

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

**FUTEBOL EMPRESA E A "DEMOCRACIA CORINTHIANA":**

**UMA ADMINISTRAÇÃO QUE DEU DRIBLING NA CRISE**

*Este exemplar corresponde à  
relação final da Diretoria  
de finanças e aprovada pela  
Comissão Julgadora.  
10 de dezembro de 1990.*

*Manay Gitz Profmbr*

**LUIS TOLOSA SANTOS**

LUÍS TOLOSA SANTOS

**FUTEBOL EMPRESA E A "DEMOCRACIA CORINTHIANA":  
UMA ADMINISTRAÇÃO QUE DEU DRIBLING NA CRISE**

Dissertação de Mestrado apresentada  
ao Departamento de Ciências Sociais  
do Instituto de Filosofia e Ciências  
Humanas da Universidade Estadual  
de Campinas.

BC/ 9102530

Este exemplar corresponde  
à redação final da dissertação  
defendida e aprovada pela Comissão Julgadora  
em 19/11/1990

Manoel Tosta Berlinck, 1986 -

NOVEMBRO/1990

UNICAMP  
BIBLIOTECA CENTRAL

---

---

**DEDICATÓRIA**

---

---

Ao

*Hélio de Pessato Libardi*

Luiz Fernando Veríssimo diz:

"Ser corinthiano é o estágio seguinte a ser paulista, é uma resignação furiosa, nada tem a ver com futebol. Torcer pelo Corinthians é uma maneira de não desistir".

---

---

## AGRADECIMENTOS

---

---

Devo agradecer aqui a todos aqueles que contribuíram para que este trabalho fosse realizado, pois encontrei muita gente e acumulei dívidas ao longo deste caminho. Inicialmente, gostaria de agradecer aos funcionários da limpeza e da secretaria do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

São vários os amigos que me ajudaram e incentivaram de diferentes formas. Principalmente os amigos da minha turma de pós-graduação.

Tive a sorte de poder contar com o auxílio de alguns professores do curso de mestrado em Sociologia. As críticas e os incentivos que esses professores dedicaram ao meu trabalho são para mim motivo de orgulho.

Não poderia deixar de agradecer àquelas pessoas que aguentaram as variações do meu humor durante estes três anos e meio.

À Erica, que durante todo este período em que estive sobrecarregado com os meus textos, soube decifrar, corrigir

os meus manuscritos e soube suportar meus momentos de ansiedade e incerteza.

Agradeço ainda à CNPq e à FAPESP, que financiaram a pesquisa com a concessão de bolsas de estudo. À Marilza A. Silva que datilografou os meus dois projetos de pesquisa à FAPESP.

É difícil falar do meu amigo e orientador Professor Manoel Tosta Berlinck, mas gostaria de agradecer seu profissionalismo e competência; sua capacidade de indicar os tipos de documentos que eu precisava ler, sua habilidade em misturar em doses certas, por alguma alquimia que nunca consegui entender, crítica e encorajamento. Agradeço ainda, ao "Mané" a paciência e amizade com as quais me brindou.

O texto que se segue é resultado de longas e árduas horas, dias, meses e anos de muita angústia e sacrifício, mas acima disso tudo é fruto de muita paixão. Talvez tenha sido o primeiro trabalho feito com muito amor e garra. O texto e eu éramos uma só coisa, me perdia no meio dos escritos, era um sentimento só.

Agora acabo de escrever. Foi difícil "rabiscar" o agradecimento pois, ao fazê-lo, senti uma emoção muito maior, a emoção de que esta tese não é só minha.

---

---

## ÍNDICE

---

---

INTRODUÇÃO.....	1
FUTEBOL: O JOGO DE PODER.....	21
CORINTHIANS: UM GRANDE ELEFANTE BRANCO.....	45
O TORCEDOR CORINTHIANO: FÉ, ESPERANÇA, CARIDADE E MUITA PORRADA.....	68
A DEMOCRACIA CORINTHIANA.....	88
ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO CORINTHIANO.....	115
OS CAMINHOS DA PAIXÃO NA EMPRESA CORINTHIANS....	139
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	160
BIBLIOGRAFIA.....	164

---

---

## INTRODUÇÃO

---

---

No início das minhas pesquisas, parecia tudo muito estranho e pude sentir, por parte de alguns colegas e professores, algo que me tornava alvo de gozação. Mais, de incredulidade. Até que eles tinham razão, pois elaborar uma dissertação de mestrado desse tipo não aparecera nas Ciências Sociais. Talvez tenha causado ainda maior admiração nos colegas quando me lancei à coleta empírica, quando passei meses indo ao Parque São Jorge, emissoras de rádio e televisão, Federação Paulista de Futebol e aos principais jornais de São Paulo. Mas apesar desse pouco caso que recebia fui em frente, pois estava decidido pelo tema "Futebol".

Durante o período em que cumpria os créditos de pós-graduação tinha análises que se limitavam ao senso-comum. A minha visão se limitava apenas ao ato de congregar-se, a festividade, à alegria que o futebol proporciona, embora soubesse que também era um meio de ascensão social e de vaidade pessoal. Desconhecia que era um momento de igualdade e de igualização, comunhão, de tensão e também de conflitos. Mas que por de trás desses elementos havia organização e havia pessoas comprometidas com esta organização. Um comprometi

mento a nível da paixão administrativa.

E foi refletindo melhor sobre tudo isso que acabei por optar por um estudo novo sobre o futebol: a paixão na teoria da administração de organizações formais. Tento com este estudo demonstrar que o futebol é a mercadoria mais importante que o clube possui. Porém, é necessário entendermos o clube de futebol como uma instituição empresarial e que as leis que regem o comportamento dos indivíduos dentro de uma empresa não são precisas e mutáveis como as leis das ciências físicas: Portanto, dirigir um clube de futebol não é só dirigir o futebol deste clube. É preciso ter competência e paixão.

Faltava então o objeto do meu estudo. Não foi difícil. Escolhi o Sport Club Corinthians Paulista. Mas porque o Corinthians?

Escolhi este clube por uma questão afetiva. O Corinthians e eu estamos unidos por uma paixão que nasceu na infância. Mas qual o período a ser estudado no Corinthians? Escolhi a Administração de Waldemar Pires (abril de 1981 a abril de 1985).

A experiência revelada pelo Corinthians nesse período é bastante interessante, demonstrando que essa visão mercadológica não denigre em nada o sentido esportivo de futebol. Mas que visão mercadológica é essa que foi assumida pelo Corinthians? Por que e onde houve mudanças nas estruturas do clube? Como o Corinthians conseguiu enfrentar a crise bra-

sileira, apresentando, no final do ano de 1984, uma sólida situação financeira, fechando seu balanço em 9,5 bilhões de cruzeiros de superávit, além de ter cerca de 7 bilhões de cruzeiros aplicados em ORTNs no Banco Central, numa época em que outros grandes clubes de futebol como o Santos, o São Paulo e o Fluminense apresentaram grandes déficits orçamentários?

Gostaria de estabelecer as relações de igualdade e de diferença entre os vários clubes envolvidos no futebol paulista nos anos de 1981 a 1985, mas isso não será possível, pois demandaria um longo tempo e uma despesa altíssima. Tal comparação teria, sem dúvida, grande validade para entendermos a política adotada pelo SCCP (Sport Club Corinthians Paulista), uma política econômico-administrativa que deu certo.

Volto à questão central: mas como a Administração do Corinthians conseguiu sobreviver a essa crise que assola a todos? E o superávit de quase 10 bilhões de cruzeiros em 1984? Que tipo de mercadologia foi empregada que deu certo? Quem são os responsáveis por esse sucesso obtido no Corinthians? Que tipo de trabalho desenvolveram na organização administrativa do clube? Qual a sua relação profissional e afetiva com o Corinthians Clube e com o Corinthians Futebol? Nessa minha pesquisa fica clara essa diferença, isto é, o Corinthians Clube é uma coisa e o Corinthians Futebol é uma outra, embora o clube seja um só. Ser dirigente do Sport Club Corinthians Paulista é ser, antes de tudo, um dirigente atento ao futebol do clube, caso contrário será difícil administrar a grande

"*Empresa Corinthians Paulista*", pois a receita para se administrar um clube de futebol é sempre a mesma: vitória. E no Corinthians isso é primordial.

Talvez esteja aí a grande "arte" de administrar um clube esportivo: a paixão pelo futebol do clube; pois se esse lado passional não funcionar, será muito difícil os dirigentes terem sucesso. E foi isso que eu pude sentir durante o período em que coletava material para esse estudo. Acredito, ainda, que esse lado passional também se reflete em alguns jogadores (empregados assalariados do clube) do Corinthians, como Wladimir, Casagrande e Solito.

Mas o Corinthians empresa tem um compromisso social e econômico com a população que participa dia-a-dia dos acontecimentos do clube. São os seus associados e a sua grande torcida, essa por sinal muito participante, ativa e exigente.

Um outro ponto que eu abordo neste estudo é exatamente a participação e influência dos torcedores na administração do Corinthians. Pude presenciar reuniões entre membros de torcidas organizadas com o representante máximo da hierarquia corinthiana: o seu presidente. Pude, também, sentir essa participação e influência nos estádios por onde o Corinthians jogou. Hoje, depois de analisar bem o Corinthians, tenho certeza de que escrever sobre o Corinthians e não escrever sobre a sua torcida é como deixar de escrever (exceções feitas), pois é através da torcida que se percebe o lado passional da administração. Pode parecer um certo exagero de minha parte; mas por mais racionais que possam parecer as atitudes de seus

dirigentes, eles se deixam levar pela paixão ao Corinthians. Quando falo "paixão", é paixão mesmo, é doação, é entrega, é algo que se assemelha a um "mergulhar de cabeça".

Talvez estejam aí os "ovos da galinha de ouro" — uma empresa que funciona, e muito bem, tendo dirigentes que além de serem administradores também são torcedores dessa empresa. Não se esquecendo de que é sempre bom ser dirigente do Corinthians, pois isso lhe dá oportunidade e muito sucesso econômico, político e social. Basta fazer do Corinthians um grande clube, onde o futebol possa estar sempre nas "paradas" isto é, que o futebol do Corinthians consiga vitórias e mais vitórias. Aí está o segredo de como administrar essa máquina empresarial. E foi isso que aconteceu na gestão de Waldemar Pires: vitórias e mais vitórias, tanto nos jogos quanto nas finanças do clube.

A "coluna vertebral" da empresa corinthiana é formada por dois conjuntos importantes: paixão de seus diretores e de seus torcedores.

Embora a razão se faça presente como mediadora importante dessa balança, reafirmo que não é tão decisiva como parece, pois bastaram algumas horas de conversa com conselheiros e dirigentes para que eu pudesse sentir que é perfeitamente possível um clube, como o Corinthians, fechar o seu caixa com quase dez bilhões de cruzeiros, como foi no ano de 1984; que seu nome seja vendido por altos preços e ainda consiga vários títulos em um só ano. Tudo isso parece frio, calculista e matemático, mas com o passar do tempo, pode ter

subsídios, através dessas conversas com pessoas ligadas ao clube, para escrever que o Corinthians-Paixão existe e é aí que surgem os conjuntos de influências que acabam fazendo com que essa empresa continue sempre ativa e com planejamento de vitórias e invejável superávit.

A visão empresarial que se deu no Corinthians, e em particular no Departamento de Futebol, nos mostra que o trabalho executado teve como sustentáculo a paixão. E era essa paixão que movia os seus dirigentes. O Vice-Presidente de Futebol, Adilson Monteiro Alves, insistia no futebol-trabalho, mas era um trabalho que tinha que ser exercido com paixão, caso contrário seria difícil administrar aquele Departamento.

Ser apaixonado pelas coisas da empresa não anula o lado da burocracia, da autoridade, da hierarquia e do poder da racionalidade. Enfim, é isso que procuro transcrever neste meu trabalho: a paixão existente na administração e no poder empresarial junto ao Sport Club Corinthians Paulista.

Portanto, o que gostaria de salientar é que existe um total desconhecimento dessa realidade que tanto afirmamos conhecer, entender e interpretar. Como é de conhecimento de todos, o futebol no Brasil é um fenômeno que chama a atenção. Com o futebol se ocupam, todos os dias, milhares de pessoas diretamente ligadas à produção dos espetáculos futebolísticos. Encontramos desde o Presidente da Confederação Brasileira de Futebol até o catador de bola (gandula) durante os treinos das equipes. Tudo isso se torna viável porque, diariamente,

o futebol compõe a vida dessas e de milhões de pessoas dentro de um sistema complexo de criação, interpretação de símbolos e práticas associados, de modo algum desligados de outros aspectos sócio-culturais.

O que pude sentir é que existe uma grande escassez de trabalhos sobre o tema, principalmente nas ciências sociais. Isto se deve, em parte, ao fato de que há graus de legitimidade variáveis na estrutura do campo intelectual.

Não sei ao certo porque há hoje um descaso e um desprestígio grandes com relação ao tema por parte da nossa comunidade científica. Muito dos intelectuais brasileiros o desprezam, relegando-o ao segundo plano. Para eles, o futebol é, e quase sempre foi, sinônimo de alienação, de descompromisso. Algo passível de manipulação e de controle social.

Por outro lado, encontramos alguns analistas não temáticos que dão um grande salto intelectual, invertem os argumentos e, como num passe de mágica, transformam tal tema num elemento de consciência de massa, vontade e determinação. Hoje mais do que nunca vemos isso nas ciências humanas. Tomara que sejam os "benditos ares democráticos" que assolam a nação brasileira, pois nunca houve tanto desencontro como nessa fase de transição político-econômica (a mudança do poder militar para o poder civil).

A análise que agora faço é de que os escritos ou reflexões científicas sobre o futebol brasileiro são em número

reduzidíssimo, apesar de o tema futebol ocupar várias páginas dos jornais, revistas, os horários das emissoras de rádio e televisão, os comentários e momentos de lazer como atividade de torcida. Como tema de preocupação intelectual, entretanto, quase nada foi feito.

Benedito Tadeu César diz em seu estudo "*Os Gaviões da Fiel e a Águia do Capitalismo*" que Monteiro Lobato, escritor (1959); Mário Filho (1947) e João Saldanha, ambos jornalistas, dedicaram ao assunto alguns artigos em jornais mas foi Anatol Rosenfeld, significamente quando recém-chegado ao Brasil, quem refletiu mais profundamente sobre o tema, elaborando um artigo que só recentemente foi traduzido e publicado no Brasil (1974). Há ainda três teses sobre o tema geral futebol: uma produzida no Museu Nacional sob o título "*O Futebol Brasileiro - Instituição Zero*", de autoria de Simoni Lahud Guedes. É um trabalho circunscrito a sua prática e projeção entre os operários da fábrica de tecidos Bangu, sem extrair daí as implicações, quer históricas quer sociais, que ele por ventura venha a ter. A outra tese trata o futebol como um fenômeno lingüístico. A terceira, também do Museu Nacional, é de Ricardo Benzaquim, "*Os Gênios da Pelota*" e dedica-se ao estudo do jogador profissional. Há, ainda, produzidos no Brasil, alguns estudos na área da psicologia que se dedicam ao tema, porém sem muitas novidades. Myra y Lopez e Athayde Ribeiro da Silva (1964) escreveram "*Futebol e Psicologia*". Maria Isaura Pereira de Queiroz escreveu, na década de cinqüenta, sobre o Corinthians, mas tal trabalho não teve muita repercussão. Janete Lever, uma pesquisadora americana, desenvol

veu sua tese aqui no Brasil nos anos setenta, onde mostra o progresso de integração através do conflito. Sérgio Miceli, da Fundação Getúlio Vargas e da UNICAMP, também se preocupou com o tema. Hoje o mais atuante, talvez seja Roberto de Matta. Existem outros estudiosos, como o sociólogo Eduardo Maranhão, que publicou em 1982 "*A Política do Esporte no Brasil*".

A intelectualidade retirava-se de campo, o povo o invadia e, por seu turno, a imprensa o explorava. A par disso, sem alarde, mas de maneira sistemática e segura, as forças políticas e os aparelhos de Estado foram se achegando e ocupando o espaço <sup>(1)</sup>. E o que poderia ser analisado criticamente ficou a cargo do senso-comum. O que restou para a nossa análise foi a contradição que persistia no jogo da bola, pois era lazer, prazer e ao mesmo tempo meio de ascensão social. Momentos de igualdade e igualação. É expressão corrente, no momento do gol, da vitória e enquanto se torce, não existem diferenciações sociais, não existem conflitos, não existem problemas. Esta é, inclusive, a imagem projetada e reforçada por grande parte da imprensa. O futebol é momento de comunhão, de identidade, de fusão e de aniquilamento de tensões e conflitos. E isto fica bem claro no capítulo **O Torcedor Corinthiano: Fé, Esperança e Muita Porrada.**

Curiosamente, não há discordância quanto a essas características do futebol. Todas as correntes interpretativas não sistemáticas do fenômeno lhe reconhecem estas qualidades. Tanto aquelas que vêem aí os aspectos da alienação quanto as que lhe imputam um caráter renovador são concordes quanto a este aspecto.

*"O Futebol promove alianças: cria identidade, pauta condutas. Cada uma das correntes, entretanto, as interpretam segundo suas convicções teóricas, sejam elas políticas ou ideológicas. Falta-lhes um conhecimento sistemático da realidade empírica. Os dados são, pelo senso-comum, fantasiados de postura crítica, manipulados, dependendo do modismo e das inclinações, conjunções e oportunidades do momento e, o que é pior, servindo às mais diversas posturas políticas nem sempre manifestas e/ou quase nunca firmadas na vivência interna do fenômeno, na análise objetiva e no conhecimento pleno da realidade" (2).*

Vai-se, assim, de um extremo a outro. Num, coloca-se o futebol como alienante e reforçador das estruturas e do sistema, como instrumento de manipulação e de controle. Noutro, apresentam-no como expressão da cultura e da vontade populares. Da crítica negativista passa-se ao discurso e ao ôba-ôba.

Tudo o que era negativo transforma-se em positivo. A meio caminho ficam aqueles que, aparentemente, não emitem opinião crítica — postura esta muito bem assumida pela imprensa. Para ela o futebol vale apenas como fato, como fenômeno, como acontecimento. Vale, na verdade, como reforçador e como afirmação do *status-quo*.

Têm-se, no entanto, em qualquer das posturas, atitudes paternalistas. A primeira, assumida pelos intelectuais presumidamente de vanguarda revolucionária, minimiza os valores e as qualidades próprias do fenômeno, transformando-o em vulgaridade e infantilidade. Consideram-no como futilidade, como fenômeno não sério, como algo espúrio que tem como única serventia a manutenção da dominação e da exploração política, ideológica e econômica das massas. Os populistas, por sua vez, assumindo uma postura não menos revolucionária, atribuem-lhe características inversas. É a vontade popular, seus valores, suas convicções, seu protesto e sua insatisfação que se expressam em cada grito de gol, em cada quebra-quebra, em cada caravana de torcedores. Os xingos aos juizes, as invasões de campo, as vaias ou os aplausos, tudo é manifestação da vontade popular. São as massas que começam a fazer ouvir o seu clamor, dizem. "*É a prova de força do povo*". Pouco lhes importa a utilização e as conseqüências que o sistema faz disso tudo. O que vêem é apenas a expressão do que chamam uma "*nova cultura*" que se contrapõe à cultura dominante; estabelecem uma dicotomia rígida e não referente, como se ambas estivessem em campos opostos e não comunicantes. Metem no balaio de gatos da cultura popular, simplificando-as e rotulando-as (assim co

mo ao próprio conceito de cultura-popular), as manifestações, as criações, os valores e as características assumidas e desbrochadas através do futebol. Para estes, hoje, tudo o que venha do povo é autêntico, é revolucionário e é sábio e, portanto, deve ser incentivado e reforçado — quando não se constitui mesmo na verdade absoluta e simples. Não se dão ao mínimo e primário trabalho de conceituar o que seja popular e o que seja cultura popular. Certamente, embora o afirmem, não estão trabalhando com os mesmos conceitos de que Gramsci se utilizava. Têm, freqüentemente, confundido popular com popularesco e, como só a eles é dado conhecer e, portanto, eleger o que seja popular-autêntico-revolucionário, incorporaram a capaça dos sábios, reservando para si próprios a exclusividade na justeza e na certeza das escolhas. Assumem, então, mais uma vez, embora negando, sua vocação paternalista. Vocação esta que não é exclusiva da intelectualidade dita "de esquerda". Ela é disputada com ardor pela direita, que a manifesta com maior galhardia, assumindo o fato. Para a esquerda, o futebol, se não é alienação (conceito incômodo e provocador) é malandragem, perda de tempo, coisa de desocupados, de incultos. Ou seja, também é coisa do povo, com a diferença que provoca repulsa e não idolatra. Povo, para ela, tem que ser reeducado. Nada do que é seu tem valor ou pode ser aproveitado. Só a educação resolve os problemas desse país, dizem os da direita. Só que é a educação deles, definida por eles e administrada por eles (3).

O trabalho que realizo não tem pretensão de esgotar o tema ou de abordá-lo na sua plenitude. Acredito que ele não faz isso, pelo contrário, ele está preso a um único clube e a um período curto deste clube, portanto, é limitado. O futebol é tratado neste meu trabalho com uma outra feição. Deixa de ser exótico, pitoresco, e até mesmo popularesco. Adquire um novo universo, com características próprias. Mas nem por isso deixa de receber pressões, coações e manipulações das forças que estão a sua volta. Quando ele assume as características organizacionais, também assume a expressão e a síntese dos conflitos. E é através dos conflitos que se mantêm suas relações com o todo social: modificando-o e sendo modificado, alterando e sendo alterado, manipulando-o e sendo manipulado.

Veremos ainda que os dirigentes corinthianos assumem a visão profissional do clube. O futebol passa a ser visto e analisado não a nível de axioma. Os dirigentes corinthianos revestem-no de uma importância administrativa.

Antony Jay diz em seu livro **Maquiavel e Gerência de Empresa** que o comércio é como a guerra — seu objetivo é claro — lucrar ou não lucrar. Para Antony Jay, não há apelação, tanto nos números como nas batalhas. Já no Departamento de Futebol do Corinthians isto fica bem claro — vitórias são vitórias — assim há lucro. Do contrário, é falência. E para obter vitórias e lucros é necessário uma boa administração, uma boa visão do mercado de capital e uma paixão pelas coisas do Corinthians<sup>(4)</sup>.

E é o próprio Antony Jay que aborda ainda, com muita clareza, que as grandes empresas necessitam de uma fé. Para ele a maioria das pessoas alegra-se ao sentir que estão, de algum modo, procedendo bem, ajudando a humanidade, tornando o mundo melhor ou servindo a um ideal nobre.

Hoje quando falamos de futebol (o futebol-empresa) temos que também analisar que ele comporta um grande público, e tem a sua disposição uma enorme máquina propagandista, com a finalidade de afirmar constantemente slogans, que lhe são necessários.

A prática deste esporte acabou, com o tempo, por se transformar em uma grande festa, que passou a envolver dois tipos de manifestações: a ideológica onde a parte cultural-nacionalista é desenvolvida; e a empresarial que envolve todos os tipos de serviços. Assim o futebol passa a fazer parte da organização do povo brasileiro, pois existe um tempo para a música, outro para as orações e um período para o futebol.

O futebol, apesar de ser expressivo por si só, tem por trás interesses empresariais e políticos que encaram a torcida como uma massa uniforme e amorfa e usam o futebol como instrumento de alienação útil ao mecanismo do poder e para fantasias ideológicas que servem a alguns grupos (como por exemplo os cartolas).

Desta forma, o futebol no Brasil vem servindo como veículo de permanência de valores sociais e de manifestações.

de massas e é também o esporte que abriga componentes variados de contradição, ou seja, envolve a solidariedade e a disputa, une e separa, promove e destrói, alegra e entristece.

Com o decorrer do tempo, o futebol, para poder sobreviver nacionalmente, adotou a linguagem da cultura oficializada e passou, de maneira empresarial, a falar de unidade, povo brasileiro, coisa nossa, preferência nacional, raça, etc. E tornou-se quase que mecânica a interpretação do futebol como uma tendência instintiva, racial, resultado da personalidade de um povo mestiço.

*"Os aspectos positivos da nacionalidade transformaram o futebol no 'cimento da integração', pois uma espécie de 'alma brasileira' foi atribuída ao grupo que, historicamente, aprendeu a gingar, driblando os problemas com a bola" (5).*

O Corinthians de 1981-85, começou a discutir estas questões de maneira franca, o que causou grandes discussões e controvérsias. A "Democracia Corinthiana" discutiu o valor atribuído historicamente ao jogador de futebol. Levantou questões sociais que em raros momentos foram abordadas dentro do mundo futebolístico.

A mudança na maneira de dirigir um clube de futebol a que se propôs o Departamento de Futebol do Corinthians foi também uma revisão dos valores tradicionais dentro do futebol e da sociedade brasileira e por isso mesmo enfrentou fortes

oposições, pois segundo seus dirigentes, tocou em estruturas fortemente fincadas no mundo do futebol, por exemplo, a imprensa que esteve a ponto de perder o monopólio e a manipulação da informação, que de acordo com os jogadores já não poderia falar por eles, fato que ocorria em outros clubes do Brasil, pois o jogador, se posicionando, não deixaria margem a que divulgassem o que quisessem a respeito das idéias e ações deles.

Quando abordada a relação entre futebol e o processo desencadeado no clube verificou-se que o título "*Democracia Corinthiana*" foi o nome de uma chapa que disputou eleições dentro do clube (abril de 1983), mas não se quer dizer com isso que não houve um processo de democratização no Departamento de Futebol. Houve um esforço em trazer a participação dos jogadores para o processo de decisão do clube e também de conscientizar o jogador de futebol de que ele era um profissional e como tal deveria agir.

A participação dos jogadores nesse processo de mudança no Corinthians foi em termos de maioria. Houve também apoio sem participação e a passividade de alguns jogadores, podendo ser detectadas nas entrevistas realizadas. Este fato pode ser analisado sob diversos ângulos. Tanto pode ser em função da formação dos jogadores, como pelos motivos que os levaram a ingressar na carreira futebolística.

Com este meu estudo acredito que avancei ainda mais na discussão futebol-empresa e, muito particularmente, na dis

cussão sobre "empresa" Sport Club Corinthians Paulista.

Procuro apresentar as questões da racionalidade e da paixão existentes entre a administração do Corinthians nos anos de 1981 a 1985.

Foram horas de leitura, reflexões e discussões sobre o tema apresentado: qual seria a relação profissional e afetiva existente nesta estrutura empresarial? Qual o papel assumido pelos dirigentes corinthianos, racional ou passional? E mais, o dirigente-apaixonado considera o Corinthians como uma empresa ou não? E como fica o futebol dentro dessa empresa?

As posturas assumidas pelos dirigentes e conselheiros do Corinthians são de ordem passional, eles se deixam levar pelo "amor" ao Corinthians e é aí que reside o segredo empresarial desta organização esportiva. E esta é a "coluna vertebral" da empresa corinthiana. Embora a razão se faça presente como medidora importante dessa balança, reafirmo que não é tão decisiva quanto a questão da passionalidade e isto ficará bem claro no decorrer deste trabalho.

O Corinthians é uma instituição constituída de acordo com as exigências estatais, onde há funcionários que reproduzem as relações de produção capitalista. E a ideologia da classe dominante, através da hierarquia, da burocracia e, conseqüentemente, do poder, se manifesta, no clube, através de seus dirigentes e conselheiros.

As conclusões nos mostram que este estudo consiste num universo rico de reflexões e muito animador. Sinto que o tema no qual trabalho poderá ser de grande utilidade a outros segmentos da sociedade, principalmente às Ciências Sociais. E que o material etnográfico que podemos encontrar neste estudo é riquíssimo. Acredito que poderíamos retirar muito mais do que consegui. O tema futebol é um campo farto para as interpretações simbólicas, onde os ritos se fazem presentes.

