAL

Busquei ao longo do capítulo 5 retratar como se processou a relação entre o pesquisador e o clube, sobretudo pelo desenvolvimento do vínculo e desempenho de papéis, para explicitar as dificuldades encontradas ao longo da pesquisa de campo com a finalidade de analisar e compreender os motivos para o surgimento de tais limitações.

Como explicitado no capítulo anterior, há uma série de fatos e acontecimentos do grupo de atletas, comissão técnica e clube que permaneceram e muito provavelmente irão permanecer ocultos e longe do campo de análise do pesquisador. Por conta da dificuldade encontrada em ter acesso a parte das informações necessárias para que pudesse compreender os processos grupais desta equipe, e para buscar argumentos e explicações que auxiliassem no entendimento do porquê da existência de fatos que não se explicitam dentro dos grupos sociais, recorri à análise institucional. Entretanto, conforme Kamkhagi (1982), Lapassade, ao questionar o porquê existe em um grupo o não dito e o porquê há segredos no grupo, já nos advertia que nesses grupos frequentemente haverá fatos ocultos. Ao analisar estas perguntas, Lapassade dirá, ainda de acordo com Kamkhagi (1982), que “a sociedade desconhece o sentido estrutural dos seus atos” e dessa forma as análises de grupos não podem ser imediatas. Disso deriva a análise institucional com a seguinte proposta:

[...] dar razão a esse desconhecimento não mediante uma simples ignorância das estruturas e dos funcionamentos sociais, mas sim por um mecanismo de repressão coletiva. Deverá formular a hipótese de que o sentido se reprime, de que não podemos dizer nem pensar o verdadeiro, porque uma repressão social nos proíbe de maneira permanente o acesso à verdade sobre nossa situação e sobre o conjunto do sistema. A repressão da fala social, aquele ‘não dito’ dentro dos grupos seria proveniente da repressão do sentido em nossa sociedade. (KAMKHAGI, 1982, p. 218)

Isso nega a possibilidade de esclarecimento meramente instrumental do que se passa no interior de um grupo e, dessa forma, a intervenção institucional grupal operativa consistiria então no “levantamento dos obstáculos na realização de uma tarefa com um sentido desejante e histórico esclarecido e assumido” (KAMKHAGI, 1982). Tal tarefa foi iniciada no capítulo anterior com a expectativa de complementá-la a partir da construção deste.

Magalhães (1982) argumenta neste mesmo sentido por compreender que a origem e o sentido dos fenômenos grupais não devem ser analisados somente quando visíveis (o que se denomina dinâmica do grupo), mas também sob uma perspectiva oculta e determinante para o grupo: a dimensão institucional. Dessa forma, segundo tal autor, a Análise Institucional

configura-se como método para revelar esse nível oculto da vida e funcionamento dos grupos.

Lapassade (1983) direciona seus argumentos na mesma direção de Magalhães (1982) na medida em que entende que é justamente tentar explicar esse desconhecido que a análise institucional pretende. “Ela fará a hipótese de que o sentido está reprimido, que nós não podemos dizer ou sequer pensar o verdadeiro, porque uma repressão social proíbe-nos permanentemente o acesso à verdade” (LAPASSADE, 1983).

É muito importante ressaltar que nesta pesquisa busquei compreender a instituição observada, o São Paulo Futebol Clube, a partir dos pressupostos teóricos da análise institucional e não da psicoterapia institucional. Lapassade (1983), na expectativa de avançar na teoria de Kurt Lewin quanto a sua dinâmica de grupo, ressalta a necessidade de analisar nos grupos uma “dimensão institucional”, desconsiderada por Lewin, de modo distinto do sentido original da Psicoterapia Institucional. Assim, define a instituição como a “forma que assume a reprodução e a produção de relações sociais num dado modo de produção”. Anos mais tarde e cada vez mais caminhando ao encontro da Psicoterapia Institucional define instituição como o “inconsciente político da sociedade”. Lapassade ressalta ainda, de acordo com Magalhães (1982), a necessidade de se distinguir a instituição dos estabelecimentos (assim como uma escola, hospital, clube, etc), vistos como alvo da análise e/ou intervenção. Isso por compreender que o objetivo da análise institucional é “a instituição no sentido ativo do termo, não o instituído, mas o instituinte” e, principalmente o conflito entre eles. Ou seja, neste estudo temos o futebol contemporâneo (explicitado no segundo capítulo) como a instituição que representa o inconsciente político da sociedade no trato com o futebol, ao passo que o clube pesquisado seria o instituinte, ou melhor, o objeto/alvo de análise dentro dessa instituição.

A psicoterapia institucional, segundo Guattari (1982), incorpora ecleticamente as contribuições de Sartre, Marx, Freud, Lacan, entre outras. Dessa forma, ao definir-se como “terapia na e pela instituição, precisou também se definir sociologicamente e conceituar o que é instituição”. Conceituou então a instituição como estruturas que são elaboradas por meio de uma atividade instituinte. Diferentemente da psicoterapia institucional, a análise institucional visa ao estudo e intervenção sobre as relações objetivas-subjetivas e instituídas-instituintes que os grupos sociais mantêm com as instituições, ou seja, possui como objetivo a “produção do objeto institucional”.

A investigação institucional procura verificar a significação e a inclusão que um determinado grupo tem dentro da sociedade da qual faz parte. Consiste então em investigar nos

grandes grupos sua estrutura, origem, organização, composição, economia, política, ideologia, etc. (PICHON-RIVIÈRE, 2000). Dessa forma, com a finalidade de atender à investigação institucional proposta por Pichon-Rivièvre (2000), procurei ao longo deste capítulo averiguar e analisar a origem, estrutura, economia e política do SPFC, além de contextualizá-lo no âmbito do futebol nacional e internacional.

Uma análise institucional, conforme Pichon-Rivièvre e Quiroga (1998), deve começar por um estudo sociodinâmico, pois já que a peça chave da vida social não é o indivíduo isolado, mas sim incluído num grupo, é de fundamental importância estudar o grupo. Para se realizar uma análise institucional, extremamente necessária no futebol, deve-se levar em conta critérios e técnicas correspondentes a cada um dos quatro diferentes níveis. São eles: a *análise psicossocial* (o indivíduo e o âmbito); *análise sociodinâmica* (o grupo e o seu âmbito); a *análise institucional em sua estrutura formal*, dinâmica e em suas funções dentro do âmbito administrativo e nacional; e, por fim, a *instituição e indivíduo* (estabelecer o que essa instituição representa para o indivíduo). Isso se justifica na medida em que o futebol, por possuir uma trama de esferas superpostas, torna o panorama confuso, o que nos leva a considerar de modo preciso

[...] uma grande estrutura formal composta em cada um dos seus níveis por um enxame de pequenos grupos em contato direto ou indireto, cujas relações compõem uma parte importante da dinâmica total da instituição (PICHON-RIVIÉRE; QUIROGA, 1998, p. 170).

Conforme Kamkagi (1982), Felix Guatarri (1982), ao referir-se aos grupos que são vinculados a uma instituição, sinaliza que estes possuem uma “perspectiva, um ponto de vista sobre o mundo e uma missão a cumprir”. Neles estarão presentes os *conteúdos manifestos*, como suas ações, seus discursos, suas atitudes, seus líderes etc., e os *conteúdos latentes*, algo específico a ele assim como seus desejos.

Segundo Pichon-Rivièvre e Quiroga (1998), um grupo ou time inserido numa instituição (como um clube) deve assumir os papéis que lhe são atribuídos e manter o seu prestígio. Em equipes profissionais isso toma proporções maiores ainda, visto que junta-se à tarefa do grupo de ganhar e obter resultados satisfatórios a necessidade de sustentar um padrão, já que sua prática se transformou numa profissão, num meio de vida.

As anomalias presentes numa instituição exercem influência sobre o jogador a ponto de desestimulá-lo na profissão, tirando o gosto dele de jogar e se aperfeiçoar. Não obstante, a falta de identificação com a instituição ou a hostilidade contra ela – que pode ser consciente ou inconsciente – faz com que o jogador se sinta “travado” pelo desejo de cumprir seus

compromissos, por um lado, e “sabote” a instituição por outro. “A isso se acrescenta a situação de isolamento e também um sentimento de culpa inconsciente que se expressa como autocritica” (PICHON-RIVIÈRE:QUIROGA, 1998). Apesar de não verificar durante a pesquisa de campo as anomalias institucionais no clube analisado, visto que não foi observado nenhum atleta desestimulado, não identificado com o clube, isolado ou com desejo de descumprir seus compromissos (ou o contrato), percebe-se por meio da quantidade de jogadores que não se adaptam aos clubes em âmbito nacional e internacional, e pelas quebras de contrato, que têm se tornado cada vez mais comuns, que tais anomalias estejam presentes no contexto do futebol profissional. Meses após a pesquisa de campo, tais anomalias se manifestaram no SPFC quando alguns atletas explicitaram seu descontentamento com o clube e exigiram a quebra de contrato para se transferirem livremente à outra instituição/clube.

Portanto, nas linhas que seguem, buscarei analisar o instituinte São Paulo Futebol Clube, sobretudo a partir da sua história, estrutura física e humana, política, economia e da sua representação no cenário mundial e brasileiro, estabelecendo, na medida do possível, uma relação com os quatro níveis de análise necessários à análise institucional, quais sejam, a análise psicossocial, sociodinâmica, instituição e indivíduo e a análise institucional em sua estrutura formal, conforme proposto por Pichon-Rivière e Quiroga (1998).

## 6.1 História<sup>34</sup>

Apesar de fundado em 1935, o São Paulo Futebol Clube teve suas origens remotas a 1900, quando um grupo de paulistanos aficionados pelo futebol formou o Clube Atlético Paulistano. Décadas mais tarde, em 1930 especificamente, após o encerramento de seu departamento de futebol por não querer profissionalizar sua equipe, o clube Paulistano foi fechado e, após a união com o A.A. Palmeiras<sup>35</sup>, é fundado o São Paulo da Floresta. No entanto, mesmo após um início de sucesso (com o vice-campeonato em 1930 e com a vitória por 5 x 1 em partida disputada contra o Santos, naquele que foi o primeiro jogo de futebol profissional no Brasil), por motivos financeiros o clube foi “obrigado” a se unir ao Clube Tietê, fazendo que com que alguns sócios contrários a essa ideia fundassem em Junho de 1935 o Clube Atlético São Paulo que, meses mais tarde, exatamente em 6 de dezembro de 1935, passa a ser denominado São Paulo Futebol Clube. As cores do novo clube foram influenciadas pelo vermelho do C.A.

---

<sup>34</sup> Informações retiradas do site oficial do clube: [www.spfc.com.br](http://www.spfc.com.br)

<sup>35</sup> Clube alvinegro que possuía somente o mesmo nome do atual S.E. Palmeiras

Paulistano, pelo preto da A.A. das Palmeiras e pelo branco das duas equipes.

