**CONFIGURAÇÃO DO CAMPO A PARTIR DO PODER NO CASO DO
CAMPEONATO BRASILEIRO DE FUTEBOL EM 1987**

Aryanna Querino Tenório¹
Carolina Ferreira Simon Maia²
Ibsen Mateus Bittencourt³
Ângelo Antônio Cavalcante Martins⁴
Nilson Cibério de Araújo Leão⁵

RESUMO

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso acerca da configuração do ambiente do futebol a partir das relações de poder que envolveu a Confederação Brasileira de Futebol e o Clube dos Treze, que acarretou diversos conflitos do campeonato brasileiro de futebol do ano de 1987. Foi utilizada uma abordagem qualitativa com análise documental. Após a análise, foi possível considerar que a partir das relações de poder no campo do campeonato brasileiro de futebol de 1987 prevaleceu o poder de informação por parte da justiça pernambucana, desbancando as entidades brasileiras que organizaram o campeonato daquele ano.

Palavras Chave: Campo; Poder; Campeonato Brasileiro de Futebol.

ABSTRACT

This work it is a case study about the football environment configuration from the power relations that involved the Brazilian Football Confederation and the Thirteen Club, which led to several conflicts of the 1987 year of the Brazilian soccer championship. A qualitative approach with document analysis was used. After analysis, it was possible to consider that from the power relations in the 1987 Brazilian soccer championship field prevailed the power of information from the Pernambuco justice, edging out Brazilian authorities who organized the championship that year.

Keywords: Field; Power; Brazilian Soccer Championship.

¹ Graduada em Administração de Empresas – UFAL. Consultora da RAV Administradores Associados. E-mail: ary.tenorio@hotmail.com

² Especialista em Gestão Ambiental – Universidade Candido Mendes. Presidente do Conselho Regional de Administração de Alagoas – CRA-AL. E-mail: simoncarolmcz@gmail.com

³ Doutor em Administração de Empresas – MACKENZIE. Professor Adjunto I da Universidade Federal de Alagoas – UFAL. E-mail: Ibsen.ead@gmail.com

⁴ Doutor em Administração de Empresas – FEA/USP. Professor Associado IV da Universidade Federal de Alagoas – UFAL. E-mail: angelomc@uol.com.br

⁵ Mestre em Engenharia de Produção – UFPE. Professor Assistente II da Universidade Federal de Alagoas – UFAL. E-mail: leao.al@hotmail.com

1. Introdução

No século XIX o futebol era uma forma de lazer, jogo lúdico que passou a ser esporte profissional, com regras formais. Em sua consolidação histórica pelo Brasil ganhou admiradores de imediato e mesmo com essa lógica instrumental desempenha uma função de representatividade cultural.

Com o intuito em disciplinar o setor esportivo brasileiro foi criada a Confederação Brasileira de Desportos (CBD) em 1916, primeira entidade privada que passou a comandar todos os desportos no país junto às entidades que conduziam cada modalidade. A partir de 1979 quando começou a ser dirigido pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), o futebol passou a ser organizado com estatuto próprio.

A mídia crítica, sobre a CBF, tem apresentado notícias e dados sobre o uso indevido de recursos, escândalos de arbitragem, desorganizações em campeonatos, uso de poder para favorecimento de clubes que geraram diversos conflitos, a exemplo da disputa pelo título entre Flamengo e Sport pelo campeonato brasileiro de futebol em 1987. Nesse ambiente, atores como a CBF e Clube dos Treze (C13), criado pelos clubes com maior poder econômico em 1987, são chaves para análise e possível explicação do que se busca no estudo.

Baseado no contexto histórico, que estabelece as relações de poder no referido campo, esse trabalho buscou apresentar as fontes de poder que organizaram o campeonato brasileiro de 1987 respondendo o seguinte questionamento: De que forma as relações de poder configuraram o campo do futebol brasileiro em 1987 a partir de seu campeonato nacional?