Finalmente, é bom que se esclareça, desde já, que restarão neste estudo grandes dúvidas. O tema da pesquisa é novo e por sua vez provoca dúvidas no tocante à paixão na teoria da administração de organizações formais. Porém não encontraremos uma resposta conclusiva a todos os questionamentos. O que me proponho a fazer é mostrar que a experiência revelada pelo Corinthians, no período de abril de 1981 a abril de 1985, é bastante interessante, pois demonstra que essa visão mercadológica existente entre seus dirigentes e conselheiros não denigre o sentido esportivo do futebol. E que essa visão mercadológica é baseada na paixão que eles têm pelas coisas do clube. E aí surge uma curiosa discussão relativa às teorias das organizações: a paixão administrativa.

**PARTE HISTÓRICA**

"O diabo é que entram em campo 23 almas (contando com o árbitro) implicando nelas forças desconhecidas, inibições. Sei lá quantos e quais sentimentos se misturam na formação deste esporte total que é o futebol".

**ARMANDO NOGUEIRA**

---

---

**FUTEBOL: O JOGO DE PODER**

---

---

Sem dúvida o futebol é um dos elementos que ajudam a compor o quarto dos maiores espetáculos esportivos. São poucas as instituições capazes de mobilizar tanta gente como ele. São vinte e dois homens unidos em torno de uma bola e em busca de um só objetivo, o objetivo fatal: o gol.

O futebol, como os outros esportes, tem como sustentáculo a forma recreativa de conflitos. Assim, o importante não é competir. O importante é disputar e vencer. O ato de competir não cria o conflito. E não existindo o conflito, os atletas deixam de ser rivais. E deixando de ser rivais, desaparece o espírito esportivo, pois só o esporte tem essa dupla realidade: de ser um ato recreativo e conflitivo ao mesmo tempo.

Podemos dizer que cada povo tem seu tipo nacional de competição. Ninguém põe em dúvida que, no Brasil, o esporte nacional seja o futebol. A sua soberania pode ser assinalada de dois modos: por sua exclusividade e por sua universalidade. Aqui, apesar da popularidade de várias atividades esportivas, elas são unanimemente consideradas suplementares. O futebol

é apreciado por todas as classes e vemos a grande figura da política ou da cultura ao lado do operário, por isso a sua posição de universalidade.

Existem algumas maneiras dominantes no modo brasileiro de praticar o futebol. Por exemplo: o brasileiro vibra e participa de modo passional dos jogos. Quase todos sentem que se trata de uma questão de vida e de morte. Uma das primeiras palavras portuguesas criadas para a gíria futebolística foi o verbo "*torcer*", com seus derivados "*torcida*", "*torcedor*", etc., para configurar a atividade de engajamento na competição<sup>(1)</sup>. Todos se sentem irmanados na mesma dor ou na mesma alegria, sem considerar classes ou quaisquer outras peculiaridades. Assim, todos os torcedores estão uníssonos em defesa do clube. Num campeonato nacional ninguém considera mais diferenciações (todos os torcedores paulistas, por exemplo, independente de para qual clube torçam ou torcem pelo Estado de São Paulo). No campeonato internacional, todos os brasileiros, de norte a sul, se unem diante dos aparelhos de rádio e TV e vivem a unidade transcendente da nacionalidade.

Hoje, o estilo brasileiro de praticar o esporte internacionalizou-se. Temos nele as seguintes linhas mestras: o espírito da equipe, a imensa possibilidade de improvisação e criação da jogada individual em face de uma situação cujas possibilidades de evolução instantânea devem ser todas consideradas. Esta situação caracteriza-se pelo fato de ser essencialmente instável, móvel e dependente de atos individuais e livres de várias pessoas. Aí, é importante não apenas atirar

a bola com o pé a uma longa distância, a um ponto determinado e com a violência necessária, mas saber vencer os adversários com fintas. A função da finta não é simplesmente passar pelo adversário sem tocá-lo, mas vencê-lo pela habilidade. O futebol, assim, é a corporificação do jeito: em face de uma situação nova, (toda jogada é radicalmente nova; nascida de decisões livres e imprevisíveis de várias pessoas diferentes, vindas de muitos pontos) descobrir a saída vitoriosa. O futebol é uma situação com infinitas saídas. O adversário não espera raciocinar por raciocínio ou ordenação no jogo: avança primeiro quem quiser, ou, para dizer a verdade, todos ao mesmo tempo. Como há muitas inteligências diferentes em atuação, o resultado é simples: a jogada deve ser construída e reconstruída a cada instante, e as decisões são tomadas de maneira fulminante, considerando a evolução rápida e incessante da situação, sempre mutável, com todos os seus componentes agindo livremente e em movimentos muito rápidos.

Para algumas sociedades, como a inglesa, por exemplo, o futebol, o tênis, o golfe, etc. são esportes. Ao passo que, para os brasileiros, a palavra futebol nunca surge sozinha, mas é sempre precedida do substantivo "jogo". Assim no Brasil, vai acontecer um "jogo de futebol", o evento foi um jogo bom ou ruim<sup>(2)</sup>.

No universo anglo-saxão, o conceito "esportivo" está na competição, na técnica e na força, ficando a sorte em último lugar. No Brasil, o esporte é vivido e concebido como um jogo. É uma atividade que requer táticas, determinação, habi-

lidades técnicas, mas também depende das forças incontrolláveis da sorte e do destino.

Desta maneira, existem três formas de jogo dentro de uma só partida. Há o jogo que se passa no campo, jogado pelos jogadores como atividade profissional e esportiva. Há um outro jogo que se passa na vida real, jogado pela população, na sua constante busca de mudanças para seu destino. E um terceiro jogo, jogado no "outro mundo", onde entidades são chamadas para influenciar o evento e, assim fazendo, promover transformações nas diferentes posições sociais envolvidas na ocasião esportiva. Assim, o futebol, no Brasil, deve ser visto não só como esporte, mas também como o jogo de todo um outro conjunto de valores e relações sociais.

Em sociedades tradicionais como a nossa, pode-se dizer que a popularidade do futebol está na capacidade do esporte possibilitar uma experiência com "estruturas permanentes". Um permanente que se define por meio de regras universais que ninguém pode modificar. Assim, ao contrário da política, onde, após cada derrota, os grupos dominantes tentam modificar as regras do jogo, o futebol proporciona uma experiência exemplar de legitimidade e de acatamento às leis. Aqui as regras não mudam e isso faz com que todos sejam iguais no campo da disputa. A vitória é o prêmio a ser efetivamente colhido por quem joga melhor. O futebol é um instrumento que permite experimentar a igualdade.

Assim, além de ser um esporte, é também uma máquina

de socialização das pessoas; um sistema onde elas têm a garantia da continuidade e da permanência da cultura e da ideologia. Num país onde não importa mais se muda o governo, ou a constituição, o sistema monetário, ou as universidades (pois já se sabe que como nação seu futuro é pouco glorioso), é no futebol que se tem afirmado que a sociedade brasileira é grande, criativa e generosa e é com esse futebol aqui praticado que se pode ter o sentimento de um glorioso futuro<sup>(3)</sup>.

#### VISÃO HISTÓRICA

Segundo alguns estudiosos, os jogos com bola, em suas diversas modalidades, seja com as mãos ou com os pés, são conhecidos desde os tempos mais remotos. Não é possível precisar em que época os astecas teriam começado a praticar o thatchli, ou os árabes a koma. O certo é que as origens dos jogos de bolas perdem-se no tempo. É possível, como admitem alguns antropólogos, que os nossos antepassados pré-históricos tenham sido os primeiros a descobrir um certo encanto no ato de chutar objetos redondos, tais como pedras roliças, frutas caídas de árvores e crânios achados ao acaso.

No ano de 2600 a.C., na China, Yang-Tsé inventou o Kemari — jogo disputado com oito jogadores de cada lado de um campo quadrado, de 14 metros, com duas estacas fincadas ao chão, ligadas por um fio de seda, bola redonda de 22 cm de diâmetro, de couro, cheia de cabelos ou crinas. Os jogadores deviam tentar passar a bola além das estacas, sem deixá-la to

car no chão. O grupo vencedor ganhava flores e lingotes de prata.

Na Grécia Antiga, o jogo com bola era o **epyskiros**, que serviu de inspiração ao **harpastum** dos romanos, disputado com bolas de bexiga de boi, cobertas por uma capa de couro.

Na Idade Média, surgiu o **soule**, ancestral direto do futebol, inspirado no **harpastum** dos romanos. Praticou-se bastante o **soule** na França, mas foi nos colégios ingleses que ele se aperfeiçoou e tomou as características do futebol que conhecemos hoje.

Na mesma época, praticava-se o **cálcio** na Itália, jogo que, apesar da violência existente entre os dois grupos rivais, representou o estágio mais importante do futebol. Os jogadores tinham posições definidas e as regras eram rígidas — pontapés e empurrões eram anotados como falta pelos dez juízes presentes à partida.

A crescente violência ocasionou severas críticas ao jogo. Mesmo assim, surge o **mass football**, quando mil homens — quinhentos de cada lado — lutam para levar a bola até as portas da cidade de Chester. Apesar das proibições e intervenções das autoridades, o **mass football** resistiu.

No início do século XVIII, quando jovens de ricas famílias inglesas trocaram o tiro, a equitação, a esgrima, a caça pelo futebol, o jogo era bem menos violento. Uma das pri-

meiras regras estabelecidas foi impedir que se tocasse a bola com a mão. Mas em 1823, na **Rugby School**, esta regra foi violada. Os estudantes dividiram-se em dois grupos de opinião: uns queriam que só os pés fossem usados, outros defendiam o uso dos pés e mãos indiferentemente. O estudante William Welbb Ellis sofreu muitas críticas por ter criado esta última fórmula, mas, tempos depois, acabou passando para a história como o criador do jogo de **rugby**.

No século XIX, o futebol já estava mais organizado. Os estudantes encarregaram-se de dar características mais competitivas ao fascinante esporte e de divulgá-lo. Organizavam jogos entre colégios e clubes que iam surgindo. Mas havia um problema: as regras não eram padronizadas.

Finalmente, no dia 26 de outubro de 1863, realizou-se, na taberna Freemason, Great Queen Street, Londres, uma reunião entre veteranos da Universidade de Cambridge, incentivados pelo jornalista e representante de onze clubes, John D. Carwright. Chegou-se à conclusão de que o futebol e o **rugby** tinham que ser separados. Os defensores do futebol criaram a The Football Association, dando forma definitiva ao jogo. Os partidários do **rugby** criaram sua liga.

Em 1º de dezembro de 1863, a partir de nove regras estabelecidas por Cambridge, o futebol foi codificado. Distribuíram-se livros e cartilhas para clubes, colégios, livrarias e bancas de jornais, a fim de divulgar e ensinar aos interessados como jogar futebol.

As regras foram, aos poucos, sofrendo modificações, até que, em 1868, criou-se a figura do juiz. Inicialmente, ele anunciava suas decisões aos gritos. Mais tarde, surgiram o apito e o travessão de madeira.

Em 1872, Inglaterra, Escócia, Irlanda e País de Gales criavam a **International Board**.

Em 1891, modificaram-se as regras: surgem as redes nas balizas e o pênalti; fixa-se em onze o número de jogadores (até então admitia-se conforme a vontade dos interessados); determina-se o tamanho do campo, da bola e o tempo de duração do jogo — 90 minutos. Em 1901, surgiram os limites das áreas. Em 1907, as leis do impedimento começaram a ser mudadas para serem definidas em 1924.

Em novembro de 1872, Escócia e Inglaterra disputaram o primeiro jogo internacional, em Glasgow. A partida terminou empatada.

Em 1875, estabeleceu-se o profissionalismo, causando certa polêmica porque nem todos eram favoráveis.

O futebol começou a chegar aos outros países. À França, em 1872; Suíça, em 1879; Bélgica, em 1880; Alemanha, Dinamarca e Holanda, em 1889; Itália, em 1893 e países da Europa Central, em 1900. Em 1904, foi criada a FIFA. No ano seguinte, disputou-se o primeiro jogo entre seleções fora da Grã-Bretanha: a Áustria venceu a Hungria por 5 a 0. Em 1908,

o futebol foi admitido nos Jogos Olímpicos. Em 1930, realizou-se a primeira Copa do Mundo, no Uruguai.

## O FUTEBOL NO BRASIL

Segundo alguns historiadores, o futebol teria chegado ao Brasil por intermédio de marinheiros ingleses ou holandeses, na segunda metade do século passado, quando eles provavelmente jogaram nas praias do Nordeste. Há também a versão de que antes o desporto teria sido praticado por padres jesuítas, que haviam trazido a novidade da Europa; a de que um certo **Mister Hug** teria ensinado o jogo aos funcionários da São Paulo Railway, em Jundiaí, em 1822; a de que um certo **Mister John** teria feito o mesmo com trabalhadores da Leopoldina Railway; a de que houve um jogo organizado por marinheiros ingleses na Praia da Glória, em 1874; e a de que os tripulantes do Criméia jogaram num capinzal próximo à rua Paissandu, em frente à residência da Princesa Isabel.

Entretanto, o que se sabe de concreto sobre a origem do desporto no Brasil data de 1894, quando Charles Miller, paulista nascido no bairro do Brás, em 1874, trouxe da Inglaterra duas bolas que permitiram aos brasileiros praticar regularmente o futebol nos anos seguintes. Charles, aos dez anos de idade, foi estudar na Banister Court School, de Southampton, na Inglaterra. Interessou-se pelo futebol e chegou a jogar em equipes organizadas, inclusive na seleção do Condado de Hampshire num jogo contra os amadores do Corinthians. Voltou ao

Brasil em 1894 e trouxe, além da paixão pelo desporto e duas bolas de couro, bomba, agulha de encher, camisas, calções e chuteiras.

Os primeiros jogos organizados por ele foram disputados na Várzea do Carmo, entre as ruas do Gasômetro e Santa Rosa, e, mais tarde, no terreno da chácara da família Dulley, no bairro de Bom Retiro. O desporto virou moda entre as famílias paulistanas.

Os sócios do São Paulo Athletic (fundado em 1888), todos ingleses, adoravam o críquete. Charles Miller levou sete anos para conseguir organizar uma equipe de futebol. Bolas, chuteiras, regras, tudo, enfim, era importado da Inglaterra e o futebol começou a tomar o lugar do críquete. Contudo, não passava dos limites da sede. Demorou alguns anos até que os ingleses resolveram jogar contra as equipes já formadas por brasileiros. O São Paulo ganhou os primeiros títulos do futebol organizado no Estado.

Em 1898, foi fundada a Associação Atlética Mackenzie College de São Paulo, o primeiro clube de futebol de brasileiros.

A exemplo de Charles Miller, o introdutor do futebol no Rio concluiu seus estudos na Europa. Oscar Cox, durante o tempo em que estudou no Colégio de La Ville, na Suíça, interessou-se pelo desporto e, de volta, trouxe uma bola e uma vontade muito grande de difundi-lo entre os fluminenses. Suas

primeiras tentativas, porém, fracassaram. A popularidade do críquete era enorme, mas Cox insistiu e conseguiu formar um time em 1901, para um jogo contra os ingleses do **Rio Cricket and Athletic Association**, de Niterói, no dia 1º de agosto.

O futebol começou a se expandir no Rio com o aparecimento do Rio Futebol Clube e do Fluminense, ambos em 1902. Em 1904, já existiam, além dos dois times citados, o **Football Athletic**, o Paissandu, o América, Botafogo e Bangu. começaram as discussões para a criação de um órgão para regulamentar os torneios entre os clubes. Assim, em junho de 1905, nasceu a Liga Metropolitana de Futebol. A partir de 1906, o futebol carioca estava oficializado.

As experiências internacionais iniciaram-se em 1908, quando a Liga Paulista anunciou a vinda de uma seleção argentina. Em 30 de junho os argentinos chegaram.

A 8 de junho de 1914, foi fundada a Federação Brasileira de Esportes. Um ano depois, no dia 25 de maio, surgia a Federação Brasileira que viria a ser opositora da primeira. E, em conseqüência da rivalidade, o Brasil demorou a ingressar no cenário futebolístico mundial. Em 1916, na fundação da Confederação Sul-Americana de Futebol, não se sabia qual das duas entidades brasileiras seria reconhecida pelos órgãos dos outros países. A Federação Brasileira de Esportes, com a qual nascera o Comitê Olímpico Brasileiro, era oficialmente reconhecida, mas a outra Federação tinha mais prestígio no exterior. Depois de muita discussão, os dirigentes chegaram a

um acordo e, com a fusão, nasceu a Confederação Brasileira de Desportos, cujo primeiro presidente foi Arnaldo Guinle. Só em maio de 1923, a FIFA reconheceu a CBD como filiada.

Os principais clubes do Rio e de São Paulo, reunidos num campeonato de turno e retorno, competiram em 1933, justamente quando o profissionalismo iniciava oficialmente suas atividades no futebol brasileiro.

A partir daí, campeonatos começaram a ser realizados também em outros Estados. O futebol já era uma realidade. Em terrenos baldios, praias e ruas, com bolas de borracha, couro ou pano, com pedras marcando o gol ou sarrafos presos ao chão, o jogo teve um desenvolvimento rápido. É o aparecimento de jogadores de rara habilidade.

#### UMA RÁPIDA HISTÓRIA DO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA

A história do Corinthians começa com Joaquim Ambrósio, Carlos Silva, Rafael Perrone, Antonio Pereira e Anselmo Correia, quatro funcionários da Companhia de Estrada de Ferro "São Paulo Railway" que residiam no bairro do Bom Retiro, São Paulo. Sempre que se reuniam, na rua José Paulino, para comentar a habilidade dos jogadores ingleses do Corinthians Team que por aqui havia passado, em 1910, a idéia de se fundar um clube no bairro tomava corpo, apesar das dificuldades da épo-

ca e do pouco interesse que o futebol despertava na população brasileira e paulista.

O Corinthians Team, que mais tarde viria a dar o nome ao Corinthians Paulista, havia impressionado os aficionados do futebol, com suas vitórias sobre o Fluminense (10 x 0), Cariocas (8 x 1), Brasileiros (5 x 2), A.A. Palmeiras (2 x 0), Paulistano (5 x 0) e São Paulo Athletic Club (8 x 2).

Joaquim Ambrósio, Carlos Silva, Rafael Perrone, Antonio Pereira e Anselmo Correia foram juntos assistir, no campo do Velódromo, a estréia do Corinthians Team, numa tarde de agosto de 1910. Eles pensaram:

*"Por que não fundar um clube tão bom ou melhor que o Corinthians Team?"*

Na rua José Paulino existia um terreno amplo, seco, quase nivelado, que poderia servir perfeitamente para um campo de futebol. Muitas vezes o grupo parou ali, próximo ao descampado, para imaginar, sonhar, traçar os planos da fundação do novo clube.

Joaquim Ambrósio, o mais entusiasmado, convenceu os quatro amigos a tornar a idéia uma realidade e marcaram uma reunião (na rua José Paulino) entre eles e as pessoas conhecidas do bairro, para o dia 1º de setembro.

Na noite anterior, isto é, no dia 31 de agosto, per-

correram, durante a noite, as residências de vários amigos, que foram então cientificados da idéia do grupo e da reunião.

Às oito e meia da noite do dia 1º de setembro de 1910, à luz de lampião à gás, em plena rua José Paulino, 13 pessoas fundaram o Sport Club Corinthians Paulista.

Nessa mesma noite, foi feita a primeira diretoria:

Presidente:	Miguel da Bataglia
Vice-Presidente:	Salvador Lapomo e Alexandre Magnani
Tesoureiro:	João da Silva
Procurador Geral:	Carlos da Silva

O nome Sport Clube Corinthians Paulista só viria a ser cogitado na residência de Miguel Bataglia.

A segunda reunião, no mesmo local, e Joaquim Ambrósio tomou a palavra:

*"Pois bem Sr. Presidente Miguel Bataglia, o que eu tenho a dizer é que encaminho proposta no sentido de que se adote, para o nosso grêmio, a denominação de Corinthians, em homenagem a esse formidável conjunto inglês que acaba de nos visitar".*

Joaquim Ambrósio voltou a falar:

*"Fundamento minha proposta no fato de que, muito em-*

*bora de há muito tivéssemos em mente a fundação de um clube, foi após a partida que o Corinthians Team realizou diante da A.A. Palmeiras que nos animamos a cumprir nosso desejo".*

Miguel Bataglia colocou a proposta em votação.

*"Quem estiver de acordo, queira se por em pé".* Ninguém permaneceu sentado.

Miguel Bataglia não se conteve e, quase às lágrimas, falou com voz firme:

*"Está adotado o nome de Sport Club Corinthians para nosso grêmio".*

O Corinthians, afirmam os historiadores, nasceu pequeno, humilde e teve que percorrer um longo caminho para se firmar como clube de futebol. As dificuldades surgiam a cada instante. Não havia dinheiro disponível para qualquer iniciativa.

Uma nova reunião determinou que o quadro social deveria ser aumentado e na mesma ocasião o padre Antonio Pasova abençoou a bandeira alvinegra.

O quadro associativo era composto por Alexandre Magnasi, Antonio Alves Nunes, Alfredo Teixeira, Antonio Pereira, Antonio Vizzone, Anzelmo Correia, Carlos Silva, César Nunes, Emílio Lottito, Felipe Valente, Joaquim Ambrósio, João da Sil

va, Jorge Campbell, Miguel Bataglia, Rafael Perrone e Salvador Lapomo.

Depois de uma rápida pesquisa, a diretoria concluiu que a confeitaria do Sr. Afonso Desidério, na rua dos Imigrantes, então 34, esquina com a rua Cônego Martins, serviria como sede provisória.

Sempre que chegavam à mercearia, à noite, os componentes da diretoria e os sócios que participavam das decisões do clube pediam sempre um cafezinho para compensar a utilização do espaço. Mas, logo depois, o Sr. Afonso se tornaria também um corinthiano e os cafezinhos passariam a ser gratuitos.

O Corinthians iniciou-se como clube de futebol jogando na várzea menor. Muito embora se comesçassem a evidenciar nele todas as qualidades que mais tarde lhe iriam ornar a "personalidade", teve muito que lutar em seus primeiros anos. Jogando na várzea menor, ele ia adquirindo confiança em si mesmo e ao mesmo tempo conquistando a simpatia do público que ia no Carmo assistir os jogos de futebol que eram disputados em faixas de terrenos ali existentes. Narram os historiadores que o Corinthians era conhecido como o "galo brigador" do Bom Retiro.

Tendo na base a vontade de ser um grande clube, o Corinthians foi se fazendo popular. Segundo sua diretoria, para ser corinthiano era necessário ser operário, ser trabalhador do pesado. Era essa a credencial na ficha de sindicância. Is-

so fez com que, desde o início, passasse a contar com a simpatia popular, sem privilégios, sem preconceitos de cor, e, sobretudo, sem fingir ser o que não era, para agradar a esse ou aquele. O objetivo se resumia numa palavra apenas: CORINTHIANS.

Talvez seja o Corinthians, dizem os historiadores, um dos primeiros clubes de futebol a trabalhar com esse espírito democrático, onde a participação era aberta a todos os seus simpatizantes.

Como já vimos, o time alvinegro ia-se tornando popular, criando fama e já era um dos grandes da várzea paulista. Precisava, agora, se filiar. Nessa época (1913), o futebol paulista estava dividido: de um lado, Paulistano, A.A. Palmeiras, Mackenzie, Ipiranga e Scottish Wanderers na Associação Paulista de Esportes Atléticos (APEA); e, do outro, Americano, Germânia e Internacional, os "três mosqueteiros", na Liga Paulista de Futebol. O Corinthians pleiteava uma vaga junto aos três, mas precisava vencer dois jogos eliminatórios para ser aceito. O time passou fácil pela prova e se tornou o "quarto mosqueteiro" — o D'Artagnan, o símbolo da vingança que é mantido até hoje.

No primeiro Campeonato Paulista, a participação do Corinthians não foi das melhores: terceiro lugar. Mas no ano seguinte (1914), a grande torcida, quase toda de operários, via seu time ser campeão invicto da Liga. Em campo, Sebastião Fulvio e Casemiro; Pollice, Bianco e César; Américo, Peres, Amilcar, Aparício e Neco.

Desde que foi fundado, o Corinthians acumulou os seguintes títulos nos campeonatos paulistas: 1914; 1916; tri-campeão em 1922, 1923 e 1924; novamente tri em 1928, 1929 e 1930; novamente tri em 1937, 1938 e 1939; 1941; bi-campeão em 1951 e 1952; 1954 (inesquecível título do IV Centenário); 1977; 1979 e novamente bi-campeão em 1982, 1983 e 1988. Um total de 20 títulos, jamais alcançado por qualquer clube paulista.

No antigo Rio/São Paulo - disputado entre as maiores equipes dos dois Estados - o Corinthians foi campeão em 1950, 1953, 1954 e 1966 (dividindo este último título com Santos, Botafogo e Vasco).

Entre os inúmeros torneios nacionais e internacionais conquistou a Pequena Taça do Mundo, disputada na Venezuela em 1953; a Taça Portugal, em 1922; o Troféu Bandeirantes, em 1953; e tomou posse definitiva da Taça dos Invictos, depois de jogar 35 partidas sem uma derrota, entre os anos de 1956 e 1957. Conquistou definitivamente a Taça Cidade de São Paulo (entre 1942 e 1952) e, como time do povo, conquistou também a Taça do Povo, em 1970.

Com estes dados apresentados, não é de se estranhar que tanto na Inglaterra como posteriormente no Brasil, o futebol que surgiu como esporte de elite, praticado nos limites das "public schools" e universidades para jovens pertencentes à burguesia e, portanto, livres dos trabalhos nas fábricas, rapidamente, como uma epidemia, transforma-se no esporte das massas. As "Cambridge Rules", que foram criadas na universida

de que lhes emprestou o nome, foram imediatamente divulgadas, possibilitando, assim, que as grandes massas tomassem conhecimento do novo esporte. Aliado a esses fatores (tal qual viria a ocorrer no Brasil no início do século XX), a própria constituição topográfica do país e a simplicidade dos equipamentos exigidos para a sua prática possibilitaram a imediata proliferação de campos onde ele pode ser praticado. Assim, conscientemente, ou não, mas certamente numa coincidência curiosa, o futebol veio fornecer ao capitalismo uma grande contribuição na difícil tarefa de transformar, em pouco tempo, o trabalhador aniquilado num trabalhador produtivo. Não se pretende demonstrar que o futebol tenha surgido em decorrência dessa necessidade. Mas as condições que cercaram seu aparecimento na Inglaterra e posteriormente no Brasil merecem ser consideradas quando se procura desvendar as causas de sua popularidade. No caso específico do Brasil, como ficou bem claro no pequeno histórico apresentado, ele era praticado, em seus primórdios, apenas por uma pequena elite — notadamente inglesa ou de seus descendentes — chegando mesmo à tentativa de proibição de sua prática por elementos das camadas baixas, e, principalmente, por negros. No entanto, ele foi rapidamente arrebatado pelas massas, como prova o curto período em que permaneceu como esporte amador, de 1894 a 1930. Em 1933 torna-se profissional, exatamente no período em que começa a surgir em São Paulo o primeiro parque industrial nacional e, conseqüentemente, os primeiros proletários. Assim, mesmo que ele não seja uma resposta consciente à necessidade capitalista de possibilitar ao trabalhador uma rápida recuperação física e mental com vistas a próxima jornada, ele satisfaz essa

necessidade ou, pelo menos, contribui para isso, sem o que o sistema, como um todo, não poderia se reproduzir. Poder-se-ia dizer, então, que o futebol é um mecanismo que auxilia na reprodução da força de trabalho e, enquanto tal, auxilia na reprodução de toda a sociedade contemporânea, capitalista ou não, bastando que ela seja uma sociedade "complexa" e industrial.