O início do sucesso apresentado pelo São Paulo da Floresta foi confirmado, ampliado e sustentado pelo São Paulo Futebol Clube, que ao longo dos seus 74 anos de existência conquistou dezenas de títulos dentre eles os mais almejados no futebol profissional brasileiro como o Tri Campeonato Mundial Interclubes nos anos de 1992, 1993 e 2005, o Tri Campeonato da Taça Libertadores da América nos anos de 1992, 1993 e 2005, e o Hexa Campeonato Brasileiro conquistados nos anos de 1977, 1986, 1991, 2006, 2007 e 2008. Além destes, valem ser destacados os 22 Campeonatos Paulistas e outros títulos internacionais, como as duas Recopas Sulamericanas (1993, 1994) e a Copa Conmembol em 1994. Ao todo o clube contabiliza, de sua criação oficial até março de 2010, 82 títulos.

Ao longo do seu processo de construção histórica, o São Paulo FC, além de títulos, colecionou grandes feitos assim como a construção do maior estádio particular do Mundo - o Estádio Cícero Pompeu de Toledo, popularmente conhecido como Morumbi -, e uma estrutura do Clube Social e Centro de Treinamento (CT) que se equipara à de grandes clubes europeus.<sup>36</sup>

Grandes ídolos do futebol nacional e mundial representaram as cores do São Paulo Futebol Clube, dos mais antigos (Poy, De Sordi, Leonidas da Silva, Zizinho, Canhoteiro, Roberto Dias, Bellini, Pedro Rocha, Gérson) aos dos anos 80 e 90 do século passado (os goleiros Valdir Perez e Zetti, os laterais Cafu, Zé Teodoro, Noronha, os zagueiros Ricardo Rocha e Dario Pereyra, os meio campistas Falcão, e Raí e os atacantes Babá, Nelsinho, Careca, Aristizabal). Além destes e de tantos outros não mencionados neste momento, vários outros em uma história mais recente foram e são considerados grandes ídolos do futebol brasileiro e mundial, assim como o goleiro Rogério Ceni, o zagueiro uruguai Diego Lugano, o atacante Luis Fabiano entre tantos outros.

Apesar da curta história, e a partir dos demais apontamentos posteriores realizados ainda neste capítulo de ordem política, financeira, estrutural, organizacional e de posição do clube frente aos demais no cenário nacional e internacional, pode-se perceber que a instituição esportiva analisada neste estudo, o São Paulo Futebol Clube, é bastante representativa no contexto do futebol profissional.

Por meio de minhas observações e principalmente pelas conversas informais obtidas com atletas ao longo da pesquisa de campo, ficou evidenciado o quanto esta história é valorizada pelo grupo de jogadores e comissão técnica, sobretudo pelo desejo manifesto de fazer

---

<sup>36</sup> O Morumbi e o Centro de Treinamento, assim como as demais instalações do clube serão mais bem detalhados em item ainda neste capítulo.

parte dela com títulos e grandes apresentações.

## 6.2 Estrutura<sup>37</sup>

Neste item de análise, procurarei explicitar primeiramente a estrutura física do SPFC para posteriormente evidenciar a estrutura humana que o compõe. Como veremos a seguir, os dados quantitativos que serão levantados, por si só, já retratam a expressão do clube em questão.

O São Paulo Futebol Clube possui como patrimônio o Estádio Cícero Pompeu de Toledo, mais reconhecido como Morumbi, os Centros de Treinamentos (CT) da Barra Funda e Guarapiranga, o Centro de Formação de Atletas “Presidente Laudo Natel” situado em Cotia-SP, o Parque Social e todos os demais bens móveis, títulos, valores, troféus e direitos pertencentes ao Clube.

Sem dúvida, merece maior destaque na sua estrutura física o Estádio Cícero Pompeu de Toledo, Morumbi. Construído em 1952 e inaugurado em 1960<sup>38</sup>, o Morumbi, já grandioso, tornou-se o maior estádio particular do mundo após as reformas de ampliação realizadas em 1970. No entanto, a fim de se aproximar das exigências da FIFA, reduziu sua capacidade para 80 mil espectadores, proporcionando a eles maior conforto e segurança. Atualmente é considerado o maior estádio particular das Américas e o terceiro maior no Brasil. A capacidade máxima atual é de 72.039 espectadores, menos da metade do maior público registrado na história do Morumbi no jogo entre Corinthians e Ponte Preta realizado em 09/10/1977, no qual 146.072 pessoas estavam presentes (CORTE, 2007).

Além do gramado de grande dimensão e qualidade, possui um moderno sistema de iluminação, placares eletrônicos, bancos de reservas e abrigos para representantes adaptados para competições internacionais, além de sistema de som e lanchonetes. No interior do estádio situam-se cinco vestiários, sendo quatro para equipes e um vestiário para árbitros, dois auditórios para entrevistas coletivas, departamento de fisioterapia, sala Anti-Doping, tribuna de imprensa térrea totalmente equipada com sala de estar, telefone público, sala de fax, bar e WCs, seis cabines de rádio e quatro de televisão, 12 tribunas de honra, edifício garagem, posto policial e posto médico emergencial, além da parte administrativa com refeitório, sala de vídeo, arquivo, memorial (sala de troféus), salão nobre, auditório para 240 pessoas, incluindo a sala da

<sup>37</sup> Principais informações retiradas do site oficial do SPFC e de entrevista com o gerente de futebol.

<sup>38</sup> O jogo de inauguração aconteceu em 2 de outubro de 1960 entre o SPFC e o Sporting Lisboa, vencido pelo São Paulo por 1 x 0.

presidência e salão para reuniões de diretoria.

O Estádio do Morumbi é utilizado para sediar todos os jogos do SPFC e jogos contra outras equipes consideradas grandes, da cidade de São Paulo e Baixada Santista, como o Palmeiras, Santos e Corinthians. Este último se utiliza do estádio para sediar jogos de maior público<sup>39</sup>. Para maximizar suas receitas, o clube tem utilizado o estádio para abrigar outros eventos além do futebol, tais quais *shows*, eventos publicitários e visitas turísticas. As principais fontes de receitas vinculadas ao estádio são a bilheteria, *shows*, contratos de televisão, aluguel a outros clubes, venda de espaço no estádio, venda de camarotes, vendas da loja do patrocinador e programas de fidelidade do torcedor (CORTE, 2007).



**Figura 3:** Estádio Cícero Pompeu de Toledo (Morumbi)

**Fonte:** Site oficial do São Paulo Futebol Clube: <[www.spfc.com.br](http://www.spfc.com.br)>.

Além do seu estádio, o São Paulo é reconhecido internacionalmente pela qualidade dos seus centros de treinamentos. Como analisei somente o grupo profissional de jogadores, destinei maior atenção ao CT da Barra Funda (local onde treinam e se hospedam os atletas profissionais), dando uma superficial amostragem do Centro de Formação de atletas de Cotia-SP.

Com instalações de primeira qualidade, o Centro de Treinamento “Frederico Antonio Germano Menzen”, cujo nome foi emprestado de um ex-presidente do clube, é mais conhecido como CT da Barra Funda, pois é neste bairro da capital paulista que fica situado. Nele estão localizados três campos oficiais (um deles com arquibancada para cinco mil espectadores), um minicampo, um campo para treinamento de goleiros, uma piscina aquecida, dois vestiários para jogadores, dois vestiários para árbitros, alojamento com cozinha, refeitório, 16 dormitórios

---

<sup>39</sup> Por questões políticas e consequentes discordâncias entre as instituições Sport Club Corinthians Paulista e o São Paulo Futebol Clube, o atual presidente corintiano tem se negado a utilizar o estádio para sediar jogos do seu clube.

duplos, sala de jogos, sala de audiovisual, área administrativa e área exclusiva para atendimento à imprensa. No entanto, a instalação que tem merecido maior destaque no CT da Barra Funda é o REFFIS, ou seja, o núcleo de Reabilitação Esportiva, Fisioterápica e Fisiológica mais moderno dentre os clubes da América do Sul.



**Figura 4:** Visão aérea do Centro de Treinamento (CT) da Barra Funda.

**Fonte:** Site oficial do São Paulo Futebol Clube: <[www.spfc.com.br](http://www.spfc.com.br)>..



**Figura 5:** Campo, alojamento e REFFIS

**Fonte:** Site oficial do São Paulo Futebol Clube: <[www.spfc.com.br](http://www.spfc.com.br)>.

Por fim, o também qualificado Centro de Formação de Atletas de Cotia-SP possui uma infraestrutura de alta categoria com sete campos de futebol, quatro alojamentos (com capacidade total para 95 jovens, divididos em quartos para duas pessoas e banheiro privativo), refeitório central com cozinha industrial de última geração, sede administrativa, sala de monitoramento, portaria principal, piscina, oficina de manutenção, quiosques, quatro vestiários, consultório médico e odontológico, além da segunda unidade do REFFIS, destacada por ser um dos mais modernos centros de Reabilitação Esportiva Fisioterápica e Fisiológica para tratamento de lesões do país.

É notória então que a estrutura física que o clube analisado neste estudo possui se destaca possivelmente junto a outras equipes brasileiras como uma das maiores e mais qualificadas. Com grande parcela de responsabilidade pelos resultados obtidos ao longo da sua história, tal estrutura é administrada e utilizada por uma extensa e também qualificada estrutura

humana a qual será detalhada a seguir. Vale destacar, que o nome dos funcionários, inclusive dos atletas e membros da comissão técnica, foram preservados em sigilo conforme combinado com o clube *a priori*.

As informações em relação aos recursos humanos disponíveis no clube têm como referência o período em que foi realizada a pesquisa de campo, ou seja, durante o segundo semestre de 2009, e possuem como principal fonte o gerente de futebol entrevistado neste estudo. O grupo de atletas profissionais era composto por 27 jogadores<sup>40</sup>. A comissão técnica era formada pelo treinador, um auxiliar técnico, um assistente de preparação física, um auxiliar de desempenho, um preparador de goleiros, dois médicos, um fisiologista, quatro fisioterapeutas, uma nutricionista, uma professora de hidroginástica, dois massagistas e dois roupeiros. Vale novamente ressaltar a ausência de um psicólogo esportivo como membro da comissão técnica. Em entrevista realizada com o gerente de futebol foi esclarecido que o clube já contou com profissionais dessa formação no passado, mas que atualmente não fazem parte das pretensões do clube. Curiosamente, como vimos no capítulo 3, apesar de o São Paulo Futebol Clube ter sido o primeiro clube de futebol brasileiro a contar com um psicólogo do esporte na comissão técnica, atualmente sua presença, mesmo valorizada em discurso trazido no capítulo 3, não só é descartada pela comissão técnica, como também sua função é realizada por outros profissionais sem qualificação para o desempenho deste cargo. No entanto, quem apontou a não opção por contar com um psicólogo do esporte foi o dirigente de futebol e não alguém específico da comissão técnica. Isso nos alerta para a possibilidade de tal iniciativa se sustentar em pressupostos de ordem política, organizacional ou por problemas tidos com profissionais desta natureza que trabalharam no clube em situações anteriores.