O trabalho objetivou analisar, de modo geral, como foi configurado o campo do futebol e as relações de poder a partir do campeonato brasileiro de futebol em 1987. Dentre os objetivos específicos o trabalho buscou verificar os aspectos legais que deram amparo ao campeonato brasileiro de 1987, verificar o campo do futebol brasileiro, com seus respectivos atores em 1987 e analisar as fontes de poder existentes no ambiente.

A presente pesquisa tem relevância social pelo fato de demonstrar, cientificamente, um reforço nos estudos sobre poder e campo, tendo como objeto o futebol. Na prática, o trabalho se justifica como uma ferramenta de análise para gestores desportivos e estudiosos do tema em suas decisões.

É importante a análise de como se deram alguns fatos – com foco nas relações de poder – que permanece na mídia e nos tribunais por 25 anos. Dessa forma, o trabalho desempenha o papel para conhecimento social, visto que uma boa parte das fontes de pesquisa para abordagem do tema fora produzida pelo mercado midiático. Devido ao grande número de adeptos, investigadores e analistas no setor esportivo, a pesquisa contribui para que os paradigmas ofereçam suporte para estudos futuros abrindo a oportunidade de assegurar a busca por melhorias e soluções sobre o que, de fato, acarretou toda a crise que prejudicou o futebol brasileiro, visto que ainda não há estudo de iniciação científica sobre o tema que cita a época do fato estudado, apenas críticas de jornalistas, especialistas e da mídia (possivelmente direcionada a versões não científicas e sim de interesses e favorecimentos).

Levando-se em consideração a relevância pessoal, a construção do presente trabalho foi intencionada com base em três fatores importantes que contribuíram para a escolha do tema: a admiração pela gestão esportiva, a preocupação com o futebol brasileiro e a pretensão em conhecer a fundo – e com visão acadêmica – os conflitos do polêmico campeonato de 1987.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Relações de Poder

O poder é determinado como a competência que designa a interação social entre os homens no que tange a ação de um indivíduo e o comportamento de outro indivíduo, sendo este último subordinado ao primeiro. É, portanto, a capacidade que um homem tem em exercer influência no comportamento de outro. Segundo Morgan (2002, p. 194), “o poder é o meio através do qual os conflitos de interesses acabam resolvendo-se”. Hall (2004, p.102) defende que “o poder também pode conduzir a um impacto mais dramático: o conflito”. O processo social em que o homem tem a capacidade de modificar ou restringir o comportamento de outrem é exercido de maneira que os interesses dos indivíduos estejam relacionados às ambições dos mesmos. O subordinado, por sua vez, é submetido à obediência. Através dessa definição, ainda que seja um conceito abrangente, é perceptível que há uma divisão hierárquica referindo-se ao poder de um para com outro.

Foucault (1979) considera o poder como um direito que os indivíduos detêm e cederiam de modo que o poder político seja estabelecido. Porém, Féder (1997, p. 25) discorre que “a análise do poder como fenômeno político nem sempre se fez com imparcialidade, bem ao contrário, foi geralmente distorcida para atender interesses precisamente do poder”. A habilidade para exercer autoridade sobre outras pessoas torna-se possível à medida que a influência ou a força esteja concentrada para a efetivação de determinado objetivo. Deste modo, é evidente que a representatividade do poder demonstra a ideia de autoridade, liderança, mando, posse, soberania, dependendo do contexto a que se refere.

Segundo Robbins (2005), a dependência pode ser considerada um dos aspectos mais relevantes do poder. Quando um indivíduo Y é dependente de um indivíduo X, é possível basear-se em uma série de alternativas que Y consegue observar e, assim, dar importância àquilo que é do controle de X. Uma ou mais de uma pessoa pode ter o controle sobre outrem.

Tanto as unidades organizacionais quanto as pessoas que lá estão inseridas, fazendo com que todo o trabalho esteja em funcionamento para que chegue a um patamar de seus objetivos, obtêm o poder através do controle das bases e fontes de poder (Robbins, 2005).