Num primeiro momento, então, o futebol se afirma como um esporte de elite, restrito apenas aos mais altos círculos culturais e econômicos. Ele era praticado nos melhores colégios e nos clubes mais requintados.

Vejamos o ano de 1905. Só em São Paulo, existiam cerca de 250 clubes de futebol, todos integrados exclusivamente por indivíduos pertencentes às camadas altas. Eram jogadores amadores, que o tinham como forma de lazer. Era um esporte caro. As bolas e chuteiras eram importadas e os campos localizavam-se nos clubes privados. Com o passar do tempo, as camadas populares começaram a praticá-lo. Olhando pelas frestas dos muros dos clubes "chiques", como relatavam os jornais da época, os "desocupados" foram aprendendo as regras. Improvisando bolas de meias e sapatões, começaram, nas várzeas e campos alagados que margeavam os rios Pinheiros e Tietê, a dedicar-se ao novo esporte. Em pouco tempo, a enorme massa que afluía a São Paulo à procura de novos empregos e melhores condições de vida, no primeiro surto de industrialização pelo qual passou o país, tal como ocorria em menor escala no Rio de Janeiro, apoderou-se do esporte.

Os clubes populares que se organizavam à margem das ligas oficiais e disputavam suas partidas e campeonatos nas várzeas cresceram numa proporção assombrosa e começaram a revelar jogadores muito bons, não obstante as restrições e preconceitos dos clubes mais fechados. Os clubes elitistas, numa tentativa de impedir o acesso das camadas inferiores, impuseram restrições e exigências que, para a época, eram muito fortes. Só poderiam participar dos clubes pertencentes à liga oficial os jogadores que soubessem ler e escrever e, ainda, aqueles que estivessem empregados.

Alguns clubes, entretanto, não se contentam com as restrições e, inconformados com os "feitinhos", rompem com a liga tradicional. Retirando-se, fundam outra onde não admitem, de forma alguma, a intromissão de jogadores ou times populares. O líder dos clubes inconformados é o "Paulistano".

Em 1933 surge o profissionalismo no futebol do Brasil. Com ele o jogador passa a ser um funcionário do clube, controlado por um contrato de trabalho. Dessa forma, como empregado, ele perde o direito de freqüentar as reuniões sociais, festas, bailes, etc. e, mais ainda, perde a oportunidade de influir nas decisões administrativas e financeiras, etc. Com isso, o elemento popular é incorporado, mas é mantido sob controle. De agente direto do espetáculo, a burguesia apenas passa a assumir as funções de mando, de administração e de assistencialismo do esporte que havia importado. As camadas populares restringem-se à prática do futebol, sob a vigilância constante e eficiente da burguesia.

Joel Rufino diz que na transição do futebol amador para o profissional, talvez ninguém tenha se destacado tanto quanto Leônidas da Silva. Em 1938, a companhia de cigarros Magnólia encerrou o seu concurso. Quem era o craque mais popular do Rio? Leônidas ganhou e a sua vitória foi um sinal dos novos tempos. Foi também o primeiro jogador a explorar comercialmente o próprio nome. O negrinho "só comia goiabada marca Peixe" (4).

Foi Leônidas da Silva, diz Joel Rufino, que transformou uma simples bola em paixão popular. Era adorado pelo povo, querido dos governos e dos cartolas. Foi o Getúlio do Futebol (5).

É interessante notar que o Corinthians Paulista tem um papel muito importante neste processo todo. Talvez venha daí sua caracterização (não comprovada estatisticamente) como time popular. Cabe ao Corinthians Paulista, no entanto, o mérito, enquanto equipe, de ter aberto o caminho aos demais clubes populares.

Segundo dados do Instituto Gallup de Pesquisa, de São Paulo, apresentados por Benedito Tadeu Cesar, a "Relação entre a 'Classe Social' e as torcidas de São Paulo" podem, em percentagem, ser descritas assim:

Clube	Classe A	Classe B	Classe C	Classe D
Corinthians	51	49	56	57
Palmeiras	24	25	17	9
São Paulo	20	14	17	23
Outros	5	12	10	11

Para Anatol Rosenfeld, o Corinthians Paulista se firma, logo de início, como o time do proletariado e do sub-proletariado urbano (inclusive uma grande maioria de negros), mas está longe de ser o time de maior torcida. Esta fica por conta do Palestra Itália (atual Palmeiras) que, como é óbvio, concentra os torcedores da colônia italiana, fornecedora da mão-de-obra especializada e/ou semi-especializada. Desde aí estabelece-se uma rivalidade muito grande entre estas duas torcidas. Há uma oposição entre o elemento local, nativo e o elemento estrangeiro em ascensão que disputam entre si um mercado de trabalho ainda reduzido. As camadas das elites concentram suas simpatias pelo São Paulo e a Portuguesa de Desportos.

Hoje a história do futebol deve ser entendida como algo que foi absorvido e transformado pela sociedade industrial e que assumiu características próprias. Toda a estrutura dele está presente, de forma direta e acintosa. Benedito Tadeu Cesar acredita que a realidade é desejada com toda sua crueza e força pelos seus participantes, sejam assistentes ou agentes diretos. E mais, ela é reforçada. Os dirigentes do futebol sabem disso e em cima disso tira-lhe os proveitos.

*"O Corinthians é um gigante adormecido.  
Precisamos acordá-lo".*

**FLÁVIO LA SELVA**

*Fundador e 1º Presidente da  
Gaviões da Fiel*

## ==== CORINTHIANS: UM GRANDE ELEFANTE BRANCO E PRETO =====

Delimitei como universo de pesquisa o Parque São Jorge, onde pude encontrar pessoas ligadas ao dia-a-dia do Sport Club Corinthians Paulista e, ainda, pessoas que fizeram a "*Democracia Corinthiana*" que é o objetivo central de minha pesquisa.

Assim que cheguei ao Parque São Jorge, procurei o atual presidente do Corinthians - Sr. Roberto Pasqua, porém foi o Diretor de Futebol, Sr. Flávio Ferrari, quem me atendeu e levou-me ao Presidente que foi informado sobre o objetivo de minha visita.

Após as apresentações de praxe, o Sr. Pasqua pediu que o Sr. Serafim Ruiz redigisse uma autorização que me proporcionava livre trânsito dentro do Parque São Jorge. A preocupação do Sr. Serafim Ruiz era se eu teria também acesso ao Departamento de Finanças, pois, em caso positivo, ele não concordaria.

Expliquei-lhe que não era esse o caso, embora determinados conselheiros, com os quais eu já havia conversado, tivessem me passado algumas informações referentes ao assunto.

Portanto, já não se tratava de algo tão confidencial.

Feita a autorização, ficou fácil trabalhar em minha pesquisa.

Foram quatro meses (de agosto a novembro de 1985) de intensos contatos junto ao Corinthians, com conversas interessantes, pois preferi trabalhar numa mesa de bar ("Bar da Torre", existente no Parque São Jorge, onde a "cúpula" do Corinthians se reúne e onde rolam todas as novidades do clube) e na arquibancada do Parque São Jorge. Foi assim que entrevistei dirigentes, conselheiros, jogadores, associados e técnicos.

E foi conversando na "base do não tô nem aí" que conseguei dar continuidade a essa pesquisa. Quanto ao ex-vice-presidente de Futebol, Adilson Monteiro Alves, foi mais difícil. Ele não frequênta o Parque São Jorge desde o dia em que perdeu a eleição para presidente do clube para o Sr. Roberto Pasqua, em abril de 1985. Na época ele estava coordenando o Comitê dos Esportistas do candidato à Prefeitura de São Paulo, Fernando Henrique Cardoso. Foi lá que pudemos conversar.

Conversei também com alguns repórteres que cobriram o clube de abril de 1981 a abril de 1985, entre eles o Assessor de Imprensa do Corinthians, Sérgio Dias.

E ainda outros repórteres como os da Rádio Joven Pan, Gazeta, Bandeirantes e de alguns jornais - Popular da Tarde, A Gazeta Esportiva e o Jornal da Tarde.

A seleção dessas pessoas foi feita obedecendo ao seguinte critério: teriam que ter participado ativamente da chamada "*Democracia Corinthiana*".

Todas as conversas que tive com estas pessoas foram satisfatórias, destacando-se que Adilson Monteiro, Flávio Ferrari, Mário Cardoso Xavier, Nelson Ferreira dos Santos, Sérgio Dias e Orlando Monteiro Alves foram os que entusiasticamente me incentivaram a continuar a pesquisa.

Sinto-me bastante satisfeito por ter concluído esta fase do trabalho, principalmente porque exigiu-me grande esforço. As despesas de transporte, diárias, alimentação e materiais de consumo (xerox, datilografia) foram onerosas e a verba para tais gastos não foi suficiente.

A experiência foi gratificante, pois pude enriquecer minhas idéias sobre este vasto mundo do futebol. E mais ainda. Era sempre um motivo de emoção adentrar o portão principal do Parque São Jorge e ter acesso a tantos fatos do clube que aprendi a gostar desde criança.

Para finalizar, as conclusões a que venho chegando mostram que as informações levantadas junto às pessoas ligadas ao Corinthians constituem um universo de estudo e reflexão bastante animador. Acredito, ainda, que o tema desta pesquisa poderá ser muito útil a outros segmentos da sociedade brasileira.

## A "CIDADE CORINTHIANS"

### OU ENTÃO SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA S/A

Falar do Parque São Jorge é falar da "*Cidade Corinthians*". Mas que cidade é essa dentro de São Paulo? Como surgiu? Como administrar essa cidade? Enfim, o patrimônio do Sport Club Corinthians Paulista hoje deve ser visto e analisado sob qual ótica? Esportiva ou Empresarial?

Para responder a essas perguntas faz-se necessário conhecer o Sport Clube Corinthians Paulista.

Pois bem, o Sport Club Corinthians Paulista, fundado em 1º de setembro de 1910, é uma sociedade civil, de fins não econômicos, com sede na Zona Leste da Capital de São Paulo, no Parque São Jorge, bairro do Tatuapé. Situa-se na avenida Condessa Elizabeth Rubiano, marginal do rio Tietê, no sentido da Capital - Rio de Janeiro, pela rodovia dos Trabalhadores. Sua entrada principal localiza-se no início da rua São Jorge. Fica a aproximadamente dez quilômetros do centro da cidade. É servido por uma via expressa, com inúmeras linhas de ônibus.

Sua área foi adquirida em 1926, por 750 contos, graças aos esforços feitos pelo Sr. Ernesto Cassano. Quando o clube tomou posse do local, havia apenas um campo de futebol e poucos melhoramentos. Hoje, esse estádio que serve apenas para treinamentos, tem capacidade para 25 mil torcedores e já foi palco de jogos importantes.

Sob as arquibancadas, uma lavanderia, os vestiários e uma sofisticada sala de fisioterapia, além de um moderno complexo para musculação e trabalhos físicos. Na mesma área, uma pequena enfermaria, salas do Departamento Médico, Físico e Comissão Técnica. Aproveitando-se ainda uma outra área sob essa mesma arquibancada, foram construídos vestiários para as sociados.

Ao se chegar ao clube pela Avenida Marginal, encontra-se o Tamboréu, uma área praticamente isolada, com frequência bastante distinta.

O Corinthians nasceu pela paixão do futebol, mas hoje congrega quase todos os esportes, com exceção do ciclismo, modalidade onde também já fez campeões. Voltando à área do Tamboréu, situa-se a duas quadras desse esporte, um bar e uma churrasqueira. Nessa área está também o tanque de remo para aprendizado. No passado, esse espaço já foi ocupado pela "fábrica" de barcos. Há também uma bica de água mineral. Diz a lenda que aquele que bebe de sua água nunca mais deixa de ser corinthiano. A história da biquinha começou em 1926, quando o Corinthians comprou o Parque São Jorge. Havia três ou quatro minas d'água em toda a extensão do clube, minas que foram desaparecendo com o "progresso" do clube. Dizem que Friedenreich (um dos maiores ídolos do futebol brasileiro) deixou de jogar no final da década de 30, com apenas uma mágoa: a de não ter jogado no Corinthians. Segundo a lenda, tal desejo surgiu em 1933, ao tomar a água da biquinha numa visita que fez ao Parque São Jorge. Alguns quiosques de sapé oferecem aos associados um local aprazível para um churrasco.

Ao lado do estádio, um mini-ginásio que leva o nome do ex-governador de São Paulo, Paulo Egídio Martins, construído para abrigar três mil torcedores. Nesse local situam-se os vestiários para os atletas amadores, o Departamento de Vôlei, um palco, um bar, sala de imprensa e, no pavimento superior, a sala da vice-presidência de esportes e secretarias dos departamentos amador e profissional.

A Secretaria que abriga a administração do clube, sob a chefia de Fredemari Lopes Esposito, ou simplesmente Fred, coordena 330 funcionários, além das atividades gerais do clube, como atendimento às atividades possíveis de associados, diretores, fiscalização do quadro de empregados, supervisão dos Departamentos amadores, etc. Fred diz que *"existe um controle rigoroso e seletivo de despesas. Requisições do almoxarifado, onde tudo é controlado por fichas 'ardex'; controle de entrada e saída de veículos do clube, para evitar excessos; controle do Departamento Médico e medicamentos solicitados, etc. Enfim, tudo é passível de controle"*, complementa Fred. Junto a essa Secretaria estão também a Tesouraria, a Contabilidade, a Sala de Telex e a Barbearia. O prédio é uma das mais antigas construções do clube.

O padre Cirilo Garcia Juarez é o celebrante da missa dominical, das 9:00 às 10:00 horas. Padre Cirilo é diretor do Colégio Agostiniano São José do Belém. Ele faz isso há mais de sete anos. Sempre que dá entrevista ou comenta com alguns corinthianos que vão à missa, diz que não existe nada melhor do que iniciar um domingo de lazer com uma missa no clube, pois o espírito fica leve e o corpo bem mais esperto.

O zelador da capela é o senhor Fausto Barelli, um senhor que faz isso há 12 anos e sempre diz que seria bom que os jovens corinthianos pegassem seu instrumento no domingo pela manhã e fossem tocar na missa.

A capela comporta 50 pessoas sentadas e aproximadamente 60 a 70 em pé. Internamente ainda pode ver um átrio, a torre, pia batismal e sanitários na sacristia. Sua cor externa é azul água, enquanto que, por dentro, a parede clara para combinar com a base de 2 metros em pastilha gelo e com o forro eucatex colonial. Segundo "seu" Fausto Barelli, ela já abrigou toda espécie de celebração cristã: batizados, missas, casamentos, enterros, etc.

A Capela São Jorge é freqüentada mais ou menos pelo mesmo grupo há muitos anos. Garante o padre Cirilo que o grupo é consciente, que não mistura devoção cristã e a torcida pelo time. Diz ele: *"a capela é do clube, não do time"*.

Além da capela, encontram-se três quadras para peteca, sendo duas de areia e uma de asfalto, duas canchas de bocha sul-americana e outras duas de rafa, todas cobertas e com um bar próprio. E mais: quatro campos de futebol, duas quadras cobertas recém-inauguradas e um ginásio com capacidade para 15 mil espectadores.

Esse ginásio abriga entre a sua base e a parte superior interna e externa, a Academia de Pugilismo; uma moderna sala Presidencial; sala de reuniões e de visitas; um posto

bancário; uma loja de material esportivo e fliperama.

#### UM CASAMENTO FELIZ

Segundo o conselheiro e ex-diretor de futebol do Corinthians, Flávio Ferrari, o banco mais popular do país se juntou ao Clube mais popular para serem, sem sombra de dúvida, vitoriosos juntos. Foram 200 milhões de cruzeiros por uma vigência de 13 meses e que proporcionou ao Corinthians uma série de realizações, e que veio reforçar sobremaneira o orçamento do clube, numa hora em que os custos operacionais do Corinthians se elevou assustadoramente. Mais uma vez o Corinthians saiu na frente e com esse contrato determinou os parâmetros das negociações que o clube pode fazer. Essa importância correspondia na época a cerca de 01 milhão de dólares que o Flamengo, campeão mundial de futebol, viu negados por uma empresa multinacional. Ela foi paga pelo principal conglomerado financeiro particular do Brasil e o 17º do mundo, o Banco Brasileiro de Descontos S/A.

No mês de julho de 1984, três diretores do BRADESCO — Antonio Aguiar Graça, vice-presidente; Edson Borges, diretor executivo e Luís Carlos Trabuco Cappi, diretor de marketing — estiveram no Parque São Jorge para inspecionar o novo local em que seria instalado o "posto corinthiano", na entrada do ginásio grande. O "posto corinthiano" do BRADESCO é gerenciado por Sandra Maria Pereira Brandi e segundo ela é muito gostoso trabalhar no Parque São Jorge. "Aqui a gente

*está sempre em contato com todos os jogadores e dirigentes e isso é bom", disse Sandra.*

#### UMA LOJA NO PARQUE

No final do ano de 1984, foi inaugurada uma loja de artigos esportivos dentro do Parque São Jorge, debaixo da marquise do ginásio grande, ao lado da agência do BRADESCO.

Nessa loja podemos encontrar: bolas com emblemas do clube, guarda-chuva, relógio, régua, chaveiro, borracha, caneca, flâmulas, camisa, enfim, muitos artigos com a marca do Cointhians. A gerente da loja é Sônia e conta com o auxílio da Adriana nos finais de semana, quando o movimento é maior.

O espaço para essa loja foi aberto através de um acordo entre a diretoria do clube e a Topper. São vendidos também artigos neutros, ou seja, sem a marca ou emblema de qualquer clube, tais como tênis, chuteiras, shorts, etc.

#### SILÊNCIO! BIBLIOTECA

São doze mil volumes, 25 estantes, dez mesas, silêncio e um atendimento gentil de Isabel. Tudo isso sob a orientação de Sidow Lopes.

É a biblioteca do Corinthians, instalada no 2º andar do ginásio grande, junto à sala dos troféus. É uma biblioteca oficial, cadastrada no Conselho Regional de Biblioteconomia da 8ª Região, cujos volumes abordam praticamente todos os assuntos: desde a *Divina Comédia*, de Dante (em italiano), até a *História do Fluminense* e do *Gigante do Beira-Rio*, passando por pensamento de Descartes, pelo Franz Liszt, por livros de direito, medicina, yoga e por coleções de jornais antigos, entre eles "*O Esporte*", cujo diretor, Lido Piccinini, foi o corinthiano homenageado com o nome da biblioteca. Isabel, a bibliotecária, me contou que a metade dos livros foram doados pelo Lido Piccinini.

Inaugurada em 1968, a Biblioteca do Corinthians, com certeza, ainda não é conhecida pela maioria dos associados do clube. Segundo Isabel, a biblioteca poderia ser usada pelos filhos dos sócios, mas poucos os que vão até lá. Quem vai procurar os mais variados assuntos, desde livros de cursos primários como a nível universitário. A procura de romances também é grande, principalmente por aqueles sócios que procuram o clube no final de semana para descansar. A leitura deve ser feita dentro da própria biblioteca. O regulamento não permite a saída de livros.

#### TELECO: O GUARDIÃO DOS TROFÉUS

Para se chegar até a biblioteca, é certeza que qualquer pessoa que nunca foi ao Parque São Jorge ou à biblioteca

do clube demore mais tempo do que imagina. É que para se chegar até ela é necessário atravessar a sala de troféus, uma sala que, segundo Teleco, "é cheia de orgulho e de muita história". Porém ali está uma parte, já que na maioria dos lugares do Parque São Jorge - na malha, na bocha, no tamboréu, etc. - estão guardados vários troféus, diplomas e placas comemorando o sem-números de títulos ganhos nos 75 anos de história do Corinthians.

A sala fica na parte de cima, ao lado do restaurante. Para quem quiser explicações sobre cada troféu, o Corinthians tem lá um "patrimônio vivo", como diz um funcionário do clube. É o Teleco. Teleco (ex-craque do Corinthians nas décadas de 30 e 40, trí-campeão em 37, 38 e 39, e o maior artilheiro da história do clube com 32 gols em 1939). A sala de troféus do Corinthians possui hoje (1985) 2.210 peças, todas catalogadas e cada uma com sua história. Teleco sabe praticamente todas, pois foi ele, juntamente com Antoninho de Almeida que organizou tudo. Antoninho de Almeida é torcedor corinthiano desde que nasceu. É o mais antigo funcionário do clube, com 56 anos de Corinthians, e pode ser considerado seu primeiro historiador. Já frequenta o Parque São Jorge desde 02/03/1930.

Na parte inferior, o Departamento de Basquete, lanchonete e vestiário para associados. Na parte superior, os Departamentos Social; de Propaganda e Marketing; Patrimônio e Obras; PABX com 55 ramais, oito troncos e cinco linhas diretas; Departamento de Yoga e Balé; um moderno restaurante e bar executivo.

O clube possui também duas canchas de malha, cobertas. Duas modernas construções abrigando, cada uma, oito mil pessoas, sendo quatro mil do sexo masculino e quatro mil do sexo feminino, num total de 16 mil lugares nos dois edifícios.

Há uma moderna instalação para armazenar a água de seus poços artesianos, num total de 330 mil litros. Os associados podem utilizar ainda uma pista para teste de cooper, sauna, berçário, parque infantil, um bar próprio no Departamento de Peteca e um Departamento de Natação, sob a arquibancada das piscinas, construída para receber cinco mil espectadores. Nesse local também funciona uma casa de máquinas. Entre o parque infantil e as piscinas, uma secretaria e o Departamento Médico do conjunto aquático. O conjunto aquático conta com uma piscina olímpica, uma de salto, uma meia lua, piscina infantil e um dos mais modernos balneários com água corrente.

#### **O MAIOR PARQUE AQUÁTICO DO PAÍS**

Desde setembro de 1984, o Corinthians tem a primeira piscina de correnteza do Brasil. Sua inauguração se deu no dia 02 de setembro. São 2 milhões e 300 mil litros d'água, que somados aos 08 milhões já existentes, tornam o Parque Aquático do Corinthians o maior do Brasil.

Mas as obras do Conjunto Aquático "*Helena de Moraes*" (nome dado em homenagem à mãe do corinthiano vice-presidente

da CBF, Dr. José Ermírio de Moraes Filho) não pararão nesta inauguração. O projeto do arquiteto Ícaro de Castro Melo continuará sendo desenvolvido - e a esses 2 milhões e 300 mil litros d'água se unirão, mais tarde, outros 5 milhões, com a piscina de onda e a recreativa, com seu escorregador em círculo de 14 metros de diâmetro.

Para dar uma idéia do concreto empregado nesta primeira etapa da obra, 600 metros cúbicos, o engenheiro Ricardo Ferreira diz que é a mesma quantidade que se gasta na construção de um edifício de 10 andares, com quatro apartamentos por andar, cada um com 80 metros quadrados de área.

No centro do conjunto, ou seja, ao lado da piscina de correnteza, funciona um centro eletrônico de controle que determinará a velocidade da água corrente e, mais tarde, o tamanho e a intensidade das ondas.

O controle eletrônico medirá, também, a quantidade de água, a filtragem, comandará a casa de bombas, vigiará a parte hidráulica, enfim, tomará conta de tudo. A cloração da água, bem como a sua temperatura, aumentarão ou diminuirão automaticamente, de acordo com as normas. Tudo pelo computador, que regerá, também, a intensidade dos chuveiros no meio da correnteza que serão a grande novidade da piscina infantil.

Segundo o vice-presidente de patrimônio, Bernardo Goldfarb e o ex-vice-presidente social, Sérgio Terpis, *"tudo isso tem sentido de ser feito e por isso foi feito, porque o*

*clube tem que dar ao freqüentador, isto é, ao seu associado, o prazer, pois o sócio precisa ter o máximo de comodidade possível".*

O clube mantém quase todas as modalidades esportivas, participando de competições em futebol profissional, natação, remo, atletismo, basquete, futebol amador, pugilismo, futebol de salão, handebol, vôlei, malha, bocha, peteca, yoga, balé, tamboréu, judô, halterofilismo e uma escolinha de futebol, abrigando 1.550 atletas nos esportes amadores. No setor de transporte, oito peruas Kombi, uma ambulância, uma caminhonete, um micro-ônibus e dois ônibus.

#### A VEZ DA MULHER

Sob a coordenação da senhora Neide Pires (esposa do ex-presidente Waldemar Pires) e congregando as esposas dos diretores da gestão (1981-85), cerca de vinte senhoras conquistaram um Departamento só para elas. "Foi um espaço importante dentro do clube", disse um membro desse Departamento.

O Departamento Feminino tinha como proposta fazer promoções de caráter filantrópico, beneficente e cultural, visando também a integração das associadas, através de promoções de cursos, exposições e trabalhos conjuntos.

Em 1933, a maior dificuldade encontrada para conseguir os objetos pretendidos foi a falta de uma divulgação mais

eficiente, para as promoções do Departamento. Mesmo assim, com reuniões nas quartas-feiras à tarde, o Departamento Feminino conseguiu muitas coisas no ano de 1984: promoveu um curso de técnica de congelamento de alimentos; dois de culinária; um de artesanato (às quintas-feiras à tarde) e um de pintura em porcelana. Promoveu, também, três campanhas de caráter assistencial: em prol do Banco de Olhos, conseguindo 1.200 doações, a de agasalhos para as vítimas das enchentes no sul (saíram dez carretas carregadas do Parque São Jorge) e o Bazar da Pechincha. Teve outros tipos de promoções: chás e bingos, realizados a cada 45 dias, sendo alguns na própria sala do Departamento e os maiores, para 300 ou 400 pessoas, no ginásio pequeno; cursos de super-ceia de Natal e Ano Novo; festa junina; semana da criança e baile das debutantes (foi realizado com as associadas do clube que estavam completando 15 anos). Sem contar que nos finais de ano era realizada uma festa com os 330 funcionários do clube. Além do churrasco, chopp, era entregue uma cesta de natal.

#### SAUNA: MUITA CUCA FRESCA

A sauna fica embaixo da arquibancada da piscina olímpica — "o lugar é bem apropriado para o lazer" — disse um senhor que estava chegando lá. "Uma sauna completa custa hoje (1985) perto dos Cr\$ 3.000. Com uma frequência de 30 pessoas por dia, acredito que no final da semana chega na casa dos 80, por aí", completou o associado. O conjunto possui duas duchas circulares; dois aparelhos de hidromassagem (turbilhão); duas

duchas escocesas; uma sauna seca e outra a vapor; oito chuveiriões; um salão de repouso com vinte poltronas; um aparelho de tevê em cores e um bar completo; seis bicicletas de exercícios; um forno de bier; uma barbearia; uma cabeleireira e 150 armários individuais. O horário de funcionamento é de terça-feira a domingo em dois horários, das 9:00 às 17:00 horas e das 9:00 às 22:00 horas. Para os homens o horário vai das 15:00 às 23:00 horas e funciona aos domingos até às 13:00 horas.

#### **TEM ATÉ BERÇÁRIO: É UM SOSSEGO**

Andando pelo Parque São Jorge, aproximadamente 168.000 m<sup>2</sup> de área, podemos encontrar o que muitos sócios nem sabem que o clube tem: um berçário. Ele fica perto da piscina e quem toma conta é a D. Eugênia Standnik, a Jane.

O berçário funciona de terça a domingo, das 8:00 às 18:00 horas. O serviço é gratuito e, lá, as mães podem deixar as crianças para tirar uma sonequinha ou então "pegar" uma piscina. Mesmo os mais grandinhos, com idade entre 01 e 02 anos, têm seu lugar no berçário.