Acrescenta-se aos atletas e comissão técnica todos aqueles responsáveis por funções políticas e administrativas. A comissão administrativa era composta por cinco profissionais, dentre eles três assessores de imprensa, um gerente de futebol e um superintendente de futebol. Por sua vez, a diretoria era representada por vinte e cinco pessoas com suas atribuições distribuídas entre os cargos de Presidente, Vice-Presidente, Vice-Presidente Administrativo, Vice-Presidente Social e de Esportes Amadores, Vice-Presidente de Patrimônio, Vice-Presidente de Comunicações e Marketing, Vice-Presidente de Futebol e Diretor de Orçamento e Controle, Diretor de Futebol, Diretor Secretário Geral, Diretor Jurídico, Diretor de Planejamento e Desenvolvimento, Diretor de Relações Internacionais, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro, Diretor Social, Diretor de Esportes Amadores Diretor de Futebol de Campo

---

<sup>40</sup> No primeiro semestre de 2010 o Clube já conta em seu elenco de atletas com 32 jogadores profissionais.

Social, Diretor de Tênis, Diretor de Futebol Amador, Diretor de Manutenção, Diretor de Obras, Diretor de Marketing, Diretor de Comunicações e Diretor de Estádio.

Por fim, o quadro de pessoal se completava com a presença de vinte seguranças distribuídos nos três turnos e mais trinta e seis funcionários responsáveis pelas mais diversas funções dentre elas a de motorista, limpeza, jardinagem, cabeleireiro, podólogo entre outras. Mesmo com a presença de diversos profissionais atuando nas mais distintas áreas, merece uma análise mais atenta a existência de 20 profissionais responsáveis pela segurança. Por que a presença de tantos profissionais com esta função se não pela necessidade de preservar o grupo do acesso de pessoas externas a ele, de modo a isolá-los de indesejáveis interferências, e manter em segurança os funcionários do clube (principalmente aqueles que estão em maior exposição e passíveis, portanto, de interferência de agentes externos, caso dos atletas e treinador), as instalações e os demais interesses da instituição. Tal preocupação foi verificada pela dificuldade que obtive por um bom tempo em ter acesso ao interior do CT e do Estádio, pelas limitações impostas à imprensa e aos visitantes, e por raramente observar nestes ambientes alguns dos atletas ou membros da comissão técnica transitarem sem a presença de um segurança por perto.

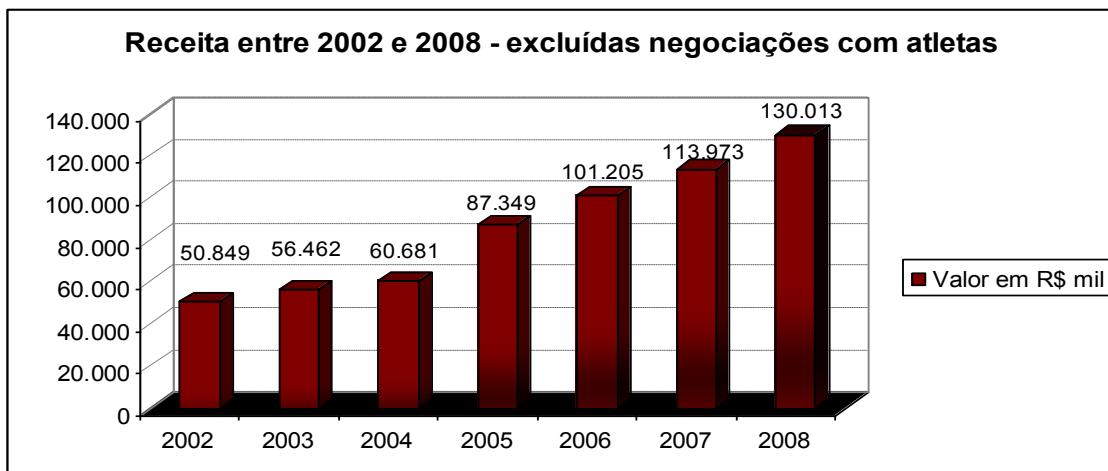
A grande e qualificada estrutura física que o clube possui, além do extenso quadro de funcionários, contratados, segundo o gerente de futebol, para proporcionar maior conforto aos atletas e comissão técnica e oferecer as melhores condições para o trabalho e principalmente para atingir maior desempenho e alcançar melhores resultados, retratam a envergadura do clube em questão e servem como um importante aspecto na relação que o sujeito-atleta e o grupo têm com o clube. Tais fatores são constantemente relativizados na opção por defender esta instituição e não outras, já que as condições oferecidas estão entre as melhores do país.

### **6.3 Economia**

O São Paulo Futebol Clube, já há algum tempo, pode ser considerado como possuidor das mais fortes e sustentáveis economias dentre os clubes do futebol brasileiro. Mesmo após o momento conturbado por que passaram as grandes economias mundiais, o SPFC permaneceu estável financeiramente principalmente em virtude do planejamento adotado em 2002, que visava o investimento na modernização de todas as propriedades do clube e a consequente melhoria de utilização comercial das mesmas.

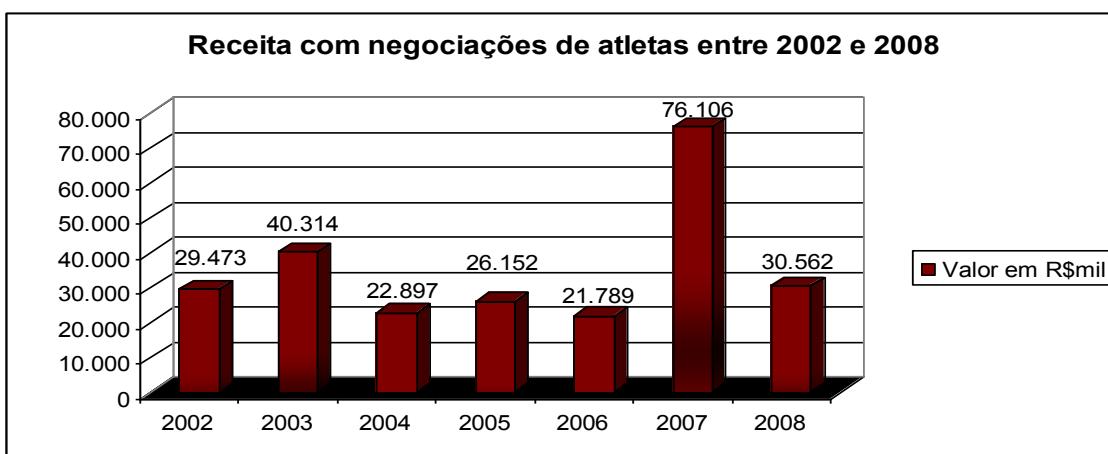
Os gráficos abaixo procuram mostrar o quanto foi arrecadado pelo clube entre

os anos de 2002 e 2008 contabilizando no primeiro a receita sem a venda de atletas e incluindo no segundo gráfico esse valor.



**Gráfico 1:** Receita, excluídas as negociações com atletas, do SPFC entre os anos de 2002 e 2008.

**Fonte:** Site oficial do São Paulo Futebol Clube: <[www.spfc.com.br](http://www.spfc.com.br)>.



**Gráfico 2:** Receita do SPFC obtida com as negociações de atletas entre os anos de 2002 e 2008.

**Fonte:** Site oficial do São Paulo Futebol Clube: <[www.spfc.com.br](http://www.spfc.com.br)>.

A grande quantia de dinheiro obtida como receita pela venda de jogadores é consequência do trabalho de formação de atletas que o clube realiza. Como exemplo, um único atleta formado nas categorias de base do clube foi vendido no final de 2007 para um clube alemão pela quantia aproximada de R\$34 milhões de reais. No entanto, para formá-los o clube gastou em 2007 R\$9.236 milhões e em 2008 R\$11.293 milhões de reais. Como resultado obteve-se a profissionalização de 53 atletas nestes dois anos permanecendo nas categorias de base do

clube em Dezembro de 2008, 158 atletas. Somado a isso, o clube gastou em contratação de atletas nos anos de 2006, 2007 e 2008 a quantia de R\$ 45.938 milhões de reais. De benefícios aos funcionários, direito de imagens e empréstimo de atletas o clube gastou ainda em 2007 R\$3.463 milhões e em 2008, R\$5.842 milhões de reais.<sup>41</sup>

Tais informações, levantadas nos gráficos 1 e 2, isoladamente não são suficientes para retratar o quanto este montante em Milhões de Reais representa para o futebol profissional brasileiro. Neste aspecto me apropriarei da tabela criada por Almeida (2009) a fim de elucidar a variação de receita entre os dez clubes que mais arrecadam no cenário nacional, permitindo também a comparação entre elas.

TABELA 1 - Ranking do faturamento dos dez clubes de maiores receitas no Brasil e sua variação entre os anos de 2007 e 2008 (valores expressos em R\$ milhões)

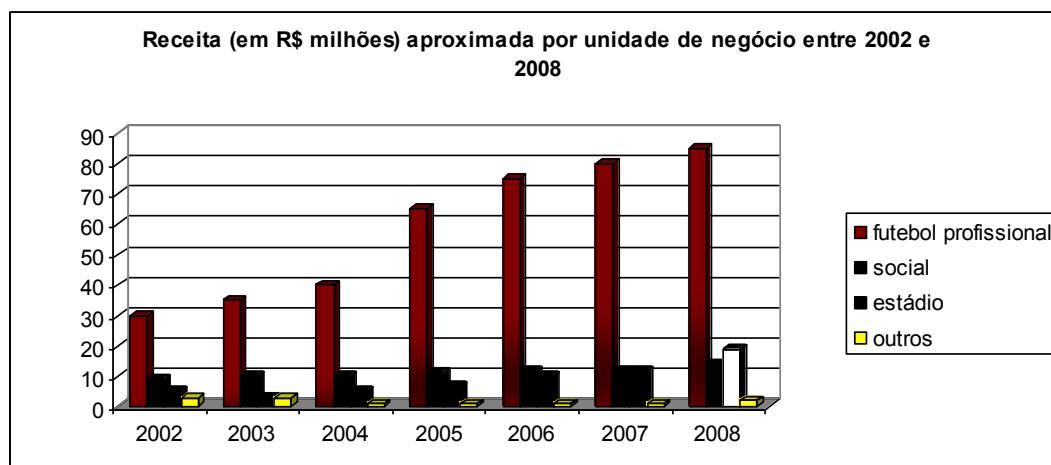
<b>Ranking 2007</b>	<b>Ranking 2008</b>	<b>Clubes</b>	<b>Receita Total 2008</b>	<b>Receita Total 2007</b>	<b>Variação 2007-2008 (%)</b>
1	(1)	São Paulo/SP	160.575	190.081	-16
2	(2)	Internacional/RS	142.168	155.881	-9
3	(6)	Palmeiras/SP	138.811	86.290	61
4	(5)	Flamengo/ RJ	117.907	89.499	32
5	(3)	Corinthians/SP	117.521	134.627	-13
6	(4)	Grêmio/RS	99.038	109.031	-9
7	(7)	Cruzeiro/MG	94.087	77.650	21
8	(14)	Fluminense/RJ	66.456	39.335	69
9	(11)	Santos/SP	65.341	53.102	23
10	(9)	Atlético/MG	57.614	58.326	-1

Fonte: ALMEIDA (2009)

A tabela 1 retrata que o clube tomado como objeto de estudo possui, apesar da variação negativa ocorrida entre 2007 e 2008, a maior receita entre os clubes brasileiros. Ainda assim, vale elucidar que, excluídas as negociações com atletas, os instituintes que possuem grande importância econômica para os clubes profissionais são as empresas patrocinadoras. Na ausência destas (O SPFC atualmente, em Março de 2010, tem este tipo de vínculo somente com a fornecedora de materiais Reebok), outras fontes de renda são utilizadas para suprir as necessidades orçamentárias do clube. Como exemplo de importante fonte de renda na ausência do patrocinador o São Paulo FC tem o valor referente aos direitos de transmissão de TV e o aluguel do seu Estádio, Morumbi, para as realizações de shows e eventos musicais. Quando separadas as receitas por unidades de negócios tem-se os seguintes resultados explicitados no

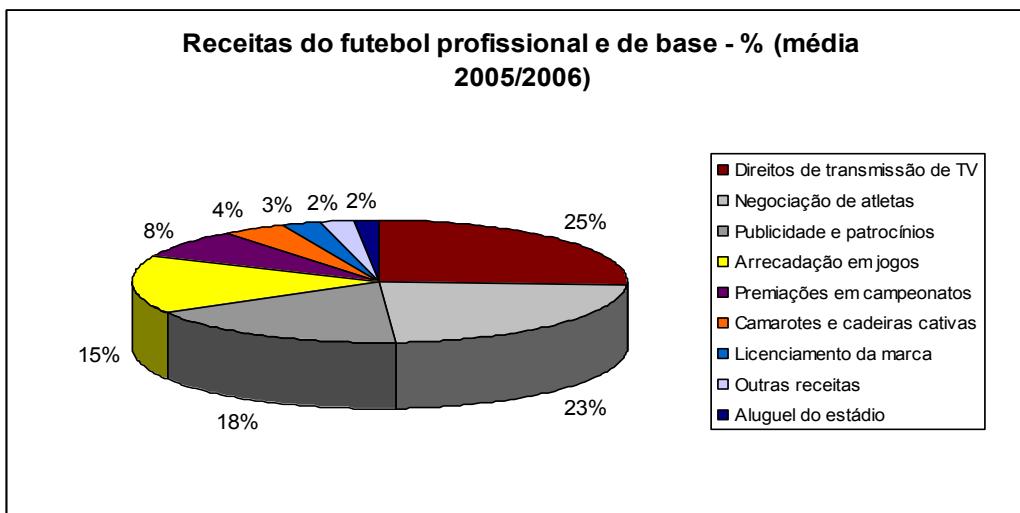
<sup>41</sup> Fonte: Site oficial do SPFC - <www.spfc.com.br>

gráfico 3 (ALMEIDA, 2009; CORTE, 2007).



**Gráfico 3:** Receita aproximada por unidade de negócio obtida em milhões de reais pelo SPFC entre os anos de 2002 e 2008.  
**Fonte:** Site oficial do São Paulo Futebol Clube: <[www.spfc.com.br](http://www.spfc.com.br)>.

Por sua vez, quando destacados somente as receitas provenientes do futebol profissional e de base, os direitos de transmissão de TV, as negociações de atletas e o dinheiro vindo dos patrocínios e publicidade são os grandes responsáveis por ampliar e solidificar a receita do clube, assim como retrata o gráfico abaixo.



**Gráfico 4:** Contribuição média das principais atividades para composição das receitas do futebol profissional e de base entre os anos de 2005 e 2006.

**Fonte:** CORTE (2007)

Segundo Almeida (2009) o São Paulo Futebol Clube obteve patrocínios com grandes marcas em seu passado recente dentre as quais podem ser destacadas a Motorola, TAM e

Círio. Foi patrocinado por seis anos pela *LG Electronics*, terminando seu vínculo com o clube no início de 2010, e ainda tem a *Reebok* como fornecedora de material esportivo há dois anos. Além desses patrocínios, a IPS, que também pertence à LG, foi outro patrocinador do clube, porém de menor porte.

De acordo com Almeida (2009) o São Paulo F.C. busca o patrocínio para ter uma segurança financeira, em função dos custos com sua equipe profissional e formação de atletas. “As vendas de jogadores, o dinheiro das emissoras de TV para transmissão dos jogos e a bilheteria não gera receita suficiente para o clube”. Ainda assim, o clube entende que “investir em marketing esportivo é um aporte de capital fundamental para o equilíbrio de suas receitas”. Tal iniciativa vai ao encontro das transformações ocorridas no futebol profissional, principalmente com a finalidade de modernizar o futebol e qualificar a sua gestão, assim como já tinham apontado no capítulo 2 os autores Escher e Reis (2008), Pereira (2000), Rebelo e Torres (2001), Smit (2007), entre outros.

Apesar da reconhecida superioridade administrativa apresentada pelo SPFC (representado pelo ranking de faturamento anual na tabela acima), em meio às características do futebol brasileiro apresentado no segundo capítulo, assim como a precariedade e pouco profissionalismo, ainda tem receitas significativamente inferiores em relação aos clubes europeus. Neste aspecto, Almeida (2009) nos traz um quadro comparativo de receitas entre o SPFC e um dos maiores clubes do mundo, o inglês Manchester United.

TABELA 2 - Comparação Sobre as Receitas Obtidas em Milhões de Reais nos Anos de 2007 e 2008 Entre o Clube Inglês Manchester United e o Brasileiro São Paulo F.C. Com Dados de 2004.

<b>MANCHESTER UNITED</b>	<b><u>RECEITAS</u></b>	<b>SÃO PAULO F. C.</b>
347	<b>Televisão</b>	20
316	<b>Bilheteria</b>	10
202	<b>Patrocínios</b>	10
42	<b>Consumo no estádio</b>	0
0	<b>Venda de jogadores</b>	23
30	<b>Outros</b>	20
<b>937</b>	<b>Total</b>	<b>83</b>
<b>DESPESAS</b>		
426	<b>Salário</b>	36
188	<b>Manutenção</b>	45
71	<b>Compra de jogadores</b>	0
34	<b>Impostos</b>	2
39	<b>Dividendo aos acionistas</b>	0
110	<b>Outros</b>	2
<b>868</b>	<b>Total</b>	<b>85</b>
<b>Lucro de 69 milhões de reais</b>		<b>Prejuízo de 2 milhões de reais</b>

Fonte: ALMEIDA (2009)

De 2004 em diante o São Paulo, em decorrência da boa execução do planejamento elaborado nos últimos anos, vem apresentando resultados orçamentários cada vez mais satisfatórios. Em 2008, por exemplo, o balanço patrimonial do clube apurou um superávit de R\$ 2.244 milhões de reais<sup>42</sup>, o que se comparado aos 2 milhões de prejuízo obtido em 2004, ratifica os esforços do clube para a consolidação de uma política econômica de maior qualidade. Neste ponto, torna-se evidente que no processo de modernização do futebol profissional o referido clube encontra-se alguns passos à frente de grande parte das agremiações de todo o país.

A grande quantia de dinheiro que circula num clube da magnitude do São Paulo e os interesses financeiros inseridos neste contexto podem justificar a preocupação da instituição em colocar em risco qualquer destes fatores. Dessa forma, apesar de não ser ideal para o presente estudo, passam a ser compreensíveis as dificuldades em ter acesso a certas informações e situações, a blindagem realizada em torno do grupo de atletas e a existência de fatos ocultos no interior de grupos sociais desta natureza. Ou seja, com tanto dinheiro envolvido no futebol contemporâneo, tratado como negócio, é preciso relativizar a iniciativa de impossibilitar a presença de uma pessoa, o pesquisador, em ambientes e situações que possam expor fragilidades ou virtudes deste clube e comprometer todo esse jogo de interesses.

#### **6.4 Política<sup>43</sup>**

O São Paulo Futebol Clube se configura politicamente como uma “entidade de prática esportiva constituída na forma de associação civil sem fins econômicos” com total autonomia de organização e funcionamento. Seus principais objetivos são promover, desenvolver, difundir e aprimorar o desporto e a cultura esportiva em todas as suas modalidades, tendo como principal foco o futebol.

O clube é regido pelo seu estatuto social, por seus regulamentos e legislação aplicável, tendo como poderes a Assembleia Geral, o Conselho Deliberativo, o Conselho Consultivo, o Conselho Fiscal e a Diretoria. O Conselho Deliberativo é composto por

---

<sup>42</sup> Fonte: Site oficial do clube - <www.spfc.com.br>

<sup>43</sup> Fonte: Site oficial do clube.

aproximadamente 240 conselheiros mais pelo seu presidente. Por sua vez, o Conselho Consultivo é formado por 15 conselheiros e seu presidente. Já o Conselho Fiscal é formado por 10 conselheiros mais o presidente. Por fim, a diretoria é composta por 25 profissionais que desempenham distintas funções político-administrativas. Dentre eles, recebem da mídia esportiva maior destaque o presidente, o vice-presidente de comunicações e marketing, o vice-presidente de futebol, o diretor de futebol e o superintendente de futebol.