No berçário, as mães podem guardar comida no refrigerador ou mesmo esquentar a mamadeira. Há também uma mesa para trocar fraldas.

Segundo Dona Jane, nos fins de semana, cerca de 80 crianças são levadas para o berçário, mas garante ela que não tem perigo de superlotação. Assim que o bebê acorda, dona Jane vai procurar a mãe para levá-lo. No berçário cabem uns 20 berços.

Dona Jane trabalha no berçário há 7 anos e segundo ela *"o nenê dorme sossegado, pois existe uma sala (quarto) onde o sono do nenê corinthiano é leve e gostoso"*.

#### UM MUNDO DE DIVERSÕES

São dezenas de crianças que passam a manhã brincando num amplo espaço reservado a elas. São balanços, escorregadores, danglers, gangorras, roletas, poços de areia, trepa-trepa, um gramado bem cuidado e até viveiros, um com pássaros pequenos e outro com araras, tucanos e papagaios. Um faxineiro que varria a rua São Jorge (dentro do clube) me contou que *ouviu dizer que será construído mais um viveiro, "que servirá de lar definitivo para os dois macaquinhos que provisoriamente estão lá no almoxarifado"*.

No play-ground tem também o bondinho, cedido pela CMTC em 1965, que desperta uma atenção especial na criança.

O play-ground é composto de três poços de areia; um conjunto de 30 balanços para crianças até 10 anos; outro de 8 balanços até 08 anos; outro com 4, até 04 anos; um escorrega-

dor grande; 2 danglers grandes para crianças até 10 anos, um dangler menor, até 06 anos; dois jogos de gangorras, com seis brinquedos cada um; um trepa-trepa; duas roletas; os viveiros; tudo isso num terreno bem arborizado, gramado e tendo ao seu redor flores plantadas. No meio, o prédio do Departamento Feminino, para que as mães também possam conversar e ao mesmo tempo olhar as crianças que brincam no play-ground.

#### VIOLÊNCIA NÃO! SEGURANÇA SIM

No Parque São Jorge a questão segurança também se faz presente. Só que segundo Walter Jorge, o famoso "Jacaré" que é o chefe do grupo, a filosofia dos seguranças é de paz. Houve uma época que essa segurança era até certo ponto questionada.

O Departamento de Segurança do Corinthians possui 10 membros fixos e cinco avulsos, que são chamados nos fins de semana de grande movimento. A função deles é ficar andando por todo o Parque São Jorge, como dizem, "*organizar a frequência*".

O grupo de segurança da administração passada era de responsabilidade de William Sesso, que era membro da Diretoria da Sede e Campo. Esse departamento possuía 14 diretores-adjuntos, cuidava de tudo o que acontecia no Parque e também de outras funções fora do clube. A responsabilidade da portaria cabia também a esse Departamento, o estacionamento e os jogos que eram realizados pelos associados.

Uma outra função desse Departamento é com relação aos jogos do time de futebol profissional. Nos estádios em que o Corinthians joga, quem fiscaliza as bilheterias e garante a segurança dos jogadores é o Departamento de Sede e Campo.

### SÓCIOS: UM NÚMERO QUASE INVEJÁVEL

No mês de junho de 1984, a administração do Corinthians queria chegar a 120 mil sócios. Não conseguiu, mas vale a pena conhecer os caminhos percorridos pelo Presidente Waldemar Pires e a SCOL (Sociedade Comercial e Organização de Negócios Ltda.), promotora de vendas que presta esse tipo de serviços ao Corinthians há mais de vinte anos.

Segundo Alfredo da Paixão Terezo, foram vendidos cerca de 500 títulos no prazo de uma semana, isto é, na época do verão. De março a julho essa média caiu para a metade.

A idéia era chegar aos corinthianos não-sócios, dando-lhes a impressão de que o título patrimonial era relativamente barato, e, com certeza, iria ele (corinthiano) se orgulhar de ser sócio do clube.

Nesta época o título familiar custava Cr\$ 155.000, sendo Cr\$ 19.000 de entrada e 21 prestações de Cr\$ 6.000. A taxa de manutenção também era popular (segundo a diretoria). Custava Cr\$ 5.000 por trimestre para titular, mais Cr\$ 2.500 por dependente.

Durante o verão de 1984, alguns freqüentadores do Parque São Jorge reclamaram da superlotação nos domingos mais quentes. E chegaram a sugerir que se parasse a venda de títulos ou que se aumentasse o seu preço. A diretoria não concordou com essa tese, pois o presidente Waldemar Pires achava que isso não poderia ser feito, porque o Corinthians pertencia a uma torcida. E era essa torcida, que era a própria razão de ser da existência do clube, que teria que ter acesso às dependências do clube. O Corinthians deveria fazer mais obras, para que o Parque São Jorge pudesse abrigar todos os corinthianos. E não haveria, de modo algum, aumento do preço dos títulos.

O gerente da SCOL afirmava que todos os clubes que pararam de vender títulos ou que aumentaram muito os preços acabaram fazendo mau negócio.

O Flamengo resolveu aumentar o preço no final da década de 70, passando obter mais dinheiro. Em 1980, tinha só 5.500 associados. Outros clubes populares que pararam de vender, pensando que já tinham atingido o limite, um ou dois anos depois tiveram que recomeçar sob o risco de fechar as portas.

Hoje (1985), o Corinthians conta com 73.700 associados, sendo 10 mil Remidos e 63.700 Patrimoniais. Seus títulos, em promoção especial do "*Jubileu de Diamantes*", custam Cr\$ 710.000 cada. Ainda hoje o clube conta com a SCOL, tendo como seu diretor presidente um ex-atleta consagrado de basquete,

Fausto Sucena Rasga Filho. Além dos sócios da capital, existem ainda 5.000 sócios-interior. A promoção, venda de títulos, cobranças e manutenção é da SCOL, que também ficou com a organização da Cartela Milionária, que já distribuiu 4.025 prêmios, em 1978. Na primeira edição, teve 500 mil carnês vendidos; em 1980, 600 mil; em 1984, 400 mil carnês, rendendo ao clube Cr\$ 53 milhões em 1978; Cr\$ 93 milhões de venda sem lucros em 1980; e com um lucro, em 1984, da ordem de Cr\$ 1 bilhão.

Como podemos ver, o Corinthians, além de ser um time de futebol, também é um clube poliesportivo. Portanto, é necessário considerá-lo como um agente econômico, ou melhor, como uma empresa esportiva, onde se investe muito sabendo que o retorno será ainda maior.

Vejamos os exercícios de 1981 e 1982, os quais segundo o seu presidente, foram altamente profícuos em realizações e na atuação dos diversos Departamentos que compõem o Corinthians.

Na demonstração de seu superavit, a receita desses anos (1981/1982) foi de Cr\$ 597.482.208, sendo que as despesas chegaram a casa de Cr\$ 370.668.176, com um superavit de Cr\$ 226.794.031.

Só no ano de 1982, no setor financeiro, o clube alcançou uma arrecadação sem precedentes em sua história, com uma receita de Cr\$ 1.539.495.083,95. O superavit apresentado

foi de Cr\$ 694.751.319,11, que proporcionou condições para as realizações mais prementes. As disponibilidades ao final do exercício somaram Cr\$ 114.086.012,54, sendo Cr\$ 60.012,54 em Caixa e Cr\$ 53.500.000,00 aplicados no mercado de capitais.

Já no ano de 1983, no setor financeiro, por exemplo, a arrecadação alcançou a soma de Cr\$ 2.063.958.545,31, receita que permitiu dar andamento às obras mais necessárias e acelerar a consecução de todos os projetos existentes. Ao final de 1983, as disponibilidades somavam Cr\$ 97.674.706,92, sendo que Cr\$ 2.779.093,23 em Caixa e Cr\$ 57.119.055,64 aplicados no mercado de capitais.

No ano de 1984, o setor financeiro também alcançou uma arrecadação extraordinária, diz o presidente Waldemar Pires: "A maior de todos os tempos, com uma receita de Cr\$ 16.707.604.667. O superavit foi de Cr\$ 9.488.693.001. As disponibilidades no final de 1983, somam Cr\$ 153.298.401, em Caixa, havendo ainda Cr\$ 2.944.566.500 em títulos a receber, e Cr\$ 3.498.985.967 aplicados no mercado de capitais".

*"Todo time tem uma torcida,  
no Corinthians é ao contrário:  
é uma torcida que tem  
um time"*

**JOSÉ ROBERTO DE AQUINO**

---

**O TORCEDOR CORINTHIANO: FÉ, ESPERANÇA,  
CARIDADE E MUITA PORRADA**

---

Escrever sobre o time do Corinthians ou sobre o Sport Club Corinthians e não escrever sobre a torcida corinthiana é algo que podemos classificar como falso, pois ao falar ou escrever sobre o Corinthians estamos falando ou escrevendo sobre sua torcida.

Quando pensei no "futebol-empresa", e na "Democracia Corinthiana" como temas, tinha certeza de que não iria me deter na torcida corinthiana e suas influências sobre o clube e particularmente sobre o time de futebol profissional. Mas com o passar do tempo fui percebendo que teria que incluí-la no meu projeto de pesquisa de campo, pois sem ela estaria anulando uma parte importante na história do Corinthians: a paixão.

*"Coriinthiiiiááá! Coriinnthiiááá!  
Coriinthiiiiááá! Coriinnthiiááá!"*

Pode ser domingo, quarta-feira, quinta-feira ou sába

do. Pode estar chovendo, fazendo calor ou frio. Pode ser à noite ou pode ser à tarde. Não importa. Se tem jogo do Corinthians o seu torcedor vai mesmo.

A pé, de automóvel, de moto, de ônibus, de metrô, não importa como vai. Mas que chega, chega. Geralmente vão juntos, isto é, sempre surge um grupinho aqui, outro ali e lá se vão pro Morumbi, Pacaembu, Canindé, ou então, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife. Há casos em que determinados torcedores já acompanharam o time profissional do Corinthians até Montevideú e o mais curioso, sem dinheiro e sem documento. Esse fato aconteceu com o "Júnior", líder da Torcida Uniformizada Camisa 12. Ele me contou da viagem que fez até Montevideú, no Uruguai, onde o Corinthians iria jogar contra o Nacional daquela capital. A sorte dele foi que o vice-presidente, Orlando Monteiro Alves, resolveu hospedar não só o "Júnior" como também mais dois torcedores que estavam em companhia do líder da Camisa 12. Acabaram ficando hospedados no mesmo hotel onde estava a Delegação do Corinthians. Assistiram aos jogos, brigaram e foram medicados no vestiário pelo médico do clube, Dr. Léo Vilarinho Albuquerque. Para voltar a São Paulo, vieram juntos com os jogadores e diretores. "Foi uma aventura aquela viagem", disse "Júnior".

Nas ruas, nos ônibus, no metrô, o grito de guerra se faz presente. Dá-nos a impressão de que eles sai do fundo do seu ser. Antes, porém, o torcedor pára no bar, come um salgadinho e toma uma "talagada da branquinha ou da amarelinha". Depois pede uma cerveja e ali começa a conversa sobre o jogo.

Isso ocorre na praça da Sé, Bom Retiro, Lapa, Tatuapé, não importa. O importante é "calibrar" bem o espírito para torcer como nunca pro "Timão".

Nas calçadas das grandes avenidas de São Paulo é possível sentir tudo isso de uma forma mais calorosa. Vejamos agora um pouco da reação corinthiana rumo ao Morumbi, num dia de jogo onde Corinthians e Palmeiras vão se encontrar.

Eram aproximadamente 14:00 horas, quando a cidade começava a viver uma espécie de metamorfose da rotina tradicional de um domingo. O clima de jogo começava a ser formado e aos poucos a presença corinthiana e palmeirense ia se impondo nas grandes avenidas que levam rumo ao Morumbi.

*"Um, dois, três, quatro, cinco mil, queremos que o Palmeiras vá prá puta que o pariu... Um, dois, três, quatro, cinco mil, queremos que o Palmeiras vá prá puta que o pariu..."*

Um outro grupo de torcedores que ia mais à frente se entusiasmou com os companheiros e começou um outro grito de guerra:

*"ô, ô, ô, Corinthians já ganhôôô!  
ô, ô, ô, Corinthians já ganhôôô!"*

Entre uma pausa e outra sempre surgia aquele que ia até ao meio da avenida para fazer tremular sua bandeira corin

thiana. No centro da avenida esse torcedor gritava, deitava na frente dos carros. Assim que se levantava do chão, ele ia gritar nas janelas dos automóveis que estavam parados no farol. Procurava no meio dos automóveis um torcedor palmeirense. Assim que encontrava alguém vestido de verde ou que tinha um carro verde, ele começava a gritar o seu palavreado tradicional:

*"Porco fíio da puta! Ceis vão se fudê com a gente e vai sê hoje. Vamos cumê o cu do cêis hoje. Ouviu seu porco fíio da puta?"*

Bom, o torcedor palmeirense não se deixou levar pela atitude do corinthiano, enquanto lá na calçada um outro grupo de torcedores corinthianos aplaudia o que estava lá no meio da avenida.

De repente surge, como que se fosse ensaiado, o hino do Corinthians. É bom que se diga que o tom musical era dos piores, desafinado ao extremo. Durante o canto dezenas de bandeiras corinthianas eram desfraudadas, tanto nas calçadas como nos automóveis que caminhavam em direção ao Morumbi. Quando surgiu no meio dos automóveis um ônibus com a torcida do Palmeiras, rojões foram atirados contra os corinthianos, foi um corre-corre danado... Sorte que não feriu ninguém.

*"Fio das puta! Fio das puta"*, gritaram os corinthianos que iam nas calçadas. Era o grito de guerra contra os tor

cedores que estavam no ônibus alugado pela TUP (Torcida Uniformizada do Palmeiras).

"Sua mãe tá na zona, corno", grita um corinthiano que estava na minha frente. "Vá toma no cu, seus porco", um outro corinthiano se manifestou ferozmente.

Logo na frente havia um outro grupo de torcedores do Corinthians. Esse grupo se sentiu ofendido com o que havia acontecido uma quadra atrás. Assim que o ônibus da TUP parou no farol começou a tradicional guerra entre torcedores palmeirenses e corinthianos. Os corinthianos jogavam contra o ônibus pedras, pedaços de tijolos e paus, enquanto que os palmeirenses começavam a acender seus rojões e atirá-los contra os corinthianos que estavam na calçada. Foi uma loucura aquilo. Era pai correndo com o filho no meio do trânsito congestionado. Era casal tentando se esconder atrás dos carros parados. Até que o farol abriu e tudo foi voltando ao normal, ou quase normal. Resultado dessa "guerra" toda: uma criança recebeu um tiro de rojão no pé, mas foi logo socorrida por populares e levada ao hospital. E os palmeirenses saíram vitoriosos gritando:

"Paalmeiraaa! Paalmeiraaa!  
Paalmeiraaa! Paalmeiraaa!"

Mas nos cruzamentos das avenidas sempre encontramos outros pequenos grupos que vinham gritando:

*"Coriíintheiiááá! Coriíinntheiiááá!  
Coriíintheiiááá! Coriíinntheiiááá!"*

Eu continuava acompanhando a "procissão" e ia pensando sobre aquelas cenas muito interessantes para a minha dissertação, pois o corinthiano de "fé" não se importava com o que diziam a seu respeito. Acima de tudo, e a separá-lo do comum dos torcedores, estava uma cativa paixão que só lhe dava alegria. Comecei a refletir sobre o que era vitória e o que era derrota para aquela multidão que caminhava rumo ao Morumbi.

Vitória e derrota, embora incompatíveis, acabam se colocando no mesmo campo. Perder faz parte do jogo, obriga a reflexão. Era assim que o corinthiano levava, para dentro dos estádios, toda a sensibilidade de seus poros, sufocados na violência do dia-a-dia, no trabalho duro, na condução difícil, na briga com a mulher, a intolerância do patrão. É como diz o Juca Kfourí no seu livro *Emoções Corinthians*. No dia da decisão de 1977, quando o Corinthians foi campeão paulista depois de 23 anos, havia torcedores que cantavam:

*"Corinthians Campeão  
pau no cu do meu patrão  
Corinthians Campeão  
pau no cu do meu patrão"*

Andando sempre junto com aquela multidão eufórica, eu ia pensando sobre a questão da razão, pois queria entender o Corinthians com uma racionalidade weberiana e isso estava

sendo impossível. Pensei então: será que a razão não é senão um civilizado disfarce para ocultar verdades íntimas?

Só que não consegui responder, pois estávamos chegando do próximo ao Palácio dos Bandeirantes, residência do Governador do Estado de São Paulo. E foi lá que fiquei mais confuso com a reação daqueles companheiros que caminhavam comigo. De repente o grito de guerra mudou:

*"ô Montoro, fio da puta"*

*"ô seu corno, viado"*

*"Acorda, seu ladrão! Vem pro nosso meio"*

*"Não é corinthiano também, seu viado?"*

Um senhor que vinha ao meu lado disse:

*"Ele é corinthiano só na época de pedir votos"*

Um outro senhor comentou com um casal que também estava indo ao Morumbi:

*"Político nenhum presta, são um bando de corno"*

*"Olha a mansão do véio! Vai morar bem assim lá na puta que pariu".*

Como não podia faltar, os torcedores mais exaltados, ao passarem por um dos portões do Palácio, foram tremular suas bandeiras no rosto do policial que estava de plantão. Só que

não esperavam sua reação e saíram correndo. Foi uma festa para os demais que vinham atrás.

Continuei a observar a torcida, que caminhava mais depressa. Na medida em que íamos chegando próximo ao estádio, eu sentia que o pessoal queria chegar mais rápido. Parei para ver a grande quantidade de gente. Percebi que o número de corinthianos era maior, mas havia muitos palmeirenses. Um outro torcedor uniformizado provocava confusão. Com isso o Pelotão de Choque entrou no meio e desceu "paulada" em todo mundo.

Se um torcedor de um time tentava passar no meio da torcida do outro, a confusão começava de novo. Tapas, pontapés, e, muitas vezes, a volta sem a camisa ou a bandeira. Acontecia tanto do lado do Palmeiras como do lado do Corinthians.

Antes de entrar no estádio, um "mé", um churrasquinho, uma laranja e tudo bem. Agora era só entrar, sentar e torcer pro "Tímão".

Quem nunca foi a um estádio, não imagina que no dia de jogo aquilo vira um grande mercado. Os camelôs fazem o seu comércio ali na frente. Eles vendem pinga, cachorro quente, churrasco (o boi na brasa, como eles o chamam), laranja, amendoim com casca e torrado, enfim, tem de tudo. E não poderia faltar aqueles que vendem bandeiras, camisas de clubes, chaveirinhos, etc...

A fila para comprar o ingresso já estava grande. Du-

rante o período em que fiquei na fila, tive a oportunidade de conversar com pessoas que nunca tinha visto antes. Falamos de tudo: sobre as mulheres bonitas e "boas" que vão assistir aos jogos, a atitude dos policiais com relação aos torcedores e evidentemente sobre o jogo a que iríamos assistir. Tudo isso acontecia ao mesmo tempo em que um grupo de torcedores gritava, sem parar:

**"Coriiinthiiiááá! Coriinnthiiááá!  
Coriinthiiiááá! Coriinnthiiááá!"**

E numa atitude de euforismo, um senhor deu um tapinha nas minhas costas e exclamou:

**"Hoje é nosso!"**

Nessa altura já tinha feito "amizade" com vários torcedores que também aguardavam sua vez para comprar ingresso.

Próximo ao portão (número 9), a fila ia mais devagar, pois o fiscal da Federação Paulista de Futebol tinha que rasgar o ingresso e logo em seguida passávamos por uma rápida revista feita por policiais.

Assim que fui liberado, procurei ficar junto do pessoal que havia conhecido na fila. Foi um momento de "grande convivência" e foi então que comecei a pensar sobre a união que há entre os torcedores de um time de futebol. Num estádio você não sabe o nome, a religião, o partido político, a posi-

ção social. Você só sabe que ali é tratado com igualdade. O futebol é a expressão daquele que quer vencer, porém esse vencer extrapola o momento do gol. Se na arquibancada, na geral, seja onde for, não existem conflitos entre torcedores do mesmo time, pois a vitória é permanente, é algo que acontece desde o momento em que o torcedor ouve o rádio antes de sair de casa. São 90 minutos de "eterna" união entre católicos, umbandistas, materialistas, intelectuais, analfabetos, brancos, negros, petistas, peemedebistas, comunistas e até mesmo "teelapistas" (Tradição, Família e Propriedade). Não há discordância quanto a essas características de futebol, pois quando tinha que dar o grito de guerra em prol do "seu" Corinthians ninguém ficava calado. Todos se uniam. É como se tivessem ensaiado durante meses e meses:

*"Um, dois, três, quatro, cinco mil, queremos que o Palmeiras vá prá puta que o pariu... Um, dois, três, quatro, cinco mil, queremos que o Palmeiras vá prá puta que o pariu..."*

*"Coriinthiiiááá! Coriinnthiiiááá!  
Coriinthiiiááá! Coriinnthiiiááá!"*

O tempo estava meio encoberto, mas não estava frio e nem ameaçava chuva.

De repente:

"*Dá licença, Gavião já chegô  
ô, ô, ô, Gavião chegô!  
ô, ô, ô, Gavião chegô!*"

"*Lá vem a fera!*", exclamou um senhor calvo que acabava de se unir ao grupo do qual eu fazia parte.

"*Agora a coisa vai esquentá*", disse um outro. "*Vamo logo, senão a gente vai dançá*", disse um senhor que já estava uns quatro degraus na nossa frente. "*Não adianta, os 'Gaviões' já reservaram o lugar deles, e parece que é tudo aquilo ali*", concluiu um rapaz de cor.

Mas conseguimos sentar próximo das bandeiras que os "gaviões" estenderam sobre a arquibancada.

"*Vamo ficá aqui mesmo, porque aqui a gente tá seguro. Os 'Gaviões' são bons de briga e com eles ninguém bota a cara*". Isso eu ouvi de alguém do grupo.

Depois de sentado restava apenas ficar observando o Morumbi, um belo estádio com 150.000 lugares. Aquilo parecia o Coliseu, eu sempre gostei de assistir jogo no Morumbi. Mas eu não podia ficar olhando aquele estádio de uma maneira poética, pois do meu lado estava um torcedor que dizia:

"*Hoje nós vai lotá a metade dessa bosta. Só não vai lotar tudinho porque o São Paulo e a Federação divide o estádio em*

*várias partes, mas quando o 'Tímão' joga a maior parte é nossa"*

*"Burrice", retrucou um rapaz que vestia uma camisa dos "Gaviões". "Não vê que o 'Tímão' é o dono da maior torcida do mundo?" Completou.*

Isso me fez lembrar de uma pesquisa do Instituto Gallup de 1983 (publicada em Placar, nº 684). Dizia que só em São Paulo, o número aproximado de "fíéis" à religião "corinthiana" era de 2.880 milhões. Ou seja: a segunda maior torcida de time brasileiro, só perdendo do Flamengo. É difícil aceitar como segunda mas é verdade, pois no nordeste e norte do Brasil há muito rubro-negro (torcedor do Flamengo) porque as emissoras de rádio do Rio de Janeiro chegam com mais intensidade nessas regiões.

*"Não acredito que exista outra torcida como a do Corinthians", dizia Elisa (a torcedora símbolo do clube). "Somos superiores em qualidade. Temos mais amor. O Corinthians está logo depois de Deus, né?"*

Elisa tem 75 anos, a memória já um pouco fraca para lembrar os nomes dos jogadores.

Voltando a atenção à conversa dos torcedores que estavam sentados ao meu lado, ouvi o seguinte:

"O que eu acho fudido é ter que dá um duro danado durante a semana e depois ter que dá dinheiro para são paulino. Já tá na hora do Corintiá ter 'seo' estádio, aí sim nós vai com mais gosto torcer pro Timão. Daí o dinheiro que a gente deixa lá é nosso mesmo e não prá esse turco fio da puta (referindo-se ao presidente do São Paulo, Carlos Miguel Aidar). Não sei o que é que o Pasqua (presiidente do Corinthians) não resolve isso de vez". Um outro torcedor disse: - "O Pasqua é um bom fio da puta também, só quer mamar na teta do Corinthia. Bom mesmo era o Adilson (ex-vice-presidente de futebol e ex-candidato a presidência do Corinthians) aquele cara é legal. Ele é novo, cabeça aberta e sempre mantia o grupo do Corintiá unido. Você não viu, foi ele que criou a 'Democracia Corinthiana'. Tá na hora desse véio (Pasqua) ir embora".

- "Isso é verdade, no tempo do Adilson ..."

- "O tempo da 'Democracia Corinthiana', completou uma moça pertencente ao Grêmio dos Gaviões, "... a coisa ia muito bem", continuou o rapaz.

- "Isso é verdade, a gente 'fomo' campeão 'duas vez' e quase 'consequimo' o trí, se não fosse o puto do Jair Picerne (técnico do Corinthians em 1984) colocar o time jogando na retranca contra o Santos".

- "Tem que 'voltá' o Adilson e tem que 'voltá' logo senão a coisa vai ficá mais preta do que nunca".

- "É, mas o Adilson tá na campanha do

Fernando Henrique", disse a moça dos Gaviões, "ele tá numa outra agora", completou.

— "É outro que quer aproveitar o futebol pra virar político".

— "Mas se ele ganha nós tá na boa, assim o 'Curingão' tá novamente na parada", disse um rapaz que estava do meu lado.

— "Eu só sei que tá na hora do Pasqua e o Piruquinho (vice-presidente de futebol do Corinthians, Antoine Gebran) cair pois esse cara não entende nada de futebol", afirmou um gavião.

Enquanto isso chegou a bateria dos "Gaviões da Fiel" e todos gritavam:

**"Corriintheiiááá! Corriinntheiiááá!  
Corriintheiiááá! Corriinntheiiááá!"**

Do outro lado:

**"Paalmeeiraaa! Paalmeeiraaaa!  
Paalmeeiraaa! Paalmeeiraaaa!"**

Disse um corinthiano:

**"Porra, os porco estão aí também".**

Não demorou muito e chegou o grito de guerra contra os palmeirenses:

"Pooooooo! Pooooooo! Pooooooo!  
 Pooooooo! Pooooooo! Pooooooo!  
 Coriiintheiiááá! Coriiinntheiiááá!  
 Coriiintheiiiááá! Coriiinntheiiááá!"

E em seguida os palmeirenses retrucavam:

"Paalmeeiraa! Paalmeeeraaaa!  
 Paalmeeiraa! Paalmeeeraaaa!"

Um outro grupo de torcedores corinthianos, membros da facção Camisa 12, começavam a gritar:

"Ora, Ora, Ora  
 O pau vai ser lá fora  
 Ora, Ora, Ora  
 O pau vai ser lá fora  
 Timão! Timão! Timão! Timão!"

Um gavião estava com o rádio ligado e deu prá gente ouvir o repórter Vanderlei Nogueira da Rádio Jovem Pan dizer:

"A delegação do Corinthians acaba de chegar no Cícero Pompeu de Toledo" (Morumbi)

A torcida, querendo mostrar-se presente, começou a cantar o hino do Corinthians.

Um repórter da Rádio Jovem Pan foi entrevistar o vice-presidente Antoine Gebran. Quando Gebran começou a falar,

um grupo de torcedores começou a vaiá-lo. Era "palavrão" que se ouvia na arquibancada e novamente o nome do ex-presidente do futebol:

**"Adilson! Adilson! Adilson!  
Adilson! Adilson! Adilson!"**

Pensei comigo a "*Democracia Corinthiana*" não havia acabado, ela estava muito viva na cabeça dos torcedores, pois a eleição no Corinthians tinha acontecido no mês de abril, já estávamos no final do ano e a torcida pedia o Adilson no comando do futebol corinthiano.