A atual diretoria tem como uma de suas características valorizar demasiadamente sua instituição, o que a aproxima dos seus associados, mas que por meio de uma suposta supervalorização e condição de auto-suficiência por ela incorporada acaba a distanciando de outras instituições dificultando seu relacionamento com alguns clubes brasileiros e federações. Por outro lado, existe uma série de medidas políticas adotadas que são extremamente benéficas para o clube e principalmente para a equipe profissional de futebol. Uma delas diz respeito à contratação de jogadores. Fundamental para a estabilidade financeira do Clube, as contratações realizadas são em sua grande maioria<sup>44</sup> realizadas sem custo, ou seja, amparado pela legislação, o SPFC contrata jogadores de qualidade que estão em fim de contrato com suas equipes o que os exime de arcar com multas rescisórias. No entanto, a postura política que mais nos interessa neste momento diz respeito à dispensa de treinadores e comissão técnica. A prática comum no futebol brasileiro de dispensar os treinadores a qualquer sinal de derrota ou “crise” é pouco aplicável no SPFC<sup>45</sup>. Ainda assim, quando o faz, mantém todo o restante da sua comissão, tendo então uma comissão técnica permanente<sup>46</sup>, sendo extremamente benéfica para o grupo visto que beneficiará a adaptação do novo treinador e não interromperá o trabalho já desempenhado por ela. A mudança passa a ser menos significativa e sentida pelo grupo de jogadores, pouco abalando a identificação do grupo com tal e sua coesão.

Por sua vez, merece destaque maior ainda a política de formação e desenvolvimento de atletas desempenhada pelo clube já há várias gestões. Além de se configurar como um importante meio de receita para o clube, muitos atletas vindos da base se

<sup>44</sup> Ainda assim, como explicitado anteriormente o clube gastou em contratação de atletas entre os anos de 2006, 2007 e 2008 o equivalente a R\$45.938 milhões de reais.

<sup>45</sup> Nesta ultima década passaram pelo SPFC dez treinadores, sendo que um mesmo treinador permaneceu no cargo por três anos (de 2006 a 2009), fato raro no futebol brasileiro.

<sup>46</sup> A comissão técnica do SPFC permanece praticamente inalterada desde 2003.

profissionalizaram e tornaram-se grandes referências no futebol nacional e internacional, sendo de fundamental importância para conquista de uma série de títulos. O maior e mais próximo exemplo é o atleta formado pelo clube e nele profissionalizado no início desta década, conquistando em 2007, atuando nesta ocasião pelo clube italiano AC Milan, o título de melhor jogador do mundo pela FIFA. Ainda assim, os atletas formados nas categorias de base do clube costumam ter uma maior identificação com a instituição (pelos anos que passaram no clube, e pela valorização/retribuição ao clube que o formou) fato que pode interferir positivamente na configuração dos processos grupais, facilitar a sua adaptação ao elenco profissional e favorecer seu rendimento.

## **6.7 O São Paulo Futebol Clube no cenário mundial e brasileiro**

O São Paulo FC, principalmente em virtude dos títulos conquistados nas últimas duas décadas, está frequentemente ranqueado entre os maiores clubes do mundo possuindo dessa forma bastante representatividade e reconhecimento não só no Brasil, mas também em países pelos cinco continentes.

Como dados que retratam a inserção do clube no cenário brasileiro e mundial, mostrarei as classificações obtidas nos rankings da FIFA (Federação Internacional de Futebol) e da IFFHS (Federação de História e Estatística do Futebol), estabelecendo uma comparação entre o SPFC e os clubes internacionais, assim como entre os clubes brasileiros.

A classificação histórica do Ranking Mundial de Clubes é definida a partir de Janeiro de 1991 por meio da soma das pontuações acumuladas na classificação anual do Ranking Mundial de Clubes<sup>47</sup>, levando em conta os resultados das ligas e copas nacionais e competições de clubes das seis federações continentais e da FIFA.

---

<sup>47</sup> O IFFHS divulga mensalmente um *ranking* dos maiores clubes de futebol do mundo, por meio de uma pontuação acumulada no decorrer de um ano. São computados, nos principais campeonatos interclubes (UEFA Champions League e Libertadores da América) 14 pontos por vitória e 7 pontos por empate. Em caso de derrota, nenhum ponto será atribuído. Para a Copa Europa e a Copa Sulamericana, as atribuições são as seguintes: 12 pontos por vitória, 6 pontos por empate e nenhum ponto em caso de derrota (ALMEIDA, 2009).

TABELA 3 - Classificação Histórica do Ranking Mundial de Clubes

Clube	País	Pontos
1. FC Barcelona	Espanha	807
2. Manchester United FC	Inglaterra	726
3. Real Madrid CF	Espanha	633
4. Juventus FC Torino	Itália	633
5. Milan AC	Itália	620
6. FC Internazionale Milano	Itália	605
7. FC Bayern München	Alemanha	599
8. Arsenal FC London	Inglaterra	594
9. CA River Plate Buenos Aires	Argentina	503
10. Chelsea FC London	Inglaterra	491
11. Liverpool FC	Inglaterra	455
12. FC do Porto	Portugal	447
13. AS Roma	Itália	445
14. AFC Ajax Amsterdam	Holanda	421
15. CA Boca Juniors Buenos Aires	Argentina	420
16. Valencia CF	Espanha	398
17. Parma AC	Itália	373
<b>18. São Paulo FC</b>	<b>Brasil</b>	<b>368</b>
19. Glasgow Rangers FC	Escócia	364
20. SS Lazio Roma	Itália	342

**Fonte:** IFFHS (Federação de História e Estatística do Futebol), atualizado em 31 de Dezembro de 2009.

Como se pode observar na tabela 3, o SPFC é o único clube brasileiro presente entre os vinte maiores pontuadores do mundo (ocupando a 18ª colocação), estando à frente de equipes de primeiro mundo e de tradição assim como a italiana equipe da Lazio. Um dos pontos que certamente interfere nesse cômputo e na ausência de outras equipes neste ranking, até mesmo à frente do SPFC, é o fato da contagem ser iniciada justamente a partir do momento em que o São Paulo obteve suas maiores conquistas. Ou seja, foi justamente no início da década de 1990 (data que a contagem foi iniciada) que o Clube conquistou seus maiores títulos tais quais o

Campeonato Brasileiro de 1991, o Bi Mundial Interclubes (1992/1993), o Bi da Libertadores da América (1992/1993). Em contrapartida, equipes como o Santos FC e Liverpool, prejudicaram-se nesta contagem visto que suas maiores conquistas (e não foram poucas) aconteceram nas décadas anteriores a 1990.

Anualmente a IFFHS divulga também um ranking que leva em conta os resultados obtidos somente nos últimos 365 dias. A tabela 4 nos mostra justamente a colocação das dez melhores equipes de todo o mundo até o primeiro dia do mês de Maio de 2009. Mais uma vez percebe-se a supremacia dos clubes europeus sobre os demais, no entanto tendo o SPFC novamente como o melhor clube brasileiro classificado.

TABELA 4 - *Ranking* Mundial de Clubes, segundo a Federação de História e Estatística do Futebol (atualizado em 1º de maio de 2009).

Posição	Clube	País	Pontos
1º	Manchester United FC	Inglaterra	302
2º	FC Barcelona	Espanha	282
3º	Chelsea FC	Inglaterra	254
4º	CA Boca Juniors	Argentina	253
5º	Arsenal FC	Inglaterra	245
6º	Liverpool FC	Inglaterra	240
7º	Dínamo Kiev	Ucrânia	227
8º	Hamburgo SV	Alemanha	226
9º	<b>São Paulo</b>	<b>Brasil</b>	<b>223</b>
10º	FC Shaktar Donetsk	Ucrânia	218,5

Fonte: ALMEIDA (2009)

Entretanto, é preciso ressaltar que a variação na pontuação e classificação das equipes ao longo dos últimos 365 dias oscila significativamente. Neste aspecto, explicei abaixo na tabela 5 a classificação no Ranking que leva em consideração os resultados obtidos pelas equipes nos últimos 365 dias anteriores a 28 de Fevereiro de 2010.

TABELA 5 - *Ranking Mundial de Clubes*, segundo a Federação de História e Estatística do Futebol (atualizado em 28 de Fevereiro de 2010).

		<b>Clube</b>	<b>País</b>	<b>Pontos</b>
1.	(1.)	FC Barcelona	Espanha	321,0
2.	(2.)	Chelsea FC	Inglaterra	286,0
3.	(6.)	SV Werder Bremen	Alemanha	284,0
4.	(3.)	Manchester United FC	Inglaterra	278,0
5.	(4.)	FC Shaktar Donetsk	Ucrânia	266,0
6.	(5.)	Arsenal FC	Inglaterra	254,0
7.	(8.)	Club Estudiantes de La Plata	Argentina	251,0
<b>8.</b>	<b>(9.)</b>	<b>Cruzeiro</b>	<b>Brasil</b>	<b>249,0</b>
9.	(7.)	Hamburger SV	Alemanha	242,0
10.	(10.)	AS Roma	Itália	240,0
<b>53.</b>	<b>(1.)</b>	<b>São Paulo</b>	<b>Brasil</b>	<b>160,0</b>

**Fonte:** Site oficial da Federação de História e Estatística do Futebol (IFFHS).

A oscilação da qual me referi acima fica nítida quando comparada à posição do São Paulo Futebol Clube nos dois períodos. Enquanto que no ranking divulgado pela tabela 4 (cujo período analisado era referente aos 365 anteriores ao dia 1º de Maio de 2009) o SPFC ocupava a nona colocação mundial e primeira brasileira, no ranking da tabela 5 (cujo período analisado era referente aos 365 anteriores ao dia 28 de Fevereiro de 2010) o clube perde muitas posições caindo para 53ª colocação mundial tendo ainda três equipes brasileiras a sua frente.

Mesmo se levado em consideração somente o ranking mais atualizado, ainda assim é possível destacar que o clube analisado neste estudo é um dos mais importantes clubes no âmbito do futebol profissional mundial e sem dúvida, um dos maiores do Brasil. Tal representatividade e grandeza tornam-se ainda mais nítidas se utilizar como referência a classificação histórica do Ranking Mundial de Clubes apresentada na tabela 3.

O clube, especificamente o Departamento de Marketing, na expectativa de mobilizar o público infantil, atrair mais torcedores e estreitar a relação entre eles, adota uma série de promoções/medidas tais como souvenires do gramado, “batismo tricolor” e sócio torcedor. Este último por sinal, contando atualmente com uma grande quantidade de associados, fornece aos seus participantes uma série de benefícios, assim como a prioridade na compra de ingressos mediante o pagamento de mensalidades ou mesmo de uma fidelização (CORTE, 2007).