Quando o jogo preliminar terminou, a festa na arquibancada começou. Todos se levantaram e começaram a gritar pelo Corinthians. Era visível a tensão que tomava conta daqueles torcedores. Eis que se abre na minha frente uma enorme bandeira dos "*Gaviões da Fiel*". Foi então que comecei a reparar que o número de "*gaviões*" era muito maior do que o da "*Camisa 12*", "*Mosqueteiro Corinthiano*", "*Toco*", "*Patota da Fiel*", "*Fiel de Osasco*", "*Unidos da Barra Funda*", "*Coração Corinthiano*" e outras.

Hoje (1985) nenhuma torcida uniformizada é mais poderosa do que a "*Gaviões da Fiel*", que reúne 10.300 corinthianos, segue uma rígida tradição de independência em relação às administrações do seu clube e, de tão organizada, desenvolveu um rico bloco carnavalesco, quase mesmo uma escola de samba, penta-campeão do carnaval paulistano. A fidelidade aos esta-

tutos é rigorosamente exigida. Um dos pontos de honra é que os sócios são obrigados a comprar o próprio ingresso.

Segundo o presidente da torcida, Avelino Leonardo Gomes, industrial, o único objetivo da "Gaviões" é torcer pelo Corinthians. Gratuitamente.

Para considerar a "Gaviões" a mais poderosa torcida uniformizada é só observar o organograma que está afixado em sua sede, na Cristina Tomás, 188, Bom Retiro - São Paulo. Onde nos dá uma visão desta complexa e ao mesmo tempo burocrática organização.

Enquanto isso, "choveu" papel branco, jornais velhos, rolos de papel higiênico, confetes, fogos. Um carnaval. Era o Corinthians entrando em campo, comandado pelo seu capitão Wladimir. A "fiel", que estava aguardando em pé a entrada do "Tímão", pulava na arquibancada e gritava:

**"Corriintheiiááá! Corriinntheiiááá!  
Corriintheiiááá! Corriinntheiiááá!"**

Eu, que até então estava me comportando como um pesquisador, acabei entrando na festa e junto com aquele povão, também gritava:

**"Corriintheiiááá! Corriinntheiiááá!  
Corriintheiiááá! Corriinntheiiááá!"**

Assim é também o dirigente de futebol do Corinthians, pois ele sempre se deixa levar pelo lado passional, mesmo que queira ser visto como uma pessoa fria, calculista e técnica.

*"O Corinthians é como uma doença contagiosa, pega e não larga mais", disse um torcedor que saía do estádio junto comigo.*

Ou então, como disse o técnico campeão pelo Corinthians em 1982, Mário Travaglini:

*"O Corinthians é paixão e paixão pega. Sem dúvida que o corinthianismo foi uma experiência nova na minha vida. E eu que sempre me considerei um velho palmeirense..."*

Depois de assistir a várias partidas como pesquisador (na verdade muito mais como torcedor do que pesquisador), afirmo que o Corinthians tem para a sua torcida um poder unificador que se assemelha ao sentimento religioso. Só que em matéria de religião, o povo tem muita fé e essa fé faz com que ele se cale. Com relação ao futebol (particularmente no caso do Corinthians), o povo põe fé e se manifesta como pode. Na religião fé é sinônimo de esperança, no futebol é sinônimo de ir à luta, entrar pro "pau", é ganhar de qualquer jeito, por bem ou por mal. Vencer sempre.

Como disse um corinthiano, num bar em São Paulo:

*"O corinthiano não fica triste com a derrota, fica bravo".*

Fim de jogo. O placar eletrônico do Morumbi marcava dezoito horas e vinte minutos, resultado final:

S.E. Palmeiras 3

S.C. Corinthians 0

Na saída do estádio, um corinthiano resmungava:

*"Esse time é foda, mas a gente gosta dele prá caraio".*

Já na rua eu percebia que o que era antes "Cooriinthiáááá", "Coooriinthiiááá", passou a ser: "Paalmeeiraaa", "Paaalmeeiraaa".

*"Quero jogar, gosto de jogar.  
Detesto muita coisa que existe fora do campo.  
Mas, dentro, é um prazer incrível".*

*SÓCRATES, ex-jogador do Corinthians e da Seleção Brasileira*

---

---

## A DEMOCRACIA CORINTHIANA

---

---

O que foi a "*Democracia Corinthiana*"? Quando surgiu? Quem são os seus criadores? Qual a sua importância para o esporte e para a sociedade em geral?

Quando surgiu era apenas o nome de uma chapa da situação, em abril de 1983, para concorrer à eleição dos novos administradores do Sport Club Corinthians Paulista.

A chapa da situação era liderada por Waldemar Pires e a chapa da oposição era liderada por Vicente Mateus.

A chapa "*Democracia Corinthiana*" venceu as eleições e seu nome passou a caracterizar todo o período de seu mandato, com todas as inovações que aconteceram.

## BOLA NA REDE E DEMOCRACIA NA MÃO

Para João Saldanha, a "*Democracia Corinthiana*" foi uma tentativa de volta ao esporte normal. Os jogadores do Corinthians exigiram isso: a liberdade de serem iguais aos outros, a liberdade de opinarem nas excursões, de levarem as esposas nas viagens. Isso era apenas um protesto contra essa estupidez que não existe em nenhum clube europeu. Lá o jogador é um ser humano normal, dorme em casa, vai para o jogo, etc.

A "*Democracia Corinthiana*" foi apenas uma tentativa dos jogadores voltarem a ser o que foram antes da ditadura. A ditadura impôs o vade mecum do atleta no decreto 3.899, de janeiro de 1941. Um clube, para ser profissional, é obrigado a sustentar três amadores. Se não há nenhum esporte amador no Brasil, então há uma "cafetinização" do jogador...

... Esses "míllicos" entraram e inventaram concentração, caderninhos, etc. O exemplo dado pelo Corinthians com a sua "*Democracia*" foi uma ruptura do bom-mocismo no relacionamento entre os jogadores e os clubes. O time paulista obteve importantes mudanças de atitude de dirigentes. Unidos e conscientes, os jogadores conseguiram que o clube lhes permitisse opinar quanto à indicação do técnico, do preparador físico e do regime de concentração que lhes parecesse mais conveniente.

Com o novo sistema, o Corinthians foi bi-campeão paulista. Mesmo assim, a cada derrota, a imprensa esportiva se encarregava de cobrar a derrubada da "*Democracia Corinthiana*".

Só mesmo a conquista dos dois títulos deixou os críticos sem argumentos e permitiu que a experiência democrática fosse mais longe. Não há dúvida de que a proposta dos jogadores corinthianos abalou o mundo conservador do futebol brasileiro. Na mesma época, ao condenar as atitudes de Sócrates e companheiros, o treinador Oto Glória, então no Vasco da Gama, esbravejava: "Aqui, eu sou o ditador". Definitivamente, os "cartolas" não estão dispostos a abrir mão do papel de tutores que lhes rende fama e popularidade à custa dos pés dos outros.

No jornal oficial do Sport Club Corinthians Paulista, Democracia Corinthiana, do mês de março de 1984, Rogê Ferreira (diretor de basquete do Corinthians, ex-deputado e candidato a governador de São Paulo em 1982) diz que "a democracia, tão ansiosamente esperada por nós, os brasileiros, pode ser comparada com a 'democracia corinthiana'. O Corinthians é a expressão exata do povo brasileiro. Nossa torcida é pobre, em sua grande maioria, mas tem também remediados, ricos, intelectuais, tecnocratas, etc. Tem de tudo. Mas o que prevalece é a maioria sofrida, que vive mais de esperança do que de realidade. E nada melhor para essa esperança do que as coisas seguirem de acordo com a vontade popular, de acordo com a vontade dos que participam, dos que vivem neste País. Podem ter certeza de que, assim, haverá muito mais responsabilidade individual. Exatamente como está acontecendo no Corinthians. Em outro clube não daria certo porque as decisões são tomadas de cima e quem não obedecer sai. Então, Sócrates e Adilson tentaram modificar. Acharam que as decisões deveriam ser tomadas pelo grupo e não houve impedimento (como provavelmente ocorre

ria em outro clube e ocorre com os que estão no poder no Brasil). Pronto. Agora ninguém mais segura, pois os resultados estão aí para todo mundo ver".

O ex-presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo, candidato a governador nas últimas eleições, Luís Inácio Lula da Silva, acha que "o Corinthians está provando para todo o povo brasileiro e principalmente para os críticos da 'Democracia Corinthiana' que é possível ter direito de organização, de liberdade e de autonomia. E os resultados desse processo estão aí para quem quiser ver: nos dois anos em que os jogadores estão participando da direção de seus trabalhos, o Corinthians foi campeão. E, para toda a sociedade, isso também é válido".

O Presidente da Federação Paulista de Futebol, José Maria Marin, também sentiu que o time do Corinthians era mais do que um time de futebol. E tudo isso não deveria ser atribuído ao acaso. Afinal, os corinthianos optaram por um novo estilo de vida e dentro dele vão muito bem.

#### A DEMOCRACIA NO CORINTHIANS

Vejamos a opinião dos jogadores que participaram desse período do Corinthians:

Wladimir: "É a participação de todos em quase todos os níveis de decisão do grupo. A maior conquista é que todos se sentem importantes dentro do grupo".

**Ronaldo:** "Liberdade de expressão. Liberdade para expor o ponto de vista".

**Paulinho:** "Para mim, é um estado de espírito. Nós, jogadores, podemos agir, pensar, falar e tomar atitudes sobre todos os assuntos sem sermos interpelados".

**Juninho:** "É o direito de poder opinar sobre aquilo que a gente quer e que a gente gosta. Falei?"

**Mauro:** "É o direito de igualdade, filosofia bem diferente da do passado. As coisas melhoraram muito. Hoje, um erro cometido não é motivo para repreensões ou afastamento. Pelo contrário, há apoio. O jogador se sente mais gratificado".

**Eduardo:** "É liberdade de ação em todos os sentidos, dentro e fora de campo. Com responsabilidade, é claro. É muito diferente jogar no Corinthians e no Cruzeiro. Lá, havia desconfiança sobre qualquer atitude dos jogadores".

**Biro-Biro:** "Não entendo muito de política, nem quero entender. Mas é a liberdade que todos têm de falar, de discutir, etc. Todos, não apenas alguns".

**Solito:** "Consiste em liberdade de falar e de agir. Com isso, você tem condições de mostrar melhor que você é, como profissional e como homem. É uma filosofia consolidada dentro do Corinthians. Externamente, ainda se discute muito".

**Casagrande:** "É liberdade de trabalho com responsabilidade. Liberdade do homem, com a responsabilidade do profissional. No Caldense, onde joguei algum tempo, qualquer coisa que eu falava já me chamavam de agitador. E olha que eu sempre fui de falar. Mesmo aqui, tive muitos problemas, antes da 'Democracia' e também durante a 'Democracia'".

**Sócrates:** "Aqui, as decisões são tomadas com a participação de todos. E a gente vive bem. Eu, por exemplo, trabalho com prazer no Corinthians. E acho que isso é uma das principais razões que me ajudaram a chegar onde estou. Se penso numa participação política em termos de Brasil? Não penso, mas não afasto essa possibilidade. Tudo depende do andamento das coisas. Tudo depende do grau de liberdade que o indivíduo tem para trabalhar. Sem isso, as coisas ficam muito mais difíceis."

O professor de educação física e preparador físico do Corinthians, Hélio Mafia, me deu uma carona até Jundiaí, cidade onde ele reside, e no caminho (via Bandeirantes, que liga São Paulo-Campinas) ele foi contando com muita naturalidade sobre a "Democracia Corinthiana".

"Olha, eu posso confessar prá você que foi na 'Democracia Corinthiana' que eu vivi os melhores momentos dentro do futebol. Foi um período onde eu aprendi a ouvir a falar. Todos falavam e todos ouviam. Então eu pude exigir mais dos atletas, pois sabia que o retorno seria garantido."

"... É claro que no início foi difícil aceitar aquele tipo de regime. Veja bem, eu já tinha participado de vários clubes, sem contar a seleção brasileira e sempre fui ouvido. De repente, a coisa teria que ser diferente. Então eu fiquei meio receoso, mas sem dúvida foi o melhor momento."

"Um outro ponto foi a convivência que havia entre o grupo. Nós recuperamos muitos jogadores, como o Casagrande, uma pessoa que você deve saber que vivia metido com drogas. Outros atletas nós resolvemos mandar embora para que o trabalho pudesse ser realizado da melhor forma possível."

"Quanto ao Sócrates, um sujeito de personalidade forte, nós também resolvemos alguns pontos que pareciam difíceis de serem resolvidos. Estou falando das cervejas e dos cigarros, não só o Sócrates mas outros elementos também estavam prejudicados por excesso de cerveja e do cigarro. E então resolvemos de forma humana, pois antes de conhecer e de viver a 'Democracia Corinthiana', eu tirava o cigarro da mão do atleta e dava uma bronca. Na 'Democracia' esse fato foi trabalhado diferentemente, isto é, houve um espaço de diálogo com os jogadores e eles acabaram entendendo a minha preocupação."

"Valeu muito viver aquele período no Corinthians. Hoje muitos clubes estão imitando o que o Corinthians iniciou. Basta ver que muitos clubes aboliram a concentração e isso começou aonde? No Corinthians e no período do Adilson."

Para Adilson Monteiro "muita gente elogiou a 'Demo-

cracia' e continua elogiando. Só que pensam que a 'Democracia Corinthiana' é responsável pelos títulos conquistados, principalmente no futebol. Mas não concordo. Numa democracia existem objetivos pré-estabelecidos. No Corinthians é claro que almejamos títulos na parte esportiva. Mas no aspecto social não há e nem pode haver metas fixas. A gente tem que ir criando ou conquistando continuamente coisas boas para o grupo."

"Vejam o caso do Brasil. O presidente Figueiredo, quando assumiu, proferiu aquela célebre frase: 'Eu hei de fazer deste País uma democracia'. Ele pré-estabeleceu um objetivo e acho que esse é um dos motivos pelos quais ficamos esperando aquilo que deveria chegar e não chegou. Mas conquistamos espaços: o fim do AI:5, a Anistia, as eleições diretas para governadores e outras coisas. O que não pode haver é autoritarismo e paternalismo. Transportando isso para o futebol e tirando de lado a 'Democracia Corinthiana', que é uma exceção, vamos perceber que essas são as duas pilstras que servem de suporte para esse esporte cheio de donos. Autoritarismo dos presidentes de clubes, que definem sozinhos o que é erro e o que é acerto dos seus comandados. Mas que nunca têm essas definições cobradas. E paternalismo sobre os jogadores. Para estes, as coisas ficam aparentemente fáceis. É só serem eficientes no seu trabalho e pronto: são paparicados como a uma criança que não precisa ter maiores responsabilidades na vida. Mas depois, quando encerram a carreira, sofrem muitas conseqüências. É por isso que hoje vemos antigos craques em situação de extrema pobreza. No Corinthians, a finalidade do nosso trabalho também era de acabar com essa irresponsabilida

de do jogador, extinguindo o autoritarismo e paternalismo do clube. Em termos de Brasil, temos que fazer a mesma coisa: dar liberdade ao povo para que haja a responsabilidade de cada um. Portanto, democracia, para mim, é o regime onde as pesoas vivem em liberdade e decidem seu destino em conjunto. E onde prevalece a opinião da maioria".

Segundo o ex-assessor de imprensa do Corinthians, o jornalista Sérgio Dias, "a 'Democracia Corinthiana' foi, sem dúvida, um período onde o grupo todo aprendeu a trabalhar com a contradição. Pois a liberdade que surgiu no Corinthians quando o Adílson estava no comando do futebol foi algo que nos ensinou que a liberdade não é tão fácil de ser conquistada como parecia."

"Basta ver que durante esse período foi debatido, por todo o grupo, a questão da liberdade com responsabilidade."

"Só que em muitos casos, determinados jogadores (tidos até como símbolos da 'Democracia Corinthiana') cometeram erros que comprometeram todo o trabalho até então realizado".

"O jogador Sócrates, num jogo do Corinthians contra o Vasco, aproveitou a liberdade existente no plantel e, mesmo sabendo que naquela mesma noite teria um jogo considerado importante para classificação do Corinthians na Taça de Ouro, passou a tarde toda fora. Tal atitude do jogador comprometeu todo o elenco, pois durante o jogo, Sócrates não rendeu o su

fuciente para a equipe e, pior ainda, num certo momento do se gundo tempo, ele saiu 'desmaiado' no Maracanã. Ficou feio para todos. O grupo todo se reuniu e resolveu colocar o Sócrates na 'parede'. E não foi que o 'doutor' ouviu todo o grupo e reconheceu a culpa."

"Agora imagina você" — continuou Sérgio Dias — "o Sócrates era o líder do grupo, uma pessoa respeitadíssima na sociedade e a mercadoria mais cara do time. Pois em cada jogo com o Sócrates que o Corinthians realizou no Japão, Indo nésia, o clube recebia livre de toda despesa vinte e sete mil dólares. Então você percebe que ele era um líder, mas não gozava de privilégios, por ser líder, perante ao resto do grupo. Tudo isso deve a uma pessoa, e essa pessoa é o Adilson."

"O sucesso de Adilson deveu-se à visão técnica que possuía e, sem dúvida, ao amor que ele tem pelo Corinthians".

"Na época do Adilson não havia 'furos de reportagem;' pois ele considerava todos os profissionais de imprensa que prestavam serviços junto ao Corinthians. Ele costumava passar a rotina e eu ligava para todos da imprensa e marcava um horá rio para uma coletiva. Nós não dávamos preferência a nenhum repórter, todos eram tratados sem distinção. Outro ponto que considero importante nesse período foi a contratação do Leão (para ser titular), digo do Leão porque você sabe que ele é um sujeito chato. Quando o Adilson resolveu contratá-lo, o grupo de jogadores se reuniu juntamente com o Adilson e discu tiu as vantagens e desvantagens de sua vinda. Depois da dis-

*cussão, foi feita a votação individual e em voz alta. Até o Solito, goleiro campeão paulista de 82, votou".*

Conversando com o Adilson, ele me disse que a contratação do Leão foi realizada pensando no lado profissional do atleta, não sendo relevante a pessoa do Leão fora do campo. *"Importante eram os noventa minutos dentro do campo e aí sim, ele era o máximo".*

Outro ponto abordado por Adilson foi a questão das "estrelas". Para ele, o plantel deveria possuir várias "estrelas", pois um time de "estrelas" é sinônimo de mercado aberto e lucrativo.

Voltando ao ex-assessor de imprensa do Corinthians, Sérgio Dias, *"nesse período tudo era decidido em reunião de grupo e isso era bom demais, sô".*

Assim que terminei a conversa com o Sérgio Dias na Rádio Gazeta, fui apresentado ao repórter da mesma emissora, Luís Carlos Gley, que cobre os acontecimentos do Corinthians. Antes de sair da sala, Sérgio Dias disse ao Gley: *"atende bem o Luís Tolosa e fala bem do Adilson, falô".* Porém, a conversa que tive com o Gley não acrescentou nenhum dado importante à essa pesquisa, pois o repórter pouco participou da *"Democracia Corinthiana"*.

## ADILSON: UM NOVO TIPO DE CARTOLA?

Dezembro de 1982. O primeiro ano de carreira do dirigente Adilson Monteiro Alves. Sócio do Corinthians desde 1946. De família que se confunde com a própria história do clube. É casado com uma associada do alvinegro e tem quatro filhos, todos igualmente sócios. É conselheiro desde 1973 e há quase quatro anos dirigiu o futebol do clube. Ao assumir o posto de diretor de futebol, em fins de 1981, o Corinthians disputava então a Taça de Prata para a Taça de Ouro e acabou a competição em terceiro lugar. No mesmo ano foi campeão paulista, façanha que se repetiria em 1983, conquistando o bicampeonato paulista. Uma festa que o Parque São Jorge não fazia desde 1952.

Segundo alguns repórteres esportivos que cobriam o clube, como Vanderley Nogueira e João Bosco da Rádio Jovem Pan; Luís Carlos Gley, da Rádio Gazeta; Osmar Santos, da Rádio e Televisão Globo e alguns conselheiros — dirigentes como Flávio Ferrari e Nelson dos Santos, a postura do Adilson modernizou o conceito que se fazia do diretor de futebol. Para o jogador Wladimir, "o Adilson está no mínimo dez anos na frente de qualquer dirigente de futebol do Brasil".

Para o próprio Adilson, "o elenco com o qual trabalhei foi de 'estrelas' e num ambiente que fez do Corinthians muito mais do que uma equipe de futebol. Transformamos a equipe num grupo saudável, alegre e lutador". Finalizando esse ponto, Adilson acrescentou: "é bom lembrar que os jogadores

do Corinthians nessa época (1981-1985) provaram que a liberdade e o equilíbrio eram duas qualidades que não podiam ser excluídas do grupo".

Durante a conversa que tive com Adilson, numa das salas do Comitê dos Esportistas do candidato à Prefeitura de São Paulo, Fernando Henrique Cardoso, pude sentir que as colocações que eram feitas por ele eram de alguém que, antes de qualquer coisa, era um corinthiano apaixonado. Diz Adilson:

"Nunca havia entrado em um vestiário antes de ser o diretor de futebol do Corinthians. Mas fiz grandes amizades e parece que isso foi o ponto importante para promover a união entre dirigentes, jogadores e torcida".

Quando foi convidado pelo pai, Orlando Monteiro Alves, vice-presidente de futebol e pelo presidente Waldemar Pires para substituir o demissionário João Mendonça Falcão, Adilson, em princípio, declinou do convite porque jamais ocupara outro cargo que não o de conselheiro. Diz ele: "no Parque São Jorge, só um mandava (Vicente Matheus) e não havia oportunidades. Mas, passados uns dias, o Mário Travaglini foi contratado e eu recebi novamente o convite. Achei que um trabalho novo estava começando e resolvi participar".

"No início eu deixei bem claro que não admitiria servir de 'testa de ferro' para meu pai e exigi que a presidência do clube me deixasse trabalhar com total autonomia no Departamento de Futebol, pois como torcedor eu sempre observei

que havia muita coisa para ser mudada no futebol do Corinthians. Precisava de liberdade para colocar as minhas idéias, montar um esquema de trabalho. Não tinha nenhum grande plano, apenas três idéias básicas: 1ª) tentar fazer daquilo um grupo de amigos, unido e determinado, capaz de resolver dentro do plantel os nossos problemas individuais e tudo em favor do coletivo; 2ª) Fazer o possível para limpar aquela imagem do Corinthians Segunda Divisão. Precisávamos acabar aquele ano com uma vontade maior (estava todo mundo de cabeça baixa) e 3ª) montar um esquema de trabalho para 1983 porque nós éramos o Corinthians. Se tínhamos material de boa qualidade, por que a Taça de Prata? Uma coisa tinha que ficar claro para o grupo: o nome do Corinthians pesa muito e alguma coisa teria que ser feita".

Uma das inovações trazidas ao grupo por Adilson foi o diálogo. O jogador Zé Maria, capitão do time em 1981, disse que "em tantos anos de carreira, mais de dez anos no clube, nunca tinha visto um dirigente pedir opinião a jogadores daquela forma". Segundo Zé Maria, aquilo era muito bom.

Adilson começou a se destacar de tal forma que era procurado para autografar camisas que já tinham nomes de ídolos como Sócrates e Wladimir (seus amigos particulares). Também era reconhecido como "craque da cartolagem" e a torcida gostava do seu jeito.

Falando em cartolagem, ele nunca admitiu ser chamado de cartola, por sinal detestava ser chamado por esse adjetivo.

Outros então preferiam chamá-lo de "Fernando Gabeira do Futebol".

A visão técnica do trabalho estava sempre presente em Adilson. Para ele, o jogador de futebol é um trabalhador como qualquer outro, com direitos e deveres. "Mas o jogador de futebol sempre foi visto como marginal, bandido ou criança. E é por isso que o Corinthians daquele tempo foi uma equipe de pessoas com idéias — não um simples grupo de jogadores". Adilson praticamente propôs aos jogadores que se engajassem na campanha eleitoral, incentivando a todos: Zé Maria, vereador eleito em 1982; Wladimir filiado ao PT, a exemplo de Casagrande e Vagner; Mário Travaglini, o treinador, na época, nunca escondeu suas preferências pelo PDT; Sócrates, simpaticante ao candidato Mário Covas, PMDB.

"É fundamental que o jogador ocupe o espaço que lhe cabe na sociedade enquanto cidadão. E ele tem uma contribuição enorme para dar, pois uma frase do Sócrates vale mais que um longo discurso do presidente da República na 'Voz do Brasil', acrescentou Adilson.

Segundo ele, a maior satisfação nesse período que passou pelo Corinthians e na frente do elenco do futebol profissional, foi a contribuição que o time deu à sociedade. "Uma mensagem que a torcida entendeu, pois oferecemos, em forma de espetáculo, a consciência de um grupo determinado e unido em torno de um objetivo comum e sempre alcançamos esse objetivo, a união do grupo. Isso não é algo que o satisfaz?" — perguntou com naturalidade.

Só que esse período não foi só de glórias e louros como parece, "pois nós, particularmente eu, fomos pressionados politicamente pelo Governo Federal. Lá em Brasília o pessoal do Governo queria saber o que estava acontecendo aqui no Corinthians. A CBF (Confederação Brasileira de Futebol) ficou atenta e até agentes do Governo Federal andavam pelos lados do Parque São Jorge. Lembro-me do caso que aconteceu quando nós resolvemos colocar no nosso uniforme oficial de jogo a frase: **No dia 15 vote!** referência a 15 de novembro de 1982). Isso foi uma confusão geral, só jogamos alguns jogos com esse uniforme, pois fomos proibidos de entrar em campo com essa frase na camisa. Acredito que isso foi muito bom para todos nós, sinal de que o nosso trabalho estava tendo repercussões a nível nacional".

Os problemas precisariam ser corrigidos no elenco. Era o caso do Wladimir (dez anos de clube, sempre como titular), que ganhava em 1981 Cr\$ 100.000 mensais. Em 1982 ele passou a receber mais de Cr\$ 1.000,00 (metade paga pelo clube, metade de contrato publicitário com a Topper).

Ainda quanto ao salário, Adilson inovou. Sócrates tinha dois contratos, um para ser jogador de futebol do time do Corinthians e um outro de publicidade, como se fosse "garoto propaganda" do clube. Nesse caso o Corinthians se incumbiu de procurar um patrocinador para ele fazer propaganda. E com isso uma parte iria para o clube e a outra para ele. Com esse patrocínio, o Corinthians conseguiu pagar 50% do contrato do

atleta profissional, sendo que a intenção era conseguir 100%. Enfim, Sócrates não custaria nada para os cofres do Corinthians. Ao contrário, daria lucro.

Segundo Adilson, "Sócrates tornou-se 'associado' do Corinthians e o contrato do 'Magrão', como já lhe disse, tinha dois tipos de trabalho: 1º jogar futebol, 2º exclusividade para fazer publicidade, aliando sua marca à do clube. O jogador tinha um mínimo garantido na época (1982), cerca de Cr\$ 12 milhões. Mas tudo que fosse arrecadado a partir daí, seria dividido em duas partes iguais".

As empresas que patrocinavam Sócrates foram a Topper e a Corona e pagaram cerca de 60% do seu salário garantido. Havia mais empresas interessadas em outros contratos com o Sócrates. Até o Casagrande na época tinha alguns esquemas montados.

"No ano de 1982, o Corinthians contratou apenas três jogadores, depois do Campeonato Brasileiro: Daniel Gonzalez (Cr\$ 50 milhões), Ataliba (Cr\$ 28 milhões) e Alfinete (Cr\$ 39 milhões). Foram vendidos nesse mesmo período os passes de: Táborda (10 milhões), Joãozinho (Cr\$ 30 milhões); Rondinelli (Cr\$ 33,5 milhões) e Paulo Cesar Caju (Cr\$ 12 milhões). Houve os empréstimos de Rafael, Mário César, Caçapava, Luís Cláudio, Vidotti, Ricieri, Paulo, Dicão, Edson, Eli, Carlinhos, Gil, Ronaldo, Mossoró, Baianinho, Admilson, Rubinho. A Rui Rei foi concedido passe livre... O dinheiro arrecadado com tudo isso superou, e muito, o valor pago nas contratações e salários dos três novos jogadores".

Adilson trouxe o professor Inarra (indicado pelo técnico Travaglini) para ser preparador físico e também o psiquiatra Flávio Gikovate, o publicitário Washington Olivetto e o jornalista José Roberto de Aquino. Sem contar na renovação do contrato do preparador físico Hélio Maffia.

Tudo isso foi possível, pois era um projeto com sustentação econômica do vice-presidente de finanças, Luís Sérgio Scarpelli Esteban. Segundo alguns conselheiros do Corinthians, Adilson e Scarpelli formaram a "dobradinha" dentro da chamada "Democracia Corinthiana". Adilson, responsável pelas glórias do futebol e Scarpelli por apresentar em 1984 um superavit de 9 bilhões e 500 milhões de cruzeiros.

Baseado nisso, eu fiz a seguinte colocação: esse sucesso obtido pelo Corinthians dá-me a visão de que tudo funcionou como uma grande empresa. Ou não?

"Não" - respondeu Adilson - "Eu não acredito no futebol empresa. Não consigo entender que todo esse meu trabalho tenha sido de cunho empresarial. Acredito que dirigente nenhum nesse país tenha em sua cabeça essa visão futebol-empresa, pois o dirigente de futebol não precisa ser um empresário futebolístico. É a administração do clube que tem que ter essa visão mais empresarial, mas só o setor administrativo e não o dirigente de futebol".

Finalizando esta conversa, Adilson disse-me que estava contente com meu trabalho, pois tratava-se de algo apaixon-

nante, a "*Democracia Corinthiana*", e ele próprio gostaria de escrever sobre este assunto, pois vivenciou esta fase tão importante dentro do Corinthians.

#### A "DEMOCRACIA CORINTHIANA" E OS SEUS CARTOLAS

Por ocasião das diversas visitas que fiz ao Parque São Jorge, tive a oportunidade de conversar com diversas pessoas ligadas ao Corinthians, ou seja, funcionários, ex-atletas (Teleco), bibliotecárias e outros. Mas, sem dúvida, um encontro muito importante foi com o ex-diretor de futebol, Flávio Ferrari e outros que citarei durante este relato.

O meu encontro com Flávio Ferrari deu-se no Estádio Alfredo Schuring, no Parque São Jorge.

Pedi-lhe que analisasse a "*Democracia Corinthiana*". Ele respondeu: "*Para falar da 'Democracia Corinthiana' não poderia deixar de lembrar de três pessoas importantes: Sócrates, Adilson Monteiro Alves e Flávio Gikovate*".

"Gikovate era o nosso 'guru'. Era ele quem procurava ver as coisas, analisá-las e depois conversava com o Adilson, que era muito inteligente e procurava adaptar a conversa para trabalhar com o grupo de jogadores e comissão técnica. A vinda do Gikovate ao Corinthians deveu-se ao fato de que ele era amigo do Adilson e, acima de tudo, era Corinthiano. Ele não recebia um salário pelo seu trabalho e sim uma ajuda de custo,

que na época girava em torno de quinhentos mil cruzeiros".

"Quanto ao Sócrates, este, sem dúvida, foi a 'coluna vertebral' de toda a 'Democracia Corinthiana'. Você sabia que os jogadores não se trocavam antes que o 'Magrão' chegasse? O vestiário ficava cheio de jogadores conversando e esperando a hora do treino, que não se iniciava antes da chegada do Sócrates. Ele foi o grande líder da 'Democracia Corinthiana'. Acredito que sem ele e sem o Adilson as coisas não funcionariam".

A seguir, Flávio Ferrari citou o impasse que envolveu o jogador Casagrande e o técnico Jorge Vieira. Este impasse surgiu depois de um treino. Casagrande desacatou o técnico, que para puni-lo resolveu tirá-lo da equipe que viajaria naquela tarde para a América Central. Jorge Vieira procurou o Presidente Waldemar Pires e comunicou-lhe sua decisão que foi acatada.

O Presidente, por sua vez, comunicou-se com Flávio Ferrari que deveria falar com o jogador. Flávio Ferrari precisou localizar Casagrande para comunicar-lhe a decisão do técnico. Não conseguiu fazê-lo (embora soubesse que Casagrande deveria estar em Campinas, na casa do Juninho). Às 17:30 horas, Ferrari foi até o Aeroporto porque sabia que uma grande confusão estava armada. Quando Casagrande chegou, o Presidente comunicou-lhe a decisão do técnico. foi quando aconteceu a intervenção do Sócrates: "Se o 'Casão' não for com a gente, ninguém vai". Vejam qual não foi a firmeza do "Magrão" ao dizer isto para o Presidente do Clube. Sem contar que as

passagens já estavam compradas e o avião prestes a decolar. Enfim, foi uma loucura total. A imprensa estava lá com os microfones abertos, registrando todos os acontecimentos. Não demorou muito para o Presidente tomar sua decisão, pois a palavra de Sócrates havia sido "*curta e grossa*". Conclusão: o grupo todo viajou e quem ficou no Brasil foi Jorge Vieira.

Outro dado importante deste período foi a união do grupo. Um dia estavam reunidos, comissão técnica e jogadores, para uma conversa que acontecia de 15 em 15 dias e o Mauro (até então titular do Corinthians) estava criando confusão, pois não estava aceitando ficar no banco de reservas. O Adilson Monteiro, na presença de todos os jogadores, falou: "*E o senhor, 'seu' Mauro, está descontente com o banco de reservas. Só fica contente e o ambiente fica gostoso pro senhor, só quando é titular. Seria bom aprender a conviver com a humildade e procurar encarar que aqui somos todos um só. O nosso objetivo é o mesmo: vitória. E para que as vitórias possam chegar, temos que manter o espírito de companheirismo e para ser companheiro temos que aprender a respeitar e valorizar os outros*". O jogador Mauro ficou quieto. Nada respondeu. Este tipo de reunião era freqüente. Quando não era possível reunir o grupo todo, estas reuniões eram feitas com Sócrates, Wladimir, Juninho, Daniel Gonzales...

Voltando ao Casagrande, Ferrari o define como "*muito corinthiano*", pelo fato de tê-lo visto "*partir prá cima*" de um companheiro no vestiário e exigir-lhe maior empenho e dedicação no campo. "*E isso foi muito bonito*", afirmou Ferrari.

Depois dessa conversa com Flávio Ferrari, que se deu na arquibancada do campo do Corinthians, no Parque São Jorge, fomos ao "Bar da Torre".

Assim que chegamos, encontramos o Orlando Monteiro Alves, pai de Adilson e vice-presidente, que já afirmou que em 1987 será candidato à Presidente e vai ganhar, pois na eleição passada a sua chapa perdeu porque o candidato era o Adilson.

Eu retruquei dizendo que ele próprio havia indicado o Adilson para Presidente. Ele apenas respondeu que havia sido pressionado. Isto foi tudo que ele me disse a este respeito, embora eu houvesse insistido para obter maiores detalhes.

Além de Orlando Monteiro Alves, encontrei um profundo conhecedor do Corinthians, segundo Flávio Ferrari. É o Sr. Mário Barreiro. Flávio me apresentou e explicou-lhe o objetivo de minhas visitas do Clube. Mário Barreiro disse: "Escrever sobre o Corinthians é a mesma coisa que escrever sobre o Brasil". E Flávio Ferrari completou dizendo: "O Corinthians é um gigante dirigido por pigmeus. Nunca teve homens a sua altura. Ele cresce porque é pressionado pela massa. Para dirigir o Corinthians é preciso ser estadista". Entre uma cerveja, um uísque e tira-gosto, nós prosseguíamos conversando.

Flávio Ferrari, Orlando Monteiro e Mário começaram a contar que a administração passada (da qual eles fizeram parte) fora só sucessos.

Aproveitei a oportunidade para afirmar que isto é verdade. Tanto que na história do Corinthians nunca se investiu tanto no clube como naqueles quatro anos. Houve muita inovação. Questionei junto ao Orlando Monteiro o fato de que Wadi Helu diz que a "Cidade Corinthiana" (Parque São Jorge) foi ele quem construiu.

Sua resposta foi evasiva: "Que nada, o Wadi é 'papo-do', nós pegamos este clube com o caixa a zero e o deixamos com milhões de dólares".

Neste ponto da conversa, chegou a nossa mesa o ex-vice-presidente de esporte aquático, o Sr. Mário Cardoso Xavier. Ele foi apresentado como sendo o homem que conseguiu reconduzir a nataçãõ do Corinthians ao lugar de destaque que sempre ocupou. Foi ele quem inaugurou o balneário do Corinthians e construiu a tão esperada piscina aquecida. Foi ainda com Cardoso que o remo do Corinthians sagrou-se campeão.

Mário Cardoso contou-me que havia encontrado o caixa da Nataçãõ a zero e deixou com trinta e oito milhões em quatro anos, sem contar que foi construída uma sala com carpete, mesas e cadeiras novas, aparelhos para ginástica e vários jogos de agasalhos. No início de sua gestão à frente dos esportes aquáticos contava com cento e cinqüenta garotos. No final havia mais de mil e duzentos na escolinha. Orlando Monteiro completou dizendo que fora um sucesso total e só deu certo porque o clube foi dirigido por corinthianos.

Eu o questionei, perguntando-lhe se agora o clube não era dirigido por corinthianos. Flávio Ferrari explicou: "O que vemos hoje no Corinthians são homens corinthianos, mas que não sabem administrar todo esse gigante".

Mário Barreiro completou: "Hoje este clube está nas mãos de Wadi Helu e o Pasqua é um coitado. Temos que tirar os que estão a sua volta, pois estes homens pertencem a Wadi Helu. Não podemos derrubar o Pasqua, mas a sua assessoria sim".

Foi aí que apareceu outra personagem importante na gestão de Waldemar Pires — Enéas Julio Massaglia — que fora o vice-presidente de Propaganda e Marketing. "Ele e sua equipe conseguiram promoções e recursos tão necessários para o crescimento do clube" — afirmou Mário Barreiro. E Flávio Ferrari completou: "O Carnet Corinthiano foi um sucesso absoluto e ainda o nosso jornal 'Democracia Corinthiana' que também faz parte. Enfim, este homem (Enéas Messaglia) foi de uma importância muito grande".

Então Enéas afirmou: "Não fui só eu, naquele tempo éramos uma grande equipe e isso tinha que dar certo".

Todos concordaram com esta colocação do Enéas e com a aprovação de todos. Eu fiquei confuso pois, duas horas antes, no campo, Flávio Ferrari havia confirmado que todo aquele sucesso devia-se ao Adilson Monteiro. Então questionei: "Mas o sucesso da 'Democracia Corinthiana' não foi só no Departamento de Futebol e principalmente centrado na pessoa do Adilson Monteiro?".

O próprio pai de Adilson respondeu: "Que nada, o Adilson apenas fez parte deste processo". "E muito bem feito, por sinal" - disse Mário Cardoso. Orlando Monteiro continuou: "Mas não teve esse negócio de um só fez e desfez aquilo que quisesse. Todos os departamentos tiveram homens capacitados e embuídos do mesmo objetivo".

Então Flávio Ferrari citou o nome do vice-presidente de Finanças, Luiz Sérgio Scarpelli Esteban (o Tio Patinhas). "Esse homem foi, sem dúvida, o grande nome na administração passada".

Hoje, nos permite dizer, com orgulho, que o Corinthians é, com todo o investimento que fez e os títulos que conquistou, um dos clubes em melhor situação financeira no país. No ano passado foram mais de nove milhões de cruzeiros de superávit. Nossos pagamentos estavam todos em dia. Hoje eu não sei, mas quando deixamos a direção do clube, não tínhamos nenhum compromisso financeiro.

Orlando Monteiro reafirmou a colocação do Flávio: "O Pasqua recebeu o clube sólido e sem ônus".

Perguntei então: "Por que a gente ouve falar mais no Adilson, como se fosse dele todo este trabalho?"

"Não" - respondeu Orlando - "o meu filho tinha o mais importante departamento do clube (primeiro é o Presidente e o segundo é o Vice-Presidente), mas na prática o vice-

presidente do futebol é o primeiro homem, porque o futebol é o mais rentável. Além de mais rentável, o futebol é o mais visado dentre as demais modalidades esportivas que existem no clube".

"Agora, todo mundo tem ambição na vida, ou vai me dizer que você não tem? Acredito que meu filho também tenha ambições políticas (se o Fernando Henrique ganhar a eleição para Prefeito, ele já prometeu a Secretaria de Esportes e Cultura para o Adilson), sei lá..."

"Mas, este personalismo nós nunca aceitamos na nossa administração, pois sabíamos que não era o Adilson o dono deste projeto e sim toda uma equipe".

‘ Há mais coisas entre a  
chuteira e a bola do que  
sonha a torcida

---

---

**ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO CORINTHIANO**

---

---

Talvez essa visão de administrar nos ponha diante das idéias de Maquiavel, na sua famosa obra **O Príncipe**, onde encontramos os Estados (no nosso caso as organizações) como feudos ou como a Espanha do século XVIII e a Itália renascentista. **O Príncipe** nos dá a oportunidade de compreender melhor a natureza que há entre a Diretoria da empresa moderna e do Governo do Príncipe da Renascença; entre os acionistas de hoje e os donos das terras de então, entre o operariado de hoje e a colonização; mostrando também como as mesmas qualidades e normas de ação podem conduzir ao êxito ou ao fracasso.

Afinal, podemos tratar o Corinthians como uma **empresa**? O Departamento de Futebol Profissional no Corinthians é rentável ou não? Quem lucra com o investimento que é feito?

Quanto ao investimento, acredito que seu retorno é garantido, pois o Corinthians aplica em vários setores dos mercados financeiros e esportivos. Já o Departamento de Futebol Profissional é, sem dúvida, um grande negócio, não só para o clube como para os que estão envolvidos nele.

E foi sobre essa mercadoria (futebol) que se construiu e se estruturou toda a organização administrativa do Sport Club Corinthians Paulista. Para ser dirigente do Corinthians sempre foi preciso ser antes de tudo um homem atento as coisas do futebol, pois ele é a grande fonte de renda do clube e o grande trunfo nas mãos de seus dirigentes.

Portanto, o que nos fica claro é que o futebol do Corinthians é negócio, e por sinal um grande negócio. Mas como administrar um clube como esse?

Guerreiro Ramos diz que administrar é por em prática uma estratégia, seja ela de nível microsocial ou de um nível macrosocial. Administrar é escolher entre alternativas, entre possibilidades objetivas. Em qualquer situação, o administrador tem diante de si uma gama de possibilidades objetivas. A qualidade perita de seu desempenho é demonstrada pelo acerto de sua escolha, isto é, pela adequabilidade ao objetivo que tem em vista, da possibilidade objetiva que decidiu efetivar. A estratégia concerne a toda modalidade de ação que induz, permanentemente, da experiência imediata a sua orientação e seus critérios <sup>(1)</sup>.

O administrador muito se assemelha ao engenheiro quanto a sua relação com o saber. O saber, no caso, é apenas abstrata habilitação prévia do especialista que o torna capaz de analisar dados concretos da experiência imediata. O administrador é essencialmente um observador participante. Toda aplicação do saber na resolução de um problema concreto

requer de quem a efetiva um desempenho estratégico. Para o engenheiro — diz Guerreiro Ramos — cada projeto é um problema único, cuja solução só pode ser obtida a partir da experiência imediata da dados concretos. Naturalmente, enquanto essa experiência se realiza à luz de critérios teóricos<sup>(2)</sup>.

O propósito de toda administração está fundamentado em suas finalidades. Por isso que, circunstâncias aparentemente idênticas são vistas distintamente por diferentes administradores, segundo os seus respectivos propósitos específicos. A abordagem que Guerreiro Ramos faz é a seguinte: "O que para um é indiferente, ou mesmo passa despercebido, para outro pode ser relevante e merecer atenção sistemática. Não há, no domínio da ação administrativa, fatos dotados de significação própria, independente, imutável. É a função de um propósito que qualquer fato administrativo adquire sentido<sup>(3)</sup>.

Para Fernando C. Prestes Motta, nas direções das organizações estão determinadas elites. Essas elites podem mudar de atitude no que diz respeito às práticas políticas ou às práticas administrativas. Sua ação, contudo, é sempre pautada pela lógica da organização<sup>(4)</sup>.

Essa lógica da organização é derivada de suas duas funções fundamentais. As organizações são mecanismos de produção e de controle social. É isso que torna tão semelhante

o comportamento de velhas e novas elites administrativas, a despeito de situações específicas.

Portanto, ao estudar o homem organizacional, estamos estudando a própria organização e a sociedade organizacional. Esse homem que está preso organizacionalmente, não tem identidade, porque não age em nome de motivos próprios reais. Ele está inserido de tal modo na sociedade organizacional que toda sua vida está baseada na repressão e no autoritarismo, mesmo quando parece lutar contra isso.

Nesse caso, podemos analisar as grandes empresas que estão voltadas não só para a reprodução do capital, mas também para a reprodução da força de trabalho.

Fernando C. Prestes Motta analisa ainda as formações sociais modernas como estando caracterizadas por um complexo organizacional diversificado, mas logicamente articulado. Para ele, além da empresa e da escola, que também forma mão-de-obra de acordo com a divisão social e técnica do trabalho, estão quase todas as instituições totais que têm essas características. Talvez as prisões constituem as mais típicas e historicamente estáveis dessas organizações, não esquecendo, contudo, dos partidos políticos que se voltam para as articulações em torno do poder político e, também, para sua derrubada (5).

Uma outra questão que surge dentro das organizações é a questão do imaginário, aquilo que Motta chama de conjunto de idéias sobre a realidade. Podem ser falsas ou verdadeiras, porém existem e a organização burocrática proporciona formas que irão dar oportunidades para os indivíduos procurarem uma certa identidade social.

A questão do imaginário é bastante clara dentro da empresa, pois a sua função é de aprimorar as relações sociais desiguais do trabalho, tornando-as mais eficazes. E um outro ponto abordado por Motta se refere às organizações onde o indivíduo pensa sobre o pensar que é imposto pela classe dominante.

Procurando elucidar um pouco mais a questão do mito dentro da organização, Lévi-Strauss procura definir o mito como sendo a explicação do mundo por princípios simbólicos, muito próximo da religião. E Antony Jay, no seu livro **Maquiavel e gerência de empresas**, diz que a grande empresa faz com seus empregados sintam que podem, em suas tarefas, fazer tudo para se alegrar, procurando proceder bem, ajudando a humanidade, tornando o mundo melhor e servindo a um ideal nobre. São semelhantes aos soldados que lutam com mais empenho em prol das grandes causas como o cristianismo, a liberdade e a democracia, do que movidos por simples interesses comerciais. Os empregados das companhias de seguros trabalham com mais vontade se as firmas espalham proteção, segurança e paz de espírito entre os semelhantes, do que trabalhariam se acreditassem que estão sendo pagos a fim de aumentar os lucros

da empresa e os dividendos anuais dos acionistas (6).

No Corinthians a reprodução desse processo se dá através das relações sociais de desigualdade, uma relação que cria dentro do clube a submissão e a luta de classe. Porém, para que essa imagem não seja passada para a sociedade surge entre os seus dirigentes um mecanismo camuflado a realidade. Essa ideologia aplicada no Corinthians tem no seu todo um profundo conteúdo humanista, que legitima a ação do clube e coloca como se fosse um "pano quente" nos seus objetivos de dominação.

Enfim, o que vemos são as dominações que se reproduzem e com essas reproduções o homem se vê entregue a uma sociedade burocrática que, nascida da produção e do Estado, expande-se para todas as esferas da vida social. E no Corinthians essa questão burocrática ocupa uma posição de destaque, pois na medida em que o clube assume essa questão burocrática, está assumindo também o poder e a autoridade.

Para Maurício Tragtenberg a empresa é detentora de um poder e como tal apresenta uma forma de burocracia. Porque a burocracia, segundo ele, é uma relação entre autoridade legalmente estabelecida e seus funcionários subordinados e isso se caracteriza por certos direitos e deveres regulamentados por escrito, relações de autoridade entre categorias ordenadas sistematicamente, nomeação e promoção baseadas em acordos contratuais e regulamentadas em conformidade; preparação técnica e experiência como requisitos formais do

exemplo: remunerações fixas em dinheiro; uma estreita separação entre o cargo e o titular, no sentido de que o funcionário não possa ser a mola da administração e que não possa apropriar-se do cargo, e o trabalho administrativo como ocupação exclusiva.

A burocracia é, para Weber, um tipo de poder. Burocracia é igual a organização. É um sistema racional, em que a divisão do trabalho se dá racionalmente com vista a fins. A ação racional burocrática é a coerência da relação de meios e fins visados<sup>(7)</sup>.

Assim, para ele, a burocracia implica no predomínio do formalismo, da existência de normas escritas, estrutura hierárquica, divisão horizontal e vertical do trabalho e impessoalidade no recrutamento dos quadros.

A administração burocrática apresenta como notas dominantes a especialização, o fato de constituir-se em profissão e não em honraria, a separação do administrador dos meios de administração, a fidelidade impessoal ao cargo, a remuneração em dinheiro. A nomeação do burocrata é sempre feita por autoridade superior a ele, a sua atividade constitui carreira que finda com sua aposentadoria.

Weber apresenta a burocracia como sendo aquela que dá a cada funcionário uma autoridade necessária ao desempenho de suas funções; enquanto os cargos superiores na estrutura têm direito à supervisão, os inferiores têm direito à

supervisão, os inferiores têm direito à apelação. Os cargos administrativos são partes integrantes da comunidade doméstica do rei e constituem propriedades próprias. Os assuntos oficiais são resolvidos com o predomínio da comunicação oral sobre a escrita.

Maurício Tragtenberg analisa em seu livro **Burocracia e ideologia** que: "num Estado Moderno, a burocracia é inevitável e a crescente intervenção do Estado na economia favorece seu desenvolvimento".

Weber não nega o papel da burocracia numa sociedade de massa. Sua função é necessária, mas combate o domínio absoluto dela sobre a sociedade. Para ele, sua ação que é racional quando limitada a sua esfera, torna-se irracional quando atinge outras esferas. O burocrata pode ser ótimo funcionário, cumpridor de seus deveres. Será, porém, um péssimo estadista (8).

Ao definir a organização burocrática, Weber diz que a competência da autoridade geralmente ordena as regras que são fixas, regras essas que determinam as atribuições dos funcionários com as funções oficiais. Uma outra definição é feita por Weber, a da burocracia hierarquizada. Para ele, podemos encontrar a autoridade hierarquizada em todas as estruturas estatais, eclesiásticas, assim como nos partidos políticos e na empresa privada.

Para Weber, a burocratização do modo moderno constitui a maior ameaça à liberdade e às instituições democráticas das sociedades ocidentais. A burocracia era um perigo e, por essa razão, devia estar sempre controlada pelo Parlamento. Entretanto, mesmo assim, ele via o político adotando cada vez mais a ética do burocrata, com a burocratização dos partidos políticos. O pessimismo weberiano, longe de ser, para nós, um motivo de desilusão, deve ser um alerta. Mais do que isso, deve-se perceber nele o seu desagrado com a burocracia. Referindo-se a um debate do qual Weber tomou parte, Warren Bennis faz uma tradução aparentemente um pouco livre das palavras de Weber, mas que, de qualquer forma, dá uma idéia bastante forte de suas preocupações nesse sentido: "É horrível pensar que o mundo possa vir a ser um dia dominado por nada mais que homenzinhos colados a pequenos cargos, lutando por outros maiores, situação que será vista dominando parte sempre crescente do espírito do nosso sistema administrativo, atual e, especialmente, de seu produto: os estudantes... A paixão pela burocracia é suficiente para levar alguém ao desespero" (9).

Para Robert King Merton, a burocracia apresenta tanto funções como disfunções, e isto nos auxilia a perceber as diferenças entre o tipo ideal e a realidade. Para ele, a burocracia pode ser estudada em termos de seu direcionamento para a precisão, a confiança e a eficiência, e das suas limitações para alcançar esses fins. A análise de Merton parte da exigência de controle, por parte da burocracia, para seu funcionamento satisfatório.

Assim, ela exerce pressão sobre o funcionário em termos de comportamento metódico, prudente e disciplinado. Tal pressão decorre da necessidade de um alto grau de confiança na conduta dos funcionários. Destaca-se, portanto, a relevância da disciplina. Esta só se realiza se os padrões estabelecidos forem sustentados por sentimentos que garantam a dedicação dos funcionários aos deveres burocráticos. Em última instância, portanto, a eficácia da burocracia depende da inculcação de atitudes e sentimentos apropriados a seu funcionamento <sup>(10)</sup>.

Ocorre porém, que tais sentimentos inculcados tendem a se tornar mais intensos do que o necessário, diminuindo o número de relações personalizadas, substituídas pelo apego excessivo às exigências dos procedimentos burocráticos estimulados pelo próprio planejamento da vida do burocrata, isto é, de uma carreira graduada, caracterizada por promoções, pensões, reajustes salariais, etc... Ao funcionário cabe, portanto, a adaptação de pensamentos, sentimentos e ações com vistas às perspectivas oferecidas pela carreira.

Prestes Motta e Bresser Pereira afirmam ainda que tal inculcação estimula os formalismos dos pequenos procedimentos, leva à transferência da identificação com os meios representados pela conduta exigida pelas normas. A submissão à norma, que passa de meio a fim em si mesma, gera, a nível da organização, um deslocamento de objetivos. Em termos das virtudes do burocrata, leva à rigidez de comportamento e à dificuldade no trato com o público a que a burocracia deve atender.

Tal dificuldade é estimulada pela categorização, isto é, pela tendência ao enquadramento da grande variedade de casos particulares a algumas poucas categorias de tratamento. O burocrata, longe de ser estimulado ao comportamento inovador, é estimulado à segurança e ao conforto oferecidos pela obediência cega aos regulamentos. Previsibilidade e rigidez de comportamento caminham, portanto, paralelos. Ao mesmo tempo paralela à redução das relações personalizadas, dá-se o desenvolvimento do esprit de corps, a autodefesa do grupo burocrático face à sociedade e seu público. O desenvolvimento dessa auto-defesa burocrática, por sua vez, tende a aumentar a rigidez dos funcionários, cômicos de seus interesses comuns e em busca de sua defesa (11).

No seu livro **Introdução à Organização Burocrática**, Prestes Motta e Bresser Pereira apresentam também o modelo de Selznick.

Selznick desenvolveu o modelo mostrando, como Merton, algumas formas pelas quais a burocracia acaba alcançando resultados não desejados. Sua análise deriva do estudo da TVA, uma agência regional norte-americana, algo semelhante à SUDENE, cujos resultados foram publicados em 1949. Em trabalhos posteriores, o seu modelo é um marco de referência subjacente. Diferentemente, porém, de Merton, que salientou o papel das decisões derivadas da exigência de controle, Selznick salienta o papel da delegação da autoridade. (12).