Tais informações levantadas a respeito da representatividade do clube analisado no cenário nacional e internacional permitem uma análise em nível sóciodinâmico e psicossocial, assim como propõe Pichon-Rivière e Quiroga (1998). O fato de pertencer a um conjunto seletivo de grandes equipes mundiais e estar à frente dos demais clubes brasileiros em diversos rankings ratifica o quanto esta instituição representa para o grupo de atletas, visto que passa a ser maior a responsabilidade dessa equipe dar continuidade a esta história de grandes resultados e conquistas e manter o clube bem ranqueado. Ainda assim, tem um significado particular para cada jogador, pois jogar numa equipe de ponta e de tamanha representatividade denota reconhecimento profissional. Nesse ponto, estas características levantadas acabam por vezes sendo determinantes na opção dos atletas de defenderem este clube. Um dos atletas recém chegado ao clube afirmou em conversas informais ter várias propostas, mas optou pelo São Paulo por ser uma grande equipe. Outro atleta também contratado para essa temporada disse em entrevista para este estudo que o “o São Paulo é um grande clube... que tem um grupo que aspira coisas muito grandes” e que estava feliz por estar num “clube muito importante em nível mundial”.

A explicitação dos dados históricos, estruturais, econômicos, políticos e conjunturais do São Paulo Futebol Clube, a representatividade do clube no cenário nacional e internacional do futebol profissional, ficam mais evidentes e nos ajudam a compreender, de certa forma, os prováveis motivos para o tipo de vínculo construído entre o pesquisador e o clube, assim como para a tamanha dificuldade encontrada para analisar os processos grupais desta equipe. A história do clube é marcada por grandes e significativas conquistas, sua estrutura física e humana se assemelha às de grandes clubes europeus, sua economia é uma das maiores e mais sustentáveis do futebol brasileiro e, politicamente, apesar de bem organizado ou, por outro lado, por isso mesmo, não possui bons relacionamentos com algumas outras instituições do futebol nacional, geridas de forma muito mais passional do que racional.

A simples abertura para que pudesse entrar no clube, me aproximar do grupo de jogadores e comissão técnica e realizar a pesquisa já pode ser considerada uma conquista, visto que não é comum que os grandes clubes de futebol profissional dêem abertura para a realização de pesquisas acadêmicas. Dessa forma, esperava encontrar dificuldade ainda durante esse processo inicial. Nesse ponto, a intervenção a meu favor realizado pela professora da Unicamp, que já possuía contatos com alguns dirigentes, contribuiu na negociação sobre a possibilidade de realização do estudo, colaborando para que esse processo tivesse um desfecho positivo.

Entretanto, com tantos interesses em jogo, principalmente de ordem financeira e política, comprehende-se a dificuldade encontrada no estabelecimento do vínculo e naquelas voltadas ao acesso a determinadas informações. Em uma instituição do porte e características do São Paulo FC haverá muitos dados e informações que não serão explicitadas, guardadas sob total sigilo. Dessa forma, era de se esperar, assim como nos advertiu Lapassade (1983), que ocultassem alguns fatos e acontecimentos durante as entrevistas e se negassem a preencher um questionário que investigue fatos pessoais e íntimos, tal qual o teste de livre escolha proposto, mas não autorizado neste estudo.

Neste ponto, Corte (2007), em pesquisa também realizada nesta instituição, assim retrata as dificuldades que encontrou:

A coleta de dados no estádio do Morumbi foi considerada um pouco frustrante, devido a inúmeras tentativas de reuniões com os administradores e posteriores remarcações ou adiamentos. Enfrentamos também um período de troca de gestão no ano de 2006, o que gerou diversas perdas de contato e muita dificuldade em suas retomadas. Tivemos acesso apenas a números oficiais do balanço do São Paulo Futebol Clube, publicado na internet e a informações verbais repassadas pelo Departamento de Marketing do clube. O Acesso às plantas do estádio também foi considerado difícil, uma vez que o Departamento de Manutenção mostrou-se conservador em nos fornecer qualquer cópia atualizada, com receio de que publicássemos. (CORTE, 2007; p.145)

Com maior atenção dada à Análise Institucional em sua estrutura formal, dinâmica e administrativa, ficou mais evidente a relação estabelecida entre o atleta e o âmbito em que se insere (análise psicossocial), assim como a relação entre o grupo de atletas/comissão técnica com seu âmbito (análise sociodinâmica), visto que facilitou também o entendimento do que essa instituição representa para os atletas (análise instituição/indivíduo), mesmo não os questionando a este respeito.

Tanto o atleta quanto a comissão técnica (principalmente o treinador) estão diariamente pressionados por resultados convincentes que valham o altíssimo investimento que é realizado no futebol profissional. Esta pressão, que parte principalmente dos investidores, da diretoria do clube, da mídia esportiva e dos torcedores, faz com que cada atleta coloque menos em risco o seu rendimento e vida profissional. Diante deste contexto é natural o grupo se unir para preservá-los ao máximo dos fatores extracampo. Dessa forma, os problemas que surgem no interior do grupo e as dificuldades que emergem das relações interpessoais, são mantidas ao máximo em sigilo de modo a proteger o grupo, abalando-o o menos possível e conservando ao

extremo sua identificação como grupo. Em uma equipe grande e de tradição como o SPFC, com uma das torcidas que mais cresce no Brasil nos últimos anos é compreensível que esta pressão vinda de fora do campo de jogo seja maior ainda. Por outro lado, tamanha representatividade, uma história repleta de conquistas e a qualificada estrutura que o clube possui, torna-se objetivo de carreira de grande parte dos jogadores profissionais de futebol servindo como vitrine para os grandes clubes europeus.

Uma grande história no passado, muito dinheiro envolvido e uma enorme pressão por resultados satisfatórios e convincentes ratificam a dificuldade encontrada em detectar como se estabelecem as relações grupais neste clube e compreender os efeitos de um determinado estilo de liderança sobre o funcionamento do grupo. Assim, entendo que qualquer clube/instituição do porte e representatividade que apresenta o São Paulo Futebol Clube provavelmente irá impor aos pesquisadores a mesma dificuldade encontrada por mim neste estudo. No entanto, isso não significa que as equipes menos expressivas/tradicionais trariam facilidades aos pesquisadores, já que os interesses, apesar de existirem em menores proporções, são semelhantes aos dos grandes clubes.

Portanto, reconheço que, independentemente do clube analisado, as dificuldades para compreensão dos processos grupais de uma equipe profissional de futebol possivelmente se farão presentes, variando, no entanto, de acordo com as características da instituição e do tipo de vínculo criado com ela.

Entretanto, além de perceber a existência de fatos ocultos dentro do grupo, assim como já havia advertido Lapassade (1983), e entender o motivo para a sua existência e para as limitações impostas à sua descoberta e crítica, a análise institucional realizada neste capítulo evidenciou uma série de aparentes contradições. Uma delas refere-se ao fato de que, se por um lado, grande parte da sua representatividade no cenário futebolístico se deve, em certa medida, aos avanços científicos/tecnológicos associados a um modelo de gestão e metodologia de trabalho buscados em estudos específicos, por outro, ficou-se com a impressão de que o clube não se interessou pelo estudo proposto por não valorizar uma pesquisa acadêmica, quando na verdade seu desinteresse por esta pesquisa em particular se deve ao fato de não ter sido gerada a partir do seu interesse.

No entanto, a mais significativa das contradições, ao menos na perspectiva deste estudo, relaciona-se ao fato da ausência de um psicólogo esportivo na comissão técnica.

Apesar de dirigentes, atletas e comissão técnica valorizarem os aspectos psicológicos, dentre eles os processos grupais (especificamente a liderança e a coesão grupal), e acreditarem nas contribuições que a psicologia esportiva pode dar ao futebol, tal função é desempenhada por pessoas não especializadas nessa área, assim como o preparador físico e o auxiliar técnico. Esta configura-se também como uma aparente contradição, já que é explícito o desejo e valorização da psicologia do esporte no futebol profissional, mas não a existência do psicólogo como integrante da comissão técnica, pois sua presença pode ser vista como algo que interferirá nas relações de poder existentes, no sentido de compartilhar/dividir com este profissional aquilo que hoje está concentrado neles.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O futebol atual, praticado e consumido em todo o mundo por milhares de habitantes, tem se mostrado mais do que uma simples modalidade esportiva... Tornou-se fonte de identificação de povos, sociedades e diferentes culturas, inserido cada vez mais no cenário político e financeiro do mundo globalizado. Tanto fascínio e particularidades, atreladas às suas nuances ainda não descobertas, também tem sido objeto de investigação de muitos estudiosos e pesquisadores. Entretanto, tais investigações no campo das Ciências Humanas e Sociais, apesar de crescentes, são ainda insuficientes, principalmente quando comparadas às pesquisas realizadas no campo das Ciências Biológicas.

Neste aspecto, este estudo preocupou-se inicialmente em analisar os processos grupais em uma equipe profissional de futebol, sobretudo nos domínios da liderança e coesão grupal. As dificuldades encontradas ao longo da pesquisa, principalmente àquelas relacionadas aos 45 dias de aproximação e convivência com o clube, comissão técnica e grupo de atletas, importantes para a apreensão e entendimento acerca dos processos grupais estabelecidos nesta equipe, ratificaram a necessidade de se compreender a relação entre o pesquisador e o clube e realizar uma análise da instituição observada. Ou seja, a realidade objetiva e suas circunstâncias levaram-me a optar pela análise institucional e pela compreensão do vínculo criado entre o pesquisador e o clube à medida que se materializou a compreensão da impossibilidade de abranger plenamente o objetivo inicialmente pretendido, por conta das limitações impostas concretamente ao pesquisador em seu intento de se aproximar substancialmente do grupo estudado a fim de obter informações mais significativas.

A partir das análises realizadas ratifiquei então a necessidade de buscar compreender o Futebol e os processos grupais nele estabelecidos por meio dos pressupostos da Psicologia Social. Por conta da tamanha representatividade desta prática social no cenário mundial, acredito não ser possível analisá-lo somente sob uma perspectiva da psicologia que não a social.

Os dois autores tomados como maiores referências para este estudo, Kurt Lewin e Pichon-Rivièr, apesar do período histórico de suas contribuições, demonstraram as suas respectivas importâncias para o estudo dos grupos sociais e dos processos grupais e para a compreensão dos vínculos sociais. Lewin, sobretudo pelos conceitos incorporados à sua *Teoria*

*de Campo em Ciências Sociais*, tal qual o de *interdependência e campo total*. Pichon, principalmente em virtude da sua compreensão de *vínculo* e dos *papéis* que são adjudicados e assumidos nas relações sociais. Vale ratificar que a opção por tais autores se deu em momentos distintos da pesquisa. A opção inicial foi por Kurt Lewin. No entanto, no transcorrer do estudo percebi a necessidade de encontrar algum autor que avançasse nas considerações de Lewin e desse modo, optei por Pichon-Rivière. Não menos importante, encontrei diversos pesquisadores da Psicologia do Esporte que, com foco voltado ao estudo do Futebol, trouxeram também subsídios significativos. É justamente na área da Psicologia do Esporte aplicada ao Futebol que pretendi trazer minhas maiores contribuições.