A análise feita pelos autores nos mostra que Selznick tinha como pressuposto que as burocracias se caracterizam pela busca constante da integração de objetivos de subgrupos à doutrina oficial da organização. É, portanto, o reino da tentativa de legitimação de interesses parciais e frequentemente divergentes. Partindo do princípio da especialização, a hierarquia delega autoridade, estabelecendo departamentos diversos para assuntos diversos. Com isto, é verdade, os funcionários ganham experiência em domínios restritos, reduzem os problemas nos quais concentram sua atenção e, naturalmente, aperfeiçoam a forma de tratá-los. Assim, a prática da delegação de autoridade, que não deve ser vista como delegação de controle, propriamente dito, mas como delegação de funções, é amplamente estimulada. Selznick observa, porém, que alguns problemas decorrem dessa prática.

Em primeiro lugar, deve-se lembrar que não só o teor das decisões organizacionais tende a se modificar, como também a produção de ideologias de subgrupos tende a se desenvolver. Assim, sob a pressão de seus ruralistas, a TVA alterou, gradualmente, um aspecto significativo de seu caráter à maneira de uma agência conservada, contradizendo seus objetivos estabelecidos. Com efeito, refletindo atitudes e interesses próprios, o grupo rural da TVA lutou contra a política de utilização de terras de propriedade pública, contribuindo efetivamente para a alteração da política original da TVA a esse respeito. Aliás, a busca inflexível de interesses próprios, por parte do grupo rural da agência, acabou por envolvê-la em um conflito com o Departamento do Interior, a nível da alta administração central federal<sup>(13)</sup>.

Em termos simples, a análise de Selznick nos indica que a delegação da autoridade, bifurcando interesses mediante a especialização e propiciando o desenvolvimento de ideologia grupais ou subgrupais, acaba por aumentar, no interior dos próprios membros dos subgrupos, a internalização de sub-objetivos, processo em que desempenham um papel básico as decisões de rotina.

Já o modelo de Alvin Gouldner nos mostra a origem das perturbações, no equilíbrio da organização como sistema maior, derivadas de técnicas de controle destinadas a manter o equilíbrio de um sistema, está na adoção de diretrizes gerais e impressoais, como forma de solução para o controle exigido pela cúpula burocrática. Naturalmente, a despersonalização diminui a visibilidade das relações de poder, o que se relaciona, diretamente com o papel do supervisor. Com isto, altera-se o nível de tensão interpessoal no grupo de trabalho.

Para Gouldner, enquanto unidade operacional, o grupo de trabalho tem sua sobrevivência altamente favorecida pelo estabelecimento de diretrizes gerais, e que só estimula a adoção crescente de tais diretrizes. Ocorre, porém, que as normas de trabalho evocam, nos membros da organização, atitudes mais intensas do que aquelas pretendidas pelos detentores da autoridade, na medida em que, definindo os padrões inaceitáveis de comportamento, as normas burocráticas ampliam o conhecimento dos padrões mínimos aceitáveis. Em havendo baixo nível de internalização dos objetivos da organização por parte dos funcionários, é de se esperar que a explicitação de níveis mí-

nimos de desempenho admissíveis aumente a diferença entre o planejado e o realizado, dando margem ao que, vulgarmente, se dá o nome de nivelamento por baixo.

O pressuposto na teoria de Weber é o da existência de conflitos decorrentes de uma eventual incapacidade de ver as tensões burocráticas, por analisar primordialmente a burocracia governamental, solidária a nível de aparência. Tal deslize não teria ocorrido se a fábrica tivesse sido seu foco de análise. Ali, as tensões, por serem mais evidentes, forçavam a ver que as normas poderiam ser racionais ou vantajosas para um nível hierárquico, e não necessariamente para outro. Evidentemente, o pressuposto peca pela base. Mais uma vez se pretende colar o tipo ideal à realidade e ver o que fica do lado de fora. O nível de abstração em que trabalhou Weber foi bem mais alto. Além disso, é preciso distinguir entre organização burocrática e burocratas. Assim, não é preciso, obrigatoriamente, que todas as pessoas que trabalhem em uma burocracia sejam burocratas. Os operários de uma fábrica limitados a tarefas de execução pura e simples, não são burocratas, mas trabalham em organizações burocráticas e estão submetidos ao poder burocrático. Isto está cristalino em Max Weber, quando afirma que é simplesmente ridículo se nossos literatos crêem que o trabalho não-manual no escritório privado é diferente, um mínimo que seja, do trabalho numa repartição pública. Ambos são basicamente idênticos. Sociologicamente falando, o Estado moderno é uma "empresa" idêntica a uma fábrica: esta exatamente, é peculiaridade histórica (14).

Em termos concretos, Gouldner também concebeu um modelo, no qual a burocracia é vista como organização dotada de funções latentes e manifestas.

Enfim, em qualquer espaço em que se desenvolvam, as organizações burocráticas têm como alicerce a reprodução das relações sociais, as quais são determinadas pelo sistema econômico dominante. No seu livro **Administração Poder e Ideologia**, Maurício Tragtenberg diz que convém lembrar que as forças produtivas não constituem sinônimo de tecnologia, em sentido restrito. Forças produtivas significam condições materiais de produção, instrumentos de produção e formas de cooperação <sup>(15)</sup>. E isto podemos ler com muita nitidez na obra de Marx **A Ideologia Alemã**, onde o caráter produtivo das formas de cooperação se faz presente.

Voltando a questão central, importa deixar claro, neste trabalho, que a burocracia está, de qualquer forma que seja vista, vinculada à sociedade de classes. Ela surge da superação da comunidade primitiva, emergindo nos modos de produção antagônicos, onde alguns detêm os meios de produção e outros não.

Sob o reino de antagonismo, os modos da produção precisam reproduzir, constantemente, as relações sociais que os caracterizam. O expansionismo capitalista, a busca de uma acumulação cada vez maior e a reprodução ampliada do capital dependem de várias organizações burocráticas especializadas. Pode-se falar, assim, em uma textura organizacional burocrática

que está presente nas mais diversas esferas da vida social e que presta sua colaboração ao processo de acumulação de meios de produção e de expansão das próprias organizações burocráticas. Não importa se neste processo a burocracia funciona como mera força auxiliar da burguesia ou se também como classe social que ganha cada vez maior identidade, massa crítica e autonomia. O essencial é compreender o papel estratégico fundamental da burocracia nos sistemas econômicos modernos, não mais apenas ao nível do Estado mas também ao nível de produção.

Prestes Motta e Bresser Pereira respondem a essas questões partindo do pressuposto de que a primeira dessas organizações onde está presente a burocracia é a empresa, que está diretamente voltada para a acumulação e que tem em seu crescimento uma razão de ser. As empresas têm por história a superação dos obstáculos a sua expansão, seja no plano técnico, administrativo, mercadológico ou financeiro. Em uma economia de oligopólios, a própria condução do processo de acumulação está na mão de algumas grandes corporações. Em algumas formações sociais, tal condução pode estar na burocracia estatal e o Estado é uma grande organização burocrática. Nos termos de Weber, ele se caracteriza pelo monopólio da violência legítima, portanto, pelo poder de legislar e tributar. Em outras formações, o processo é conduzido pela aliança entre o Estado e as grandes empresas oligopolistas.

Importa é frisar o papel central que a burocracia assume, a nível da empresa, em termos de sua contribuição para a

acumulação de capital. As empresas capitalistas burocráticas estão voltadas exatamente para isto e, por esta razão, para a reprodução das relações sociais típicas do sistema econômico em que se baseiam. Acreditamos que uma boa forma de analisar essa especialização da empresa é tomar como paradigma a grande empresa multinacional. Ela parece estar melhor equipada do que as demais para o desempenho de sua especialização.

Com o decorrer do século, a burocracia passou a ter outros papéis racionalizantes ainda mais fortes, na medida em que começou a participar não mais apenas da gestão das atividades correntes das empresas, mas também da gestão de sua própria expansão. Todos esses traços e tendências inserem-se na propensão da empresa capitalista de aumentar seu tamanho, tendência observável desde a revolução industrial.

No seu livro **O que é Burocracia**, Fernando C. Prestes Motta diz que um outro modo pode ser usado dentro da empresa, onde a burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais. Esse aparelho, isto é, esse conjunto de burocratas, é economicamente privilegiado e seus membros são recrutados de acordo com regras que o próprio grupo adota e aplica.

A questão hierárquica no Corinthians se dá através de uma corrente de poder, onde a pessoa do seu Presidente é

tida e havida como a mais importante. Porém isso não corresponde à verdade, pois ocupando a hierarquia máxima, encontramos o Conselho Deliberativo, com seu Presidente, Vice, Secretários, Membros Natos, Efetivos e Suplentes. Sendo que o Conselho Deliberativo se ramifica em Conselho de Orientação(CORI), Conselho Fiscal e Comissão de Sindicância.

No Corinthians, encontramos além do seu Presidente o seus vices-Presidentes, Vice-Presidente do Clube; Vice-Presidente de Futebol; Vice-Presidente de Finanças; Vice-Presidente de Patrimônio e Obras; Vice-Presidente de Esportes Terrestres; Vice-Presidente Administrativo, Vice-Presidente de Esportes Aquáticos; Vice-Presidente de Negócios Jurídicos; Vice-Presidente Social e Vice-Presidente de Propaganda. Logo em seguida vêm o Secretário-Geral, Primeiro e Segundo Secretários. Os diretores aparecem em seguida. São eles: Diretores dos Negócios Jurídicos; de Relações Extramunicipais; de Relações Públicas; Social, Sede e Campo; de Ginásio; de Remo; de Futebol Profissional; Esporte Aquático; Futebol Amador; Basquetebol; Box; Futebol de Salão; Escala de Futebol e os Diretores Adjuntos, que são os de Finanças, Patrimônios e Obras e Natação. Além dos Departamentos que são vinte e quatro ao todo.

Esse papel de burocracia hierárquica é tão importante para Weber que ele procurou anunciar a passagem histórica desse sistema como sendo um aparelho de uma nova classe de dirigentes na sociedade. Para Weber o futuro da sociedade estava definitivamente entregue à burocracia.

Qualquer semelhança com essa firmação de Weber é mera coincidência, pois isso ocorreu em 1917, ano em que se deu o monopólio do Estado Soviético com Lênin. Surgia nessa época a nova classe russa, ou melhor, a nova burocracia russa.

No livro **Burocracia e Ideologia**, Maurício Tragtenberg mostra que na URSS, a burocracia pública possui grande números de obras que são utilizadas por mais de 400.000 agitadores e mais de 500.000 indivíduos que seguem cursinhos de agitação e propaganda, etc. Para 20.000 empregados, a Usina Kirov em Leningrado conta com mais de 1.000 agitadores. Enquanto que nas reuniões de empresas, nas células de partido, no Komsomol, nos clubes culturais e educacionais, jornais de empresas e cartazes fazem o papel de organizador coletivo<sup>(16)</sup>.

Enfim, a função do agitador na URSS é a função do Relações Humanas nos EUA, na medida em que tanto o agitador como as relações humanas realizam a mesma prática, ambos atingem seus objetivos sobre o homem, tanto na empresa como na vida privada. E o seu objetivo é o comprometimento com a burocracia, seja ela do Estado ou da empresa privada.

Portanto, as características da burocracia, como define Weber, são a um só tempo: poder, administração e organização. Luis Carlos Bresser Pereira aproveita essa deixa e afirma que dentro dessa organização burocrática encontramos a não liberdade, onde o papel exercido pela burocracia é o da manutenção do processo de acumulação de capital. E tal estratégia cria no trabalhador uma dependência total da empresa.

Torna-se um escravo e é com isso que o empresário vai garantir do dia-a-dia a disciplina e a cooperação dos trabalhos. Tudo hierarquicamente.

Assim sendo, continua Bresser Pereira, os grandes teóricos dos séculos XIX e XX afirmara, respectivamente, que a burocracia era o único estamento que permanecia na sociedade moderna e que os burocratas gozaram de honra estamental. Os burocratas estão, antes de tudo, a seu próprio serviço.

No Corinthians, que também se estrutura dentro dessa organização burocrática, a organização administrativa tem como elementos básicos os mesmos dos quais o Estado dispõe, segundo Weber.

- Uma elite política que geralmente se confunde com a classe dominante e nela é recrutada;
- Um corpo de funcionários hierarquicamente organizados que se ocupam da administração.

E é essa estrutura de dominação existente, no Corinthians que torna legítimo o exercício do poder, sendo que esses princípios são muito importantes para a dominação, porque lhe conferem estabilidade e garantia.

No Departamento de Futebol Profissional do Corinthians essa visão torna-se mais clara pois aí a relação jogador-dirigente é bastante profissional, na base patrão-empregado. Ela sempre existiu no futebol, principalmente dos anos

trinta para cá, época em que se instalou o profissionalismo no Brasil, porém ficou camuflada durante décadas. E em 1982, o Vice-Presidente de Futebol do Corinthians, Adilson Monteiro Alves, afirmava que o jogador de futebol era um trabalhador como os outros, com direitos e deveres. Não havia para Adilson Monteiro nenhuma diferença entre o jogador de futebol enquanto trabalhador profissional dos demais trabalhadores. E que o Clube necessitava de profissionais capazes, caso contrário seriam dispensados.

São vários os motivos que nos mostram que o Corinthians está atrelado a esse esquema empresarial. Ao analisarmos os seus dirigentes, chegamos à conclusão de que são homens de negócios, são especialistas, são profissionais do mercado de capital. Talvez seja essa a característica fundamental. Muitos desses profissionais são especialistas em finanças, produção, mercadoria e pessoal.

O cargo ocupado pelos dirigentes do Corinthians é de honorarias e envolve prestígio. O cargo que ocupa dentro do clube é um meio e nunca um fim. Mas para que esse fim seja alcançado esses dirigentes procuram seguir aquilo que Weber chama de espírito de fidelidade ao cargo, ou, em outras palavras, eles nasceram para aquilo, é como se fosse algo nato neles. As ligações que há entre o Corinthians e eles são íntimas, os dirigentes corinthianos se identificam com os objetivos da organização, como que se tivessem nascido para o outro.

Surge então o lado passional dos administradores do Corinthians. E essa paixão se torna o elemento essencial para

que possamos analisar a estrutura burocrática que há no clube. Antes porém é necessário que façamos uma análise da questão da racionalidade.

No primeiro tomo de sua obra, **Economia e Sociedade**, Max Weber procurou definir a ação social. Nela apresentou os elementos iniciais do conceito sociológico da racionalidade. Segundo ele, a ação social, como toda ação, pode ser vista como ação racional com relação a fins, que é determinada por expectativas no comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens utilizando essas expectativas como condições ou meio para o alcance de fins próprios racionalmente avaliados e perseguidos; como ação racional com relação a valores, que é determinada pela crença consciente no valor interpretável como ético; estético, religioso ou de qualquer outra forma — próprio e absoluto de uma determinada conduta, considerada por si e independente de êxito; como efetiva, que é especialmente emotiva, determinada por afetos e estados sentimentais atuais; e por fim como tradicional, onde se determina por um costume arraigado.

Guerreiro Ramos, no seu livro **Administração e Contexto Brasileiro**, diz que a ação social e a tradicional são respectivamente determinadas por estados emotivos ou sentimentais e por costumes, sendo nula ou escassa a avaliação sistemática de suas conseqüências. A ação racional no tocante a valores é fortemente portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade, visto que é ditada pelo mérito intrínseco do valor ou dos valores que a inspiram, bem como é indiferente aos

seus resultados. Guerreiro Ramos afirma que é uma conduta heróica ou polêmica, que testemunha fé ou crença no valor ético, religioso, estético, ou de uma outra natureza e sua racionalidade decorre apenas de que é orientada por um critério transcendente. A ação racional no tocante a fins é sistemática, consciente, calculada, atenta ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente elegidos.

Mas a razão que prevalece no pensamento weberiano é a de que Weber suporta no mais alto grau uma elaboração típico-ideal para o entendimento da ação humana: a razão é a responsabilidade específica que caracteriza a própria conduta racional com relações a fins. E essa é a maneira pela qual a racionalidade torna-se algo inseparável da ética da responsabilidade.

Enfim, hoje encontramos o pensamento de Weber como algo que persiste. Talvez essa se deva às características que ele apresenta dentro das estruturas sociais vigentes. Porém, surge neste meu trabalho um outro aspecto polêmico, o qual o próprio Weber não se preocupou em estudar, a paixão. Polêmico se observarmos o clube de futebol, no nosso caso, o Sport Club Corinthians Paulista, como uma empresa que tem como sustentáculo do sucesso administrativo a questão passional. Pois é a paixão que se apresenta como força dessa organização burocrática. Sobre ela elaboram-se métodos, criam-se normas; enfim, se assemelha às condutas mais racionais possíveis. Não quero negar a racionalidade, como se ela não existisse dentro do Corinthians. Existe, tanto quanto a paixão, mas tanto para os

dirigentes corinthianos como para seus conselheiros, a decisão a ser tomada é sempre aquela que vai trazer a realização pessoal, que vai ao encontro de suas vaidades, como ficou claro nas colocações de seus dirigentes e conselheiros, quando Orlando Monteiro Alves, ex-vice-presidente, Flávio Ferrari, ex-vice-diretor e Sr. Mário Barreiro, conselheiro, foram unânimes em afirmar que escrever sobre o Corinthians é o reflexo exato do Brasil e mais, o Corinthians é um gigante dirigido por pigmeus. Nunca teve homem a sua altura. Ele cresce porque é pressionado pela massa. Para dirigir o Corinthians é preciso ser estadista e não um empresário.

## ===== OS CAMINHOS DA PAIXÃO NA EMPRESA CORINTHIANS =====

Sem dúvida o tema "organização administrativa" é complexo. Sistematizá-lo não é tarefa fácil e ao abordar a questão passional torna-se ainda mais árdua a tarefa.

Neste trabalho procuro deixar claro que o dirigente corinthiano é um apaixonado pelas coisas do Corinthians. Ser dirigente do Corinthians é um ato de paixão. Ele mistifica no seu dia-a-dia as cores do clube. Tirar o Corinthians dessa pessoa é mutilá-la.

Durante o período que passei no Parque São Jorge pude perceber que ser dirigente corinthiano é ser antes de tudo um torcedor. E o verbo "torcer" tem para o dirigente uma conotação ainda maior, é vestir para sempre a camisa do clube, é empunhar a bandeira do clube, enfim, é gostar do Corinthians até a "coisa" virar paixão. E conversando com alguns conselheiros e dirigentes pude sentir que esse processo é muito rápido.

O Presidente corinthiano Roberto Pasqua me disse que nada explica a emoção de ver as cores do Corinthians. É uma relação que pode ser considerada. E mostrando o Parque São Jorge, Roberto Pasqua exclamou: "Veja que beleza, só que o Corinthians é muito maior que tudo isso!"

Determinados cronistas esportivos declaram que o dirigente brasileiro é amador, apaixonado, que vai para o clube com mentalidade pequena, que fecha o clube para o desenvolvimento. Nos Estados Unidos e na Europa, os clubes são empresas. No Brasil, são paixões. Segundo esses cronistas, se algum dirigente do Brasil contar lá fora que não ganha nada, nenhum salário, pelo seu trabalho, eles vão dizer que aqui os dirigentes de futebol são loucos.

Não concordo com essas colocações, diria que o futebol brasileiro não é um futebol-empresa, mas o clube do qual ele faz parte é que deve ser encarado como tal. Não todos os clubes, mas alguns e, no nosso caso, o Corinthians de 1981-1985. Os administradores desse clube possuem visão empresarial, pois são pessoas que fazem parte do mercado de capital, trazem para o clube toda uma visão de marketing, de aplicações e de rendimentos. E a experiência que nos mostra o Corinthians é exatamente esse. Seus dirigentes e conselheiros são empresários de grandes e médias empresas e passa horas e horas administrando o Sport Club Corinthians Paulista. Mas essa administração que exercem junto ao Corinthians não pode ser considerada como algo leviano. Pelo contrário, a organização, a hierarquia, a burocracia e o poder se fazem presentes como se fosse nas suas próprias empresas. A relação patrão-empregado não

é amenizada, em nada. Por isso posso afirmar que o fato de se administrar pelo lado passional não anula a relação empresarial. O Corinthians é uma empresa que é administrada por apaixonados pelas coisas do clube.

O Presidente Roberto Pasqua afirma que é uma honra e um orgulho e, sem dúvida, uma grande emoção presidir o Corinthians. Principalmente quando o amor ao clube é de berço. Diz ele: "vi crescer e hoje tenho a ventura de ser seu Presidente. É algo indescritível. Se por um lado a satisfação nos envolve por outro sabemos da grande responsabilidade em presidir um clube como este." Em razão de sua grandeza e popularidade, o Corinthians se mantém permanentemente nos noticiários, nos comentários das ruas e dos gabinetes, compondo uma saga de dedicação, paixão, alegria e sofrimento que envolve homens de todas as categorias sociais. O Corinthians não é apenas um clube de futebol, mas uma espécie de comunidade mística, em que os componentes humanos chegam a arroubos extremos de fanatismo. Administrar um clube como o Corinthians é, antes de tudo, eleger prioridades. E com pessoas do ramo (homens de negócios) unidos pela paixão ao clube levaremos o Corinthians até os maiores clubes do mundo.

A Revista PLACAR, de fevereiro de 1980, apresenta uma matéria sobre a figura do então Presidente Vicente Matheus. A matéria se inicia dizendo que ele jamais receberá a acusação de mau corinthiano. E os que se lhe opõem bem que gostariam de poder fazê-la. Afinal, eles o acusam de exibicionista; pelo apego à presidência; de considerá-la trampolim para entrevis-

tas; de mau político por empenhar o clube em brigas desgastantes; de ditador por dirigi-lo sem ouvir ninguém, ou melhor: sem ouvir os opositoristas.

Vicente Matheus só não pode ser acusado de mau corinthiano. É um apaixonado pelo Corinthians, tem ciúmes doentio do objeto de sua paixão. Quando Matheus foi Presidente jamais se poderia esperar dele uma administração racional. A paixão de Vicente Matheus é o Corinthians, assim como é dos demais dirigentes.

Os dirigentes não negam que agem racionalmente, porém, a razão, segundo eles, cumpre um papel de filial e não de matriz de suas decisões. A razão existe na relação patrão-empregado e assim mesmo pode ser questionada.

A paixão ocupa um espaço dentro da teoria de administração de empresas e no nosso caso ela é, sem dúvida, a mola-mestra de toda a estrutura do Sport Club Corinthians Paulista. A emoção elevada a um alto grau de intensidade sobrepõe-se, muitas vezes, à lucidez e à própria razão. Encontramos um afeto dominador, um entusiasmo vivo pelas coisas do clube. O Corinthians torna-se para esses dirigentes o objeto fundamental da paixão. E é em cima dessa paixão que se estrutura toda a hierarquia burocrática da empresa corinthiana. Ser dirigente do Corinthians é ser também um burocrata que está comprometido com o poder. Porém, eles não recorrem aos mesmos métodos dos chefes da Inglaterra feudal-militar, isto é, à força, mas sim, mediante aos princípios de uma moral positiva onde é utiliza-

do o espírito pacífico e organizacional. Em outras palavras: "toma lá, dá cá".. Do contrário "Tchau tchau e rua"!

Escrever sobre a paixão administrativa é escrever sobre a paixão do administrador. Separar o administrador da empresa e depois tentar analisar cada uma das partes é algo impossível. Seria como querer analisar a empresa Votorantim sem os "Ermírio de Moraes", ou a rede Pão de Açúcar sem os "Diniz", ou ainda o Grupo Matarazzo sem os "Matarazzo". Assim é querer analisar a empresa Sport Club Corinthians Paulista sem os seus "amantes": Miguel Bataglia (primeiro Presidente do Corinthians), Alfredo Ignácio Trindade (um dos disseminadores da parte social do clube), e outros como Lourenço Fló Junior, Vicente Mathews, Wadih Helu, Miguel Martines, Waldemar Pires, Roberto Pasqua, Orlando Monteiro Alves, Adilson Monteiro Alves, Teleco, Neco e tantos outros dirigentes, conselheiros e jogadores que viraram símbolo do clube pela sua paixão ao Corinthians.

Todo corinthiano convicto, apaixonado tem sempre umas histórias para contar de seu clube. Com José Borbola, 65 anos, empresário bem sucedido, não poderia mesmo ser diferente. Seus laços familiares com o Corinthians começaram antes mesmo de seu nascimento, em 1914, quando o gol do time que conquistou o Campeonato Paulista na época era defendido por seu tio Sebastião.

Doze anos mais tarde, em 1926, quando o Corinthians comprou o Parque São Jorge, a antiga Pazendinha, os pais do garoto José Borbolâ, então com 6 anos de idade, moravam exata-

tamente onde hoje se situa o campo do Corinthians.

Em 1928, seu pai passou a ser um funcionário do Corinthians e sua vida aproximou ainda mais do clube e, e daí para frente — conta Borbola — fiquei dentro do Corinthians, onde estou até hoje.

Sempre ligado ao clube e ao esporte, em 1932, com 12 anos, José Borbola já fazia parte da equipe de nataçãõ que disputou os campeonatos paulista e brasileiro. Depois passou por várias modalidades, até encerrar sua carreira em 1958, como jogador de basquete. "Defendi o Corinthians em vários esportes até 1958, quando, oficialmente, encerrei minha carreira no basquete. Extra-oficialmente, às vezes, ainda disputo alguma coisinha no time de veteranos".

Apesar da carreira encerrada há muito tempo, Borbola ainda não deixou definitivamente de encestar suas bolas. Todo domingo, pela manhã, ele está nas quadra do clube, transformado em um simples associado, apanhando e batendo como todo mundo diz, mas jogando.

Mas a vida de Borbola não está ligada somente ao esporte ou à recreação no clube mas também, e muito à política do Corinthians. Há quase 40 anos, ainda na época do Presidente Alfredo Ignácio Trindade, Borbola tornou-se um dos conselheiros do clube e hoje é um dos nomes mais respeitados.

Mais do que um conselheiro, uma parte do próprio Co-

rinthians. É como se sente Antônio Carlos Soveral. Uma paixão pelo Corinthians que começou muito antes de conhecer o Parque São Jorge. Uma dedicação ao clube que vem desde os tempos em que ainda menino residia na Bahia já sabia de tudo que acontecia no Corinthians. E o grande incentivador desta paixão foi o jogador Servilho de Jesus, ídolo de Soveral, que atuava no time corinthiano pelo qual o conselheiro sempre teve uma grande admiração.

Quando, em 1941, veio morar em São Paulo, Soveral não perdeu tempo e começou a frequentar o Parque São Jorge, sempre munido do jornal. "O Esporte", que lhe dava as informações necessárias para estar por dentro dos fatos corinthianos. A partir daí, depois de se tornar sócio em 1953 não demorou muito para chegar a conselheiro em 1959.

Luiz Sérgio Scarpelli Steban não esconde sua paixão pelo Corinthians. Nas palavras, nos atos, na própria administração, uma dedicação onde, mais do que o profissional, esteve presente o torcedor. Sócio do clube desde 1946, Sérgio faz questão de dizer que nasceu corinthiano. É uma espécie de tradição de família. Meu pai, Frederico Steban Jr. foi, por quase dez anos, tesoureiro do Corinthians. Assim, venho de uma geração de corinthiano, tendo a honra de, após 25 anos, estar ocupando o mesmo cargo que meu pai teve dentro do clube.

Apesar de ter se tornado sócio benfeitor em 1961, Sérgio Scarpelli só entrou para a política em 1963, sendo eleito conselheiro. Doze anos mais tarde, obteve a condição de vi

talício. "Comecei a atuar na diretoria em 74, quando fui convidado pelo então presidente Vicente Matheus para fazer parte da direção financeira, como terceiro tesoureiro. Em 77, passei a 1º tesoureiro, até 1981, ano em que assumi a vice-presidência de finanças, que ocupei até abril de 1985".

Rubens Approbato está ligado à política do Corinthians desde 1963. Nesses 23 anos dedicados ao clube, além de fazer parte do Conselho Deliberativo, Rubens, como advogado, sempre atuou decisivamente junto ao Departamento Jurídico. Tudo na vida tem uma evolução natural. E comigo não foi diferente. Sou associado do clube já mais de 30 anos, benfeitor e remido e sempre dei minha contribuição ao Corinthians por amor. Uma dedicação que fez com que eu interferisse, como advogado, em alguns momentos decisivos do clube, como na destituição do presidente Miguel Martinez. Rubens Approbato lembra muitas de suas passagens pela vida política do Corinthians. Sempre com um único objetivo: lutar pelo melhor para o clube.

"**VAI, CORINTHIANS**". Esse grito foi criado por Francisco Dionísio Mendes, hoje com 64 anos de idade — o Chico Charuto, que em 1967 passeava pelas ruas da cidade no único Volkswagen branco e preto que existia. Chico Mendes nasceu em 1920, no Brás, bairro que era dividido entre italianos que torciam para o Palmeiras e espanhóis que torciam para o Corinthians. Chico Mendes, filho de imigrantes espanhóis, ficou sócio do clube em 1933. Já aos 21 anos foi nomeado diretor de boxe e logo tornou-se famoso como corinthianos. Mais tarde, foi diretor do futebol amador, diretor de basquete, segundo secretário, relações públicas, diretor de futebol profissional,

diretor de propaganda, vice-presidente de esportes amadores e, hoje, faz parte do conselho do Corinthians. Nada disso, entre tanto, me causa tanto orgulho quanto ser corinthiano. Na verdade, tudo o que tentei fazer foi dignificar o Corinthians. Chico Mendes é sócio remido por tempo, sócio benfeitor, sócio mosqueteiro patrimonial e sócio benemérito. Ele é a história viva do Corinthians. Lutar... Lutar... É nosso lema sempre, para a glória. Jogar... Jogar... e conquistar os louros da vitória, e proclamar nosso pendão. É alvi-negro e sempre há de brilhar, fluctuar, viril para a grandeza e glória do Brasil... Chico Mendes ainda canta o primeiro hino do Corinthians e guarda com muito carinho um verdadeiro arquivo com recortes de jornais. Tudo que desejo é muita paz dentro do clube. Nunca vaiei um jogador, por que respeito a camisa que ele defende. Posso até reclamar, mas nunca admiti agressões e por isso sou respeitado como corinthiano. Quando falo do Corinthians fico todo emocionado. Chico Mendes não perde um jogo.

Uma das razões do Corinthians ser maior do que os outros é que, no nosso clube, todos trabalham com muito amor pro Timão. Essa colocação apaixonada é do auxiliar-administrativo geral Nelson Kemp, ou então, Gegê. Nelson é um dos braços direitos do Fred, o administrador-geral do Parque São Jorge. Diz Nelson que tudo é feito com amor. E o amor que o Gegê se refere começou quando ele nasceu, isto é, há cinqüenta e dois anos atrás. 1939 foi o ano em que Gegê foi pela primeira vez ao clube visitar seu tio que trabalhava na administração do Parque São Jorge. Saiu de lá como sócio do Corinthians. Primeiro, só torcedor em Cambará, no norte do Paraná. Depois, torcedor e sócio, a partir de 1939. Em seguida, torcedor, sócio

é colaborador. Em 1945, seu pai abriu uma pensão na Celso Garcia, pensão que se tornou uma espécie de Casa do Atleta do Corinthians, pois todos os jogadores solteiros moravam lá. Gegê conta com muita satisfação e faz questão de explicar que o seu amor pelo Corinthians é tudo que tem.

Já Mauro de Mello Oliveira Gasparian, Presidente do Conselho Deliberativo do Sport Club Corinthians Paulista, diz que se sente orgulhoso e satisfeito ao ocupar um cargo de tal importância. Gasparian jamais pensou em galgar um posto de tal relevância no clube. Tem momentos que fica meditando sobre a satisfação que sente em comandar o Conselho Deliberativo do clube. E ele finaliza afirmando eem alto e bom som, sem medo de errar, com toda convicção, que SER CORINTHIANO SIGNIFICA ESTAR COM DEUS!

Essa paixão dos dirigentes corinthianos para com as coisas do clube faz com que possamos afirmar que é possível administrar uma empresa sob a ótica da paixão. Ficou bem claro que o dirigente corinthiano já nasce corinthiano, ainda que sua família seja constituída de torcedores de outros clubes. E como diz o Vice-Presidente da Diretoria, Rubens Approbato Machado: é o amor que já impregna os cromossomos do embrião e que se aclara e que se vivifica a partir do momento em que o ser vivo se torna pensante. Nasce-se corinthiano e pronto.

Esse passionalismo dos seus dirigentes motiva divergências, em algumas ocasiões até radicais como na reunião do Conselho Deliberativo do Corinthians em agosto de 1985. Nesta reunião que varou a madrugada, depois do vice-presidente de

finanças, Boaventura Farina, fazer uma explanação sobre a auditoria que encomendou, o ex-presidente Valdemar Pires foi inocentado de todas as acusações que pesavam contra ele, mas o outro ex-presidente Wadih Helu não se conformou e ao fazer uso da palavra foi categórico: Valdemar Pires fez uma péssima administração, investiu mal o dinheiro do Corinthians, na compra de ORTPs (Obrigações Reajustáveis do Tesouro Paulista) e deu um prejuízo de 220 milhões de cruzeiros ao clube.

No ato de acusação e defesa, Wadih Helu e Valdemar Pires usaram o microfone por mais de 3 vezes e às 22:30 horas, o grupo de Adilson Monteiro Alves reagiu violentamente e gritou para que Wadih deixasse o plenário. Surgiram muitos palavrões e o presidente do Conselho Deliberativo ameaçou suspender a reunião, Serafim Ruiz, amigo de Wadih Helu, saiu em defesa do seu líder e quase troca socos com Romildo Monteiro Alves e Cláudio Faria Romero. A turma do deixa disso separou e o tumulto logo acabou.

Os primeiros ataques de Wadih Helu à administração anterior começaram no momento em que foi concedido o título de sócio benemérito pós morte ao ex-conselheiro Jorge Gonçalves, recebido pelo seu filho. Wadih fez uso da palavra e indiretamente atingiu todos os últimos presidentes do Clube que nestes 23 anos não se lembraram de homenagear aquele que tanto colaborou com o clube.

Depois do Presidente Roberto Pasqua fazer uma explanação da sua administração nesses 120 dias de gestão, quem fez o uso da palavra foi o vice-presidente de finanças Boaventura

Farina que inocentou Valdemar Pires de qualquer irregularidade. A única coisa condenada na administração de Valdemar Pires foi a compra de dois lotes de ORTPs que na opinião dos entendidos, no mercado de capitais, não têm valor algum. Mas, Pires resgatou um lote e outro foi vendido na terça-feira. Adilson Monteiro Alves, alvo de críticas, também usou da palavra e teve de fazer uma explanação sobre a verdade da compra de Sócrates. Rebateu todas as acusações e explicou todos os negócios que fez, inclusive atacando também Wadih Helu, acusando-o de ter cometido irregularidades no Corinthians.

Resultado, a reunião acabou sem provar nada, isto é, sem esclarecer um possível roubo no caixa do Corinthians. Foi uma reunião onde a questão passional, tipo quem era mais corinthiano do que quem ocupou um plano importante.

A história do Corinthians nos mostra que, desde 1910, as gerações se sucedem, mas os sentimentos de cada dirigente e de cada conselheiro são sempre de paixão exacerbada pelo clube.

Conversando com eles, ouvi várias vezes que aquele time de 1910 é hoje uma Nação. E mais, o Corinthians seguiu trilhas difíceis, viveu suas crises, venceu desafios, mas os seus administradores sempre procuravam ver nesse time de 1910 não apenas um time de futebol, e sim um grande clube e hoje afirmam que ele deixou de ser um clube e já assume postura de empresa. Flávio Ferrari complementa esse pensamento afirmando que são setenta e cinco anos de muita paixão. E que paixão!

Lendo Gilberto de Mello Kujawski, este diz que Max Weber fez duas conferências, aliás muito citadas, sendo elas: "A política como vocação" e "A ciência como vocação". Nelas demonstra com brilho e consistência insuperáveis o papel da paixão como ingrediente indispensável de toda vocação criadora, inclusive na política e na ciência.

Gilberto de Mello Kujawski vai além dizendo que, segundo Weber, três são as qualidades decisivas no político: a paixão, o senso de responsabilidade e o senso das proporções. Paixão, distingue Weber, no sentido de uma objetividade, de dedicação apaixonada a uma causa, ao deus ou demônio que é o senhor. Weber toma cuidado em não confundir a autêntica paixão política com aquilo que seu amigo Georg Simmel designava como excitação estéril, muito comum — segundo o primeiro — nos intelectuais embriagados pelo romantismo das revoluções. A genuína paixão política, segundo ele, exprime toda uma *Weltanschauung*\* impessoal, e exige o maior desapego em todos os sentidos. Talvez seja correto dizer que, segundo Weber, a paixão política será uma paixão pública (e não uma paixão privada projetada socialmente). Com efeito — isso não consta em Weber — as paixões podem ser públicas ou privadas. Em *A Divina Comédia*, o amor de Dante por Beatriz é paixão privada. Já o sentimento do grande florentino por sua cidade natal é paixão pública. Na Antiguidade predominavam as paixões públicas. Na Modernidade, as paixões privadas. Hoje em dia as paixões refugiam-se numa terceira categoria: são clandestinas, algo fora

---

\* *Weltanschauung*: visão de mundo, uma cosmovisão — ou então — um ponto de vista.

dos usos normais e quase fora da lei. No presente, os únicos políticos apaixonados são os terroristas. O que falta aos terroristas, extremistas e radicais são aquelas duas outras virtudes típicas de personalidade política: o senso da responsabilidade e o senso das proporções.

Um dos pontos mais interessantes na teoria política em Weber é o chamado paradoxo das conseqüências, assim enunciado: O resultado final da ação política mantém, com freqüência, e às vezes regularmente, uma relação totalmente inadequada e por vezes até mesmo paradoxal com o seu sentido original. Assim, sustenta ele com bastante veemência, é falso, em política, afirmar que do bem só vem o bem, e do mal só vem o mal. Muito pelo contrário. Isso não é verdade nem na História nem na Religião (o deus bom e onipotente criando um mundo irracional e injusto). Seguem-se daí conseqüências terríveis na doutrina weberiana, como a franca admissão da violência como força criadora na História, e a idéia de que a política, ainda a mais bem-intencionada, envolve um pacto com as potências infernais. Weber declara, sem reboços: O meio decisivo para a política é a violência. E a recomendação: quem busca a salvação da alma, sua e dos outros, deve fugir da política. No nosso caso, diria o mesmo: quem procura uma vida aparentemente pura ou limpa, deve fugir do mundo do futebol. Esse inclui um contrato com as potências diabólicas, e pela sua ação se sabe que não é certo o bem só poder vir do bem e o mal só poder vir do mal, mas que com freqüência ocorre o inverso. Quem deixar de perceber isso é, na realidade, um ingênuo em política. Política e futebol no Brasil se fundem,

pois o homem do futebol é o mesmo da política.

Em suma, é verdade que a política é feita com a cabeça, mas certamente não é feita apenas com a cabeça. A dedicação à política, se não for um jogo intelectual frívolo, mas conduzida genuinamente humana, pode nascer e crescer apenas da paixão. E conclui, magistralmente, com palavras que podem perfeitamente justificar a utopia: A política é como a perfuração lenta de tábuas duras. Exige tanto paixão como perspectiva. Certamente, toda a experiência histórica confirma a verdade que o homem não teria alcançado o possível, se repetidas vezes não tivesse tentado o impossível.

Em *A ciência como vocação*, o papel desempenhado pela paixão não é menor que na política. Insiste Weber em que a vocação para a ciência, em nossa época, implica o total devotamento a uma especialização científica, não só externamente, como intimamente. A experiência pessoal da ciência exige a colocação de antolhos, e está na idéia de que a sorte de sua alma depende de o especialista fazer ou não fazer a conjectura correta. Sem esta estranha embriaguez, sem essa paixão na qual se pode ganhar ou perder sua alma, não haverá autêntica vocação para ciência, pois não é digno do homem como homem, a menos que ele possa empenhar-se na sua realização com dedicação apaixonada.

O decisivo na vocação científica, como em toda e qualquer vocação, é a inspiração. O entusiasmo constitui um dos requisitos da inspiração; outro, talvez um pré-requisito, é o cálculo.

Hoje em dia, em círculos de jovens, há uma noção generalizada de que a ciência se tornou um problema de cálculo elaborado nos laboratórios ou sistemas de fichários estatísticos, tal como "numa fábrica". Tal cálculo envolve apenas o intelecto frio e não o coração e a alma. Em primeiro lugar, de vemos dizer que a esses comentários falta toda clareza sobre o que acontece numa fábrica ou num laboratório (no nosso caso no clube ou futebol).

Segundo Weber, o que se passa no laboratório é idêntico ao que ocorre num escritório comercial. O comerciante é idêntico ao que ocorre num escritório comercial. O comerciante e o grande industrial, sem imaginação, sem idéias e intuições de gênio, não progridem significativamente. O empresário moderno necessita tanto da inspiração quanto o cientista criador ou o artista. O trabalho pode preparar e eclodir da inspiração, mas, sem o entusiasmo, esta não se manifesta.

No estoicismo greco-romano a liberação das paixões era chamada apatia. Tinha sentido positivo na medida em que a supressão das paixões pelo homem dava lugar à plena atividade de logos, da razão, sem a qual a íntima harmonia da alma era julgada inatingível. A apatia estóica funcionava como o meio de alcançar a ataraxia, a imperturbabilidade do ânimo, aquela *tranquilitas animi*, considerada pelos epicuristas como o coroamento da vida feliz.

Essa análise de Kujawski vem ao encontro do trabalho que realizo junto à **Empresa Corinthiana**. Pois a paixão sempre

foi moda no Corinthians, desde o tempo dos clubes de esquina, em 1910, quando um grupo de artesãos e pequenos funcionários fundaram o Corinthians Paulista, no Bom Retiro.

Já nos anos de 1981-1985, o Corinthians passou por um período onde se tentou um novo modelo de administração esportivo-empresarial. Homens de negócio foram contratados, o capital do clube passou a ter um novo giro no mercado financeiro. A relação patrão-empregado foi reforçada pela presença do Vice-Presidente de Futebol, Adilson Monteiro Alves, que implantou a visão de que o jogador de futebol também é um profissional e que deveria ser tratado com profissionalismo. Mais, que o Corinthians como clube deveria ser trabalhado com uma visão empresarial. Deveria departamentalizá-lo no seu todo e aí explorar os espaços possíveis.

Os projetos de trabalho do candidato da situação à Presidência do Corinthians nas eleições de abril/85 mostram essa visão mercadológica existente no clube.

Para dar seqüência ao trabalho da administração Valdemar Pires (1981-85), alguns planos ambiciosos: a torcida e o associado. No futebol, segundo Adilson, não havia nada para mudar. Apenas aprimorar e contratar sempre grandes valores, os reforços necessários para fazer do Corinthians um time vencedor. Grandes valores no time, mais dinheiro no caixa.

Nos esportes amadores, a criação do Projeto Corinthians Olímpico, incentivando o surgimento de novos valores e preparando atletas do clube que poderiam representar o Brasil

na Olimpíada de Seul, em 1988.

Já o torcedor seria sempre lembrado, o associado não ficaria em segundo plano. Adilson Monteiro Alves pretendia investir, e muito, no potencial do clube, através da ampliação do departamento jurídico, intensificando as atividades sociais, integrando o sócio ao Corinthians por meio de promoções culturais, artísticas e esportivas.

E mais do que isso, realizaria obras que embelezariam o clube, como a construção de novas quadras poliesportivas, colocação de placar eletrônico no ginásio, além da implantação de computadores em todos os setores do Corinthians. Adilson Monteiro Alves tinha consciência do potencial do Corinthians. E queria investir nele o máximo possível. Primeiro com a criação da griffe Corinthians, através da qual as lojas da cidade venderiam material esportivo com o nome do clube. Na preservação do passado, uma outra preocupação: o desejo da criação do Museu Corinthians, que seriam montado por dois verdadeiros símbolos da história do clube: Toninho de Almeida e Teleco. Além disso, o projeto de um livro contando a história do clube que será editado aqui e no exterior. Na divulgação do nome Corinthians, um personagem importante: a Fiel Torcida. O projeto do Adilson Monteiro Alves era a criação de torcidas uniformizadas em cada estado, para que os jogadores tivessem sempre apoio durante as partidas e para que o nome do Corinthians fosse sempre ventilado pelo interior de São Paulo e no Brasil, teria que vender o nome Corinthians. E, finalmente, o mais ambicioso dos planos: iniciar a construção do Centro Administrativo, Cultural, Esportivo e Social do Corinthians, re

formulando assim todas as instalações atuais do clube e dando um maior conforto aos associados.

Enfim, todo esse trabalho exercido no Corinthians vem nos provar que é possível administrar uma empresa a nível passional, mesmo em nosso tempo onde tudo está sendo dominado pelos tecnocratas, pelas estatísticas e pelos cérebros eletrônicos. A questão passional se faz presente nesse mundo moderno. Não só se faz presente como também age e até mesmo o transforma. Não só Gilberto Kujawski diz que a paixão é o selo vivo e palpitante da auto-identidade, próprio do homem e da época que se assume corajosamente a si mesmos. A tragédia significa a ruptura dolorosa dessa identidade. Por isso a nossa época, com todo o seu cortejo de violências sociais, políticas, militares e criminais, não constitui em si mesma uma época trágica. Onde não há paixão, ou seja, amor à própria identidade, não há a tragédia.

E quando estudamos os fatores tecnológicos, financeiros, administrativos da empresa, estudamos ao mesmo tempo a questão passional de seus dirigentes. E talvez esteja aí o autoritarismo fantasiado de democrático pois, segundo Weber, é possível estabelecer a relação democrática no conceito burocrático. E é ele próprio quem nos mostra isso:

- Divisão do trabalho, baseada na especialização funcional ou na capacidade técnico-profissional dos membros de uma organização.

- Hierarquia administrativa ou de poder que suponha uma ordem nas relações de dependência entre os diversos órgãos. Por meio dessas relações de dependência, a cúpula da estrutura fica unida à base.
- Um sistema de regras ou normas de atuação que regule o comportamento (direitos e deveres) dos membros de uma organização.
- Despersonalização das relações e ênfase na comunicação escrita.
- Um sistema de procedimentos técnicos baseados na racionalidade.
- Seleção e promoção dos membros de uma organização, baseada na competência técnico-profissional.

A passionalidade dentro da organização formal ajuda a formular modos de coordenar ações para a consecução de alguns resultados ou objetivos que possam satisfazer as necessidades humanas. Toda pessoa que participa de uma organização oferece algo e recebe algo como consequência desta participação. O que um determinado dirigente oferece é determinado pelo sistema de operações; mas o que recebe é determinado pelo sistema de incentivos, que em outras palavras poderíamos chamar de compensação. Dentro do Corinthians, o sistema de operações é o conjunto de regras às quais os seus dirigentes devem ater-se para conseguir o resultado que se espera alcançar através da organização.

Este lado da passionalidade empresarial fica bem clara na necessidade individual de seus dirigentes e conselheiros. Estes profissionais colocam as necessidades fisiológicas e de segurança em primeiro lugar, isto é, quando uma destas fica satisfeita, surge outra em seu lugar, e assim por diante. É um processo sem fim. Depois de satisfeitas todas essas necessidades surgem as necessidades sociais. Os dirigentes e os conselheiros procuram entrosar-se nos mais diversos ambientes sociais, tornam-se pessoas respeitadoras, amigas e carinhosas. Passadas essas necessidades eles procuram a realização pessoal, a satisfação do ego, estejam elas vinculadas a sua própria estima, quer vinculadas à própria reputação. Porém essa necessidade de satisfazer o ego raramente é satisfeito, sempre procura mais e quer muito mais. E é através da satisfação de suas vaidades que vão galgando postos de destaque na sociedade.

Finalmente, o que se deu no Corinthians no período 1981-85 foi o primeiro salto para se concretizar uma organização e uma instituição a nível de clube esportivo. Fica evidente que não se trata da administração puramente burocrática de uma instituição normal (pública ou privada), pois além do esporte, onde as variáveis a serem trabalhadas são muito abrangentes, vai até as questões contábeis de um clube que engloba do amadorismo ao profissionalismo futebolístico. No futebol fica centrado o alvo das atenções dos associados e todas as implicações decorrentes. Tentei com isso mostrar a complexidade dessa empresa e as experiências nela introduzidas num determinado momento histórico, onde a administração bem sucedida de organizações formais é uma combinação de racionalidade e de paixão.

---

---

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

---

**INTRODUÇÃO**

- 1 - CESAR, Benedito Tadeu - "*Os gaviões da Fiel e a Águia do Capitalismo*". Tese de Mestrado em Antropologia, UNICAMP - 1981, p. 10.
- 2 - CESAR, Benedito Tadeu - op. cit., p. 17.
- 3 - CESAR, Benedito Tadeu - op. cit., p. 23.
- 4 - JAY, Antony - "*Maquiavel e Gerência de Empresas*" Editora Zahar, Rio de Janeiro, 1979, p. 206.
- 5 - CESAR, Benedito Tadeu - op. cit., p. 47.

**PARTE HISTÓRICA**

- 1 - CESAR, Benedito Tadeu - op. cit., p. 72.
- 2 - CESAR, Benedito Tadeu - op. cit., p. 77.
- 3 - CESAR, Benedito Tadeu - op. cit., p. 91.
- 4 - SANTOS, Joel Rufino dos - "*História Política do Futebol Brasileiro*" Ed. Brasiliense, Col. Tudo é História, São Paulo, 1981, p. 38.
- 5 - SANTOS, Joel Rufino dos - op. cit., p. 39.

## ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO CORINTHIANO

- 1 - RAMOS, Alberto Guerreiro - "*Administração e Contexto Brasileiro: esboço de uma teoria da Administração*", Ed. F.G.V., 1983, p. 150.
- 2 - RAMOS, Alberto Guerreiro - op. cit., p. 153.
- 3 - RAMOS, Alberto Guerreiro - op. cit., p. 156.
- 4 - MOTTA, Fernando C. Prestes - "*O que é a Burocracia*" Ed. Brasiliense, Col. Primeiros Passos, São Paulo, 1984, p.79.
- 5 - MOTTA, Fernando C. Prestes - op. cit., p. 108.
- 6 - JAY, Antony - "*Maquiavel e Gerência de Empresa*" Ed. Zahar, Rio de Janeiro, 1979, p. 11.
- 7 - TRAGTENBERG, Maurício - "*Administração, Poder e Ideologia*" Ed. Moraes, São Paulo, 1980, p. 17.
- 8 - TRAGTENBERG, Maurício - op. cit., p. 20.
- 9 - JAY, Antony - op. cit., p. 189.
- 10 - TRAGTENBERG, Maurício - "*Burocracia e Ideologia*" Ed. Ática, São Paulo, 1980, p. 139.

- 11 - PRESTES MOTTA, Fernando C. & BRESSER PEREIRA, Luís C. -  
"Introdução à Organização Burocrática" Brasiliense, São  
Paulo, 1980, p. 123.
- 12 - Op. cit., p. 132.
- 13 - Op. cit., p. 140.
- 14 - WABER, Max.- "Economia e Sociedade" Fondo de Cultura Eco  
nômica, México, 1969, p. 38.
- 15 - TRAGTENBERG, Maurício - "Administração, Poder e Ideologia"  
Editora Moraes, São Paulo, 1980, p. 28.

JAY, Antony. **Maquiavel e gerência de empresas.** Editora Zahar, Rio de Janeiro, 1979.

\_\_\_\_\_. **O homem S.A.** Editora Zahar, Rio de Janeiro, 1979.

KFOURI, Juca. **A emoção Corinthians.** Editora Brasiliense, Coleção Tudo é História, São Paulo, 1983.

LEVER, Janet. **A loucura do futebol.** Editora Record, Rio de Janeiro, 1983.

LOBOT, Michel. **A pedagogia institucional.** Iniciativas Editoriais, Lisboa, 1973.

MAZZONI, Tomás. **História do futebol do Brasil (1894-1950); Problemas e aspectos do nosso futebol e Histórico do Corinthians.** Edições Leia, São Paulo.

MOUZELIS, Nicos. **Organización and bureaucracy.** Antherton, New York, 1976.

NOGUEIRA, Armando. **"A grande área"; "A bola na rede" e "Drama e glória dos bicampeões"** (mimeo.).

PAGÉS, Max. **I emprise de l'organisation.** Press Universitaires de France, Paris, 1979.

PRESTES MOTTA, Fernando C. **Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon.** Brasiliense, São Paulo, 1981.

PRESTES MOTTA, Fernando C. & BRESSER PEREIRA, Luiz C. Introdução à organização burocrática. Brasiliense, São Paulo, 1980.

RAMOS, Guerreiro. Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria da administração. Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RICHERS, Raimar. O que é marketing. Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, São Paulo, 1981.

\_\_\_\_\_. Ensaio de administração mercadológica. Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, Rio de Janeiro, 1972.

SANTOS, Joel Rufino dos. História política do futebol brasileiro. Editora Brasiliense, Coleção Tudo é História, São Paulo, 1981.

TRAGTEMBERG, Maurício. Administração, poder e ideologia. Editora Moraes, São Paulo, 1980.

\_\_\_\_\_. Burocracia e Ideologia. Editora Ática, São Paulo, 1974.

VARZEA, Paulo. "80 anos de futebol no Brasil". Rio de Janeiro. (mimeo.).

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Fondo de Cultura Económica, México, 1969.

\_\_\_\_\_. **A ética protestante e o espírito capitalista**. Pioneira, São Paulo, 1971.

#### ENCICLOPÉDIAS CONSULTADAS

- Enciclopédia Internacional de las Ciencias Sociales. Dirigida por David L. Sillis, volume 7, p. 329-332.
- Enciclopédia Universal Ilustrada - Européia Americana.
- Dicionário Enciclopédia Durvan - Durvan S.A. de Ediciones, Colon de Larreátgui, 13, Priented in S. Pain, 1972.

#### REVISTAS CONSULTADAS

- PLACAR - "As maiores torcidas do Brasil - Corinthians". Editora Abril, São Paulo, 1985.
- PLACAR EXTRA - "Agora o Bi! Corinthians". Editora Abril, nº 390-A, 14 de outubro de 1977, São Paulo.

- S.C. CORINTHIANS PAULISTA - "Os 75 anos de glória do maior do Brasil". Editora Referência Ltda., São Paulo, 1985.

#### OUTRAS REFERÊNCIAS

- Almanaque dos Esportes - 1975.
- Arquivos da Federação Paulista de Futebol.
- Arquivos do Sport Club Corinthians Paulista.
- Arquivo pessoal - gravações, recortes de jornais, revistas, cartas e fotografias.
- Coleção de jornais: O Gavião do Grêmio Gaviões da Fiel Torcida. São Paulo, 1976/77.
- Coletânea Desportiva - 1976 - MEC/CND.
- GAZETA ESPORTIVA - Arquivos de jornais. Período de 1981/1985.
- GALLUP - Instituto de Pesquisa. "Futebol e classes sociais em São Paulo". São Paulo, 1976.

- História Ilustrada do Futebol Brasileiro - Edobras.
- Regras Oficiais - Futebol de Campo - CBF - Palestra. Edições Desportivas, Rio de Janeiro, 1985.