Dos objetivos estabelecidos *a priori*, deparei-me com resistências para detectar como desejava o modo pelo qual se estabelecem as relações grupais em uma equipe profissional de futebol. Apesar de estar com o grupo de atletas e comissão técnica em vários dos ambientes e situações em que estes processos se manifestam, minha presença foi impedida e/ou dificultada por diversas vezes. Pude sim observá-los nos treinamentos de campo, no REFFIS e na hidroginástica. No entanto, em vários momentos fui orientado a me afastar do campo de visão do grupo, principalmente quando o treinador realizava reuniões com os atletas. Da mesma forma também pude estar com o grupo em situações de jogo e vestiário. Porém, nunca no intervalo do jogo, quando chegavam ao estádio e se preparavam para o inicio da partida ou no momento em que retornavam do campo depois de finalizado o jogo. Dentro da concentração, a circulação era extremamente limitada. As situações de refeições somente puderam ser observadas na companhia do assessor de imprensa e sem a presença de todos os jogadores. Essas resistências não aconteceram por acaso, nem por interesse de uma única pessoa. Nitidamente se trata de uma particularidade institucional. Ou seja, por atender aos interesses da instituição, momentos e situações foram propositalmente preservados fora do alcance do pesquisador justamente para delimitar a barreira entre o que pode e o que não pode ser observado, principalmente a fim de preservar o grupo de qualquer agente externo que possa colocar em risco o rendimento da equipe e o consequente interesse do clube (vitórias, títulos e o retorno que isso trará à instituição).

Ainda assim, posso concluir que todos os momentos e situações que pretendi vivenciar, tais quais os espaços e situações de treinamento, ambiente de jogo, concentração, refeições, entre outros, devem ser observados e analisados quando se perspectivar compreender os processos grupais em uma equipe profissional de futebol.

Entender os efeitos dos estilos de liderança sobre o funcionamento do grupo e detectar a importância e necessidade de um grupo coeso e um líder dentro e fora de campo foram aspectos referentes aos processos grupais que estiveram mais ao meu alcance, visto que tive a oportunidade de entrevistar e conversar com alguns dos sujeitos mais significativos neste contexto. No entanto, as limitações ainda estiveram presentes quando me deparei com a necessidade de pedir autorização e possuir o consentimento do assessor de imprensa cada vez que almejasse conversar com algum atleta ou funcionário. Ainda assim, o maior prejuízo neste aspecto foi a impossibilidade de entrevistar um dos jogadores mais importantes para a compreensão dos processos grupais desta equipe, visto que ele é notoriamente o grande líder e capitão deste grupo e poderia trazer significativas contribuições para o estudo.

A liderança e a coesão grupal manifestavam-se em várias ocasiões (nos treinamentos, nos momentos de descontração, situações de jogo e vestiário), ratificando sua importância e necessidade de maiores cuidados e preocupações. Há diversos indivíduos no grupo que possuem características para o desempenho de seu papel/função de líder devendo, entretanto, ser mais bem aprimoradas. Tais lideranças se configuraram na pessoa de dois líderes específicos, tais quais o *líder da tarefa* e o *socioemocional*. Não necessariamente uma equipe possui ou deve possuir um único líder da tarefa e um único líder socioemocional. Ambos são demasiadamente importantes para o rendimento da equipe e principalmente para a qualidade e intensidade das relações sociais existentes entre os membros do grupo, interferindo diretamente na coesão grupal desta equipe.

O estilo de liderança do treinador da equipe analisada aproxima-se daquela defendida neste estudo como a mais pertinente ao contexto do futebol profissional, denominada *liderança situacional*. Compreendida como estilo de liderança na qual o líder ajusta o seu comportamento e suas ações em função das características do grupo e da situação, este estilo é o preferido e adotado pelo treinador desta equipe, em virtude do discurso manifestado por ele em entrevista e pelas observações que foram possíveis de serem realizadas.

Por fim, pela possibilidade que obtive de convivência com o clube e grupo de atletas/comissão técnica ao longo de 45 dias, das entrevistas com dois dirigentes do departamento de futebol, três membros da comissão técnica e dois atletas, e também pelo acesso aos dados públicos divulgados pelo clube em seu *site* oficial, apontar as limitações e obstáculos enfrentados pelo pesquisador no decorrer da pesquisa de campo e realizar uma análise da instituição

observada contribuíram significativamente para as análises e considerações finais. Com o cumprimento de ambos objetivos foi possível esclarecer algumas das informações que ainda permaneciam ocultas e compreender, sobretudo, os motivos das dificuldades e limitações existentes no estudo dos processos grupais de uma equipe profissional de futebol da grandeza e representatividade do São Paulo Futebol Clube.

A *Teoria do Vínculo* mostrou-se muito útil quando busquei compreender a relação estabelecida entre o pesquisador e o clube, principalmente quando estava em jogo a descoberta e análise dos processos grupais de uma equipe de futebol profissional. Durante nossa convivência, os papéis adjudicados e assumidos foram sofrendo variações, mas não ao ponto de se configurar como vínculo ideal para o efetivo estudo dos processos grupais de uma equipe. Entendo, em concordância com um dos membros entrevistados da comissão técnica do clube, que somente o estabelecimento de outro vínculo – que não de pesquisador acadêmico, muito menos o de estudante ou membro da imprensa – possibilitaria que me aproximasse do grupo de tal forma que atletas e comissão técnica tivessem a devida confiança para se exporem e permitirem que todos os objetivos propostos fossem alcançados e toda metodologia contemplada. Ou seja, somente na condição de profissional do clube ou membro do grupo poderia presenciar todas as situações de treino, jogo, preleção, concentração, enfim, estar com os atletas e comissão técnica nos ambientes em que se manifestam todos os processos grupais para analisá-los e compreendê-los de modo eficaz.

No entanto, na configuração deste vínculo proposto, o sentido e significado da pesquisa acadêmica seriam desvirtuados, inviabilizando deste modo a sua realização, já que estaria no clube não mais no papel de pesquisador vinculado a uma Instituição de Ensino Superior, mas como seu funcionário. Uma saída encontrada para a sua realização seria então, na condição de pesquisador, assumir um vínculo distinto do assumido neste estudo associando os interesses da pesquisa aos do clube e não mais à ciência e ao contexto acadêmico. Dessa forma, teria que ser requisitado e contratado pelo clube, e após passar por todos os momentos de introdução e aceitação no grupo, tais quais os de filiação, pertença, pertinência, comunicação, aprendizagem, tele e cooperação, se sentir parte dele e ter, enfim, melhores condições para atingir plenamente os objetivos traçados neste estudo e cumprir com as exigências metodológicas propostas. Os resultados obtidos, sob esta configuração vincular, seriam predominantemente, se

não exclusivamente, de conhecimento do clube e não mais passível de se tornar público, como se propõe uma pesquisa acadêmica.

Esta posição enunciada, mais próxima da realidade de possibilidade de pesquisa no futebol profissional, é aquela que aproxima e faz coincidir os interesses do pesquisador e clube. Isso, mesmo ciente de que desvirtuará o sentido de uma pesquisa acadêmica no sentido de não poder divulgar publicamente seus resultados e conclusões, somente será possível na medida em que o pesquisador sentir-se parte do grupo e estiver a serviço dele, ou seja, deve ser requisitado e contratado pelo clube, ter a devida confiança do grupo e estar respaldado pela instituição para isto. Portanto, um pesquisador, na configuração vincular distinta da explicitada, dificilmente conseguirá obter total acesso às observações, informações e situações necessárias para o cumprimento de seus objetivos, sobretudo quando for de sua intenção compreender os processos grupais no âmbito do futebol profissional, e dessa forma, ter conhecimento de fatores que se referem às intimidades do clube, do grupo e dos atletas.

Apesar destas dificuldades para uma pesquisa acadêmica, explicitadas ao longo deste estudo, o maior conhecimento acerca dos processos grupais de uma equipe profissional de futebol se faz necessário. Neste ponto, a análise institucional realizada foi muito importante por evidenciar, principalmente a partir de uma análise em nível sóciodinâmico, quão representativo é o futebol para a sociedade brasileira, quantos interesses estão envolvidos em sua prática e o quanto ele significa para o clube e os atletas. Dessa forma, esclareceu alguns fatos da vida oculta do grupo, explicou alguns fenômenos desconhecidos e facilitou a compreensão dos motivos que dificultaram o cumprimento pleno de todos os objetivos e ao atendimento integral da proposta metodológica inicial. Evidenciou, sobretudo, uma coerência institucional, visto que as limitações impostas e condições oferecidas ao pesquisador para o desenvolvimento do estudo, por não ser este de interesse do clube e não atender naquele momento às suas necessidades, caminharam na contramão do cumprimento dos objetivos. Uma equipe dotada de uma história repleta de conquistas, com grande representatividade no cenário nacional e internacional, capaz de movimentar uma elevada quantia de dinheiro e cercada por interesses políticos, mercadológicos e financeiros, dificilmente irá expor-se a ponto de colocar em risco qualquer um destes aspectos e comprometê-los minimamente que seja. Entretanto, não quero com isso dizer que as equipes de menor expressão apresentem maiores facilidades ao pesquisador, principalmente quando se tratar de conhecer, compreender e esclarecer as intimidades de um grupo e os seus processos grupais.

Reconheço, portanto, que, independentemente do clube analisado, as dificuldades para o estudo dos processos grupais em equipes profissionais de futebol provavelmente irão surgir e as limitações para a sua análise estarão presentes, variando, no entanto, conforme a grandeza e representatividade do clube, mas principalmente de acordo com o vínculo estabelecido entre o *sujeito-que-conhece* (o pesquisador) e o objeto do conhecimento (o clube/equipe).

## REFERÊNCIAS

- ABDO, E. Psicologia do esporte no Brasil. In: RUBIO, K. (Org.). **Encontros e desencontros: descobrindo a psicologia do esporte**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.
- ALLPORT, G. **Introdução**. In: Problemas de dinâmica de grupo. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1973.
- ALMEIDA, P.; LAMEIRAS, J. Treinamento psicológico e futebol na era da globalização. In: BRANDÃO, M. R. F. et al. **Futebol: psicologia e produção do conhecimento**. Rio de Janeiro: Atheneu, 2008. v. 3, p. 33-61.
- ALMEIDA, R. **Análise da descontinuidade do patrocínio esportivo em clubes de futebol no Brasil**. 2009. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Faculdade Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009.
- ANDRADE, D. Grupo: como o entende Bauleo. In: BARENBLITT, G. (Org.). **Grupos: teoria e técnica**. Rio de Janeiro: Graal, 1982.
- APITZSCH, E. La personalidad del jugador de fútbol de elite. **Revista de Psicología del Deporte**, n. 6, 1994.
- BARA FILHO, M. G.; MIRANDA, R. Aspectos psicológicos do esporte competitivo. **Revista Treinamento Desportivo**, v.3, n.2, p.75-84, 1998.
- BRANDÃO, R. **Fatores de stress em jogadores de futebol profissional**. 2000. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2000.
- \_\_\_\_\_. O lado mental do futebol. In: LEITE, T.; GUERRA, I. (Org.). **Ciência do futebol**. São Paulo: Manole, 2004.

BRANDÃO, M. R. F.; AGRESTA, M. Futebol, psicologia e produção do conhecimento. In: BRANDÃO, M. R. F. et al. **Futebol**: psicologia e produção do conhecimento. Rio de Janeiro: Atheneu, 2008. v. 3, p. 119-147.

BRUNORO, J.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

BRACHT, V. **Sociologia crítica do esporte**: uma introdução. Vitória: CEF/UFES, 1997.

BUCETA, J. M. O que um psicólogo pode ensinar a um treinador. In: BRANDÃO, M. R. F. et al. **Futebol**: psicologia e produção do conhecimento. Rio de Janeiro: Atheneu, 2008. v. 3, p. 63-86.

CADERMATORI, A. Algumas reflexões sobre a dinâmica em grupos de mulheres “sadias” em situação de gestação. In: Barenblitt, G (Org.). **Grupos**: teoria e técnica. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

CARRON, A.V.; HAUSENBLAS, H. A. **Groupy dinamics in sport**. Morgantown: Fitness Information Technology, 1998.

CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. **Dinâmica de grupo**: pesquisa e teoria. São Paulo: Herder, 1967.

CARVALHO, R. Grupos: O que se passa neles? O que são? In: BARENBLITT, G. (Org.). **Grupos**: teoria e técnica. Rio de Janeiro, 1982.

CASAL, H.; BRANDÃO, R. Modelos de prática profissional na psicologia do esporte. In: Brandão & Machado. Coleção Psicologia do Esporte e do Exercício. v.1. São Paulo: Atheneu, 2007.

CHASKIELBERG, H. Liderazgo deportivo: resultados realistas y resultados extraordinarios. **Revista Digital**, Buenos Aires, ano 5, n. 22, jun. 2000. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd22/liderazg.htm> - .

COIMBRA, D. R. et al. A importância da psicologia do esporte para treinadores. *Conexões: Campinas: revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, v. 6, p. 419-429, jul. 2008.

CORTE, C. **Estádios brasileiros de futebol**: uma análise de desempenho técnico, funcional e de gestão. 2007. Tese (Doutorado em Estruturas Ambientais Urbanas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

DUNNING, E. **El Fenômeno deportivo**: estudios sociológicos en torno al deporte, la violencia y la civilización. Barcelona: Paidotribo, 1999.

DUNNING, E.; CURRY, G. Escolas públicas, rivalidade social e o desenvolvimento do futebol. In: GEBARA, A.; PILATTI, L. **Ensaios sobre história e sociologia nos esportes**. Coleção Norbert Elias. v2. Jundiaí: Fontoura editora, 2006.

ESCHER, T. **O futebol (tel)espetáculo como lazer**: um exame sobre as manifestações do futebol brasileiro. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, 2007.

ESCHER, T.; REIS, H. As relações entre futebol globalizado e nacionalismo: O exemplo da Copa do Mudo de 2006. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Campinas, v. 30, n.1, p.41-55, set. 2008.

FEIJÓ, O. **Psicologia para o esporte**: corpo e movimento. 2. ed. Rio de Janeiro: SHAPE, 1998.

FERNANDES, L G. O. **Futebol de salão**: leis e regulamentos do futebol de salão, suas técnicas e suas táticas. 17. ed. São Paulo: Latina, 1984.

GALEANO E. **Futebol ao sol e à sombra**. Porto Alegre: L&PM, 2002.

GIESENOW, C. **Psicología de los equipos deportivos**: claves para formar equipos exitosos. Buenos Aires: Claridad, 2007.

GUATARRI, F. A propósito da terapia familiar. In: BARENBLITT, G. (Org.). **Grupos**: teoria e técnica. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

HERNANDEZ, J. A. E.; GOMES, M. M. Coesão grupal, ansiedade pré-competitiva e o resultado dos jogos em equipes de futsal. **Revista Brasileira de Ciências de Esporte**, Campinas, v. 24, n.1, p.139-150, set. 2002.

HOBSBAWM, E. **Entrevista à Folha de São Paulo**. Caderno Mundo. 30 de Setembro de 2007.

KAMKHAGI, V. Horizontalidade, verticalidade e transversalidade em grupos. In: BARENBLITT, G. (Org.). **Grupos**: teoria e técnica. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e Instituições**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

LEITÃO, J. C. **A relação treinador-atleta**: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipes de futebol. 1999. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade de Coimbra, Coimbra, 1999.

LEWIN, K. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

\_\_\_\_\_. **Problemas de dinâmica de grupo**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1973.

LOBO, R. J. **Psicología dos deportes**. São Paulo: Atlas, 1973.

LOVISOLI, H. Saudoso futebol, futebol querido: A ideologia da denúncia. In: HELAL, R; SOARES, A.; LOVISOLI, H. **A invenção do país do futebol**: mídia, raça e idolatria. Rio de Janeiro: Mauad, 2001.

LUCENA, R. **O esporte na cidade:** aspectos do esforço civilizador brasileiro. Campinas: Autores Associados, 2001.

MACHADO, A. Liderança: novas perspectivas no futebol. In: BRANDÃO, R. et al. Coleção psicologia do esporte e do exercício. v.3. São Paulo: Atheneu, 2008.

MAGALHÃES, P. Síntese crítica da teoria de grupos em George Lapassade. In: BARENBLITT, G. (Org.). **Grupos:** teoria e técnica. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos: atualidades das descobertas de Kurt Lewin.** São Paulo: Duas Cidades, 1970.

NOCE, F. Liderança. In: SAMULSKI, D. **Psicologia do esporte.** Belo Horizonte: Manole, 1992.

OLIVEIRA, J. L. **A comparação da preferência do estilo de liderança do treinador ideal entre jogadores do futebol e futsal.** Revista Digital, Buenos Aires, ano 10, n6, set. 2004. disponível em: <http://www.efdeportes.com/>.

OLMEDILLA, A. et al. Un análisis del papel profesional del psicólogo del deporte desde la percepción del entrenador de fútbol. **Revista de Psicología Del Deporte**, Barcelona, v.1.7, n. 2 p.95-111, 1998.

PEPITONE, A.; REICHLING, G. Coesão de grupo e a expressão da hostilidade. In: Cartwright, D.; ZANDER, A. **Dinâmica de grupo:** pesquisa e teoria. São Paulo: Herder, 1967.

PEREIRA, L. **Footballmania:** uma história social do futebol no Rio de Janeiro, 1902-1938. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal.** São Paulo: Martins Fontes, 1982.

\_\_\_\_\_. **Teoria do vínculo.** 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

PICHON-RIVIÈRE, E; QUIROGA, A. P. **Psicologia da vida cotidiana**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

REBELO, A.; TORRES, S. **CBF-Nike**. São Paulo: Casa Amarela, 2001.

REIS, H. Futebol e sociedade: uma análise histórica. **Revista Histedbr**, n.10, jun. 2003.

REIS, H.; Escher, T. **Futebol e sociedade**. Brasília: Liber Livros, 2006.

ROUYER, J. Pesquisas sobre o significado humano do desporto e dos tempos livres e problemas da história da Educação Física. In: **Desporto e desenvolvimento humano**. São Paulo: Seara Nova, 1977.

RUBIO, K. Estrutura e dinâmica dos grupos esportivos. In: \_\_\_\_\_. (Org.) **Psicologia do esporte: teoria e prática**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

\_\_\_\_\_. **Psicología del deporte aplicada**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003b.

\_\_\_\_\_. Origens e evolução da psicologia do esporte no Brasil. **Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales**, Barcelona, v.7, n.373, Mayo 2002.

\_\_\_\_\_. Rendimento esportivo ou rendimento humano? O que busca a psicologia do esporte. **Revista Electrônica Internacional de La Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología**, n. 1, p. 01-06, fev. 2004. Disponível em:  
[<http://www.psicolatina.org/01/rendimiento.html>](http://www.psicolatina.org/01/rendimiento.html).

RUBIO, K. Ética e compromisso social na psicologia do esporte. **Revista Psicología, Ciência e Profissão**, v. 27, n. 2, p. 304-315, 2007.

SAIDÓN, O. O Grupo operativo de Pichon-Rivière: guia terminológico para construção de uma teoria crítica dos grupos operativos. In: BARENBLITT, G. (Org.). **Grupos**: teoria e técnica. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

SANTOS NETO, J. M. **Visão do jogo**: primórdios do futebol no Brasil. São Paulo: Cosac & Naify, 2002.

SAMULSKI, D. **Psicologia do esporte**. Belo Horizonte: Manole, 2002.

\_\_\_\_\_. **Áreas de atuação da psicologia do esporte**. In: Brandão & Machado. Coleção Psicologia do Esporte e do Exercício. V.1. São Paulo: Atheneu, 2007.

SCHACHTER, S. et al. Um estudo experimental de coesão e produtividade. In: CARTEWRIGHT, D.; ZANDER, A. **Dinâmica de grupo**: pesquisa e teoria. São Paulo: Herder, 1967.

SCHAFF, A. **História e verdade**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1986.

SINGER, R. N. **Psicologia dos esportes**: mitos e verdades. 2. ed. São Paulo: Editora, 1977.

SMIT, B. **Invasão de campo**: Adidas, Puma e os bastidores do esporte moderno. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

SOARES, A. J.; LOVISOLLO, H. R. Futebol: a construção histórica do estilo nacional. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 25, n. 1, p. 129-143, set. 2003.

TOLEDO, L. Futebol e teoria social: aspectos da produção científica brasileira. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, São Paulo, n. 52, p.133-165, 2001.

THOMPSON, J.; McEWEN, W. Objetivos de organização e ambiente: estabelecimento de objetivo como um processo de interação. In: CARTEWRIGHT, D.; ZANDER, A. **Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria.** São Paulo: Herder, 1967.

UNZELTE, C. **O Livro de Ouro do Futebol.** São Paulo: Ediouro, 2002.

VALLE, M. **Dinâmica de grupo aplicada à psicologia do esporte.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

VAZ, A. O futebol como drama e mitologia. In: PRONI, M.; LUCENA, R. F. **Esporte, história e sociedade.** Campinas: Autores Associados, 2002.

WEINBERG, R. S.; GOULD, D. **Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico.** Barcelona: Ariel Psicología, 1996.

WHITE, R.; LIPPITT, R. Comportamento do líder e reação dos membros em três “climas sociais”. In: CARTEWRIGHT, D.; ZANDER, A. **Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria.** São Paulo: Herder, 1967.