O poder formal é baseado no cargo que o indivíduo toma posse dentro da organização. Esse tipo de poder, da autoridade formal, provém da capacidade que um tem em constranger ou recompensar o outro através do controle que tem sobre determinadas informações. Segundo Robbins (2005), entre as bases que caracterizam a fonte de poder formal, encontram-se:

Quadro 01 – Tipologia de poder

FONTES DE PODER			
Poder Formal			
Tipo de poder	Indicadores	Meio	Caracterização
Coercitivo	Demissão, rebaixamento de cargo, remuneração subtraída.	Medo	Os subordinados obedecem por temerem as consequências que podem ser negativas.
Recompensa	Promoção de cargo, aumento de salário, bônus, comissões, etc.	Benefício	Subordinados correspondem de maneira que possam receber algum benefício em troca.
Legítimo	Cargos, títulos, hierarquia	Autoridade	Possui o controle sobre os subordinados através do poder

			coercitivo e o de recompensa.
Informação	Sistema de informação eletrônicos, restrição de informações.	Informação	O subordinado é supervisionado por meio de suas informações que está sob posse do detentor desse poder.

Fonte: ROBBINS (2005).

Foucault (1979) considera que uma relação de poder está vinculada a política e acontece quando um sujeito depende do consentimento do outro para alcançar seus desejos, para admitir seus interesses. É importante que se ressalte que ter poder nem sempre significa ter a autoridade sobre as decisões, mas uma forma de conhecer aquele que conduz, lidera e aponta diretrizes a serem seguidas. A exemplo disso há o Clube dos 13 que, em 1987, dependia da autorização da CBF para organizar o campeonato brasileiro de futebol, receberam plenos poderes para tomarem decisões quanto à competição e, assim, o fizeram. Foucault (1979) explica que: o poder não é uma autoridade exercida sobre questão de direito, mas acima de tudo um poder imanente na sociedade, que se reflete na produção de normas e valores.

Morgan (2002, p.195) afirma que:

A autoridade formal é um tipo de poder legitimizado que é respeitado e reconhecido por aqueles com quem alguém interage. A legitimidade surge quando as pessoas reconhecem que uma pessoa tem o direito de comandar alguma área da vida humana e que têm a obrigação de obedecer. Se a autoridade torna-se um vácuo, e o poder depende de outras fontes.

De acordo com o autor, para que o poder formal, legítimo, seja reconhecido e respeitado é necessário que as pessoas com quem interajam, admitam que o detentor de poder possua o direito de comandar e o subordinado em submeter-se à obediência. Não havendo o reconhecimento, o poder passa a depender de outras fontes.

2.2. Campo

No âmbito organizacional, que consiste em congregar práticas e procedimentos institucionais, nasce o conceito de campo que pode ser enfatizado com base na identificação de uma rede de organizações que estabelecem padrões de comportamento e influência a partir das crenças e significados idealizados pelas organizações detentoras de poder em benefício de seus interesses.

De acordo com as considerações de Vieira e Carvalho (2003), o conceito de campo menciona que a atuação ou a trajetória de uma ou várias organização pode estar ligado às normas e valores apresentados por atores externos que estão integrados em diferentes níveis organizacionais, comprometendo sua política e estrutura; dessa forma o conceito de campo organizacional associa-se à ideia de que as relações de troca material e troca simbólica envolvem o sustento da organização. Já Brei e Misoczky (2007, p.03) idealizam que:

o campo não é uma estrutura estática, mas um espaço de jogo, que existe apenas na medida em que os jogadores entram nele acreditando e perseguindo ativamente os prêmios que ele oferece. Esses jogadores ou participantes constantemente trabalham para se diferenciar dos seus rivais mais próximos, para reduzir a competição e

estabelecer um monopólio sobre um sub-setor particular do campo, cujos limites estão situados no ponto em que seus efeitos cessam; limites esses que devem, e só podem, ser estabelecidos a partir de verificação empírica.

Aqueles que compõem o campo organizacional, os atores organizacionais, possuem uma visão abrangente sobre as expectativas no que tange o caráter institucional de outras organizações e exercem influência na estrutura das mesmas. Dessa forma, Certo (2005) contesta que as influências possibilitam a constituição de indicadores de limites aos atores para a produção de estratégias eficazes para o progresso da organização.

Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006) estabelecem seis perspectivas teóricas sobre os conceitos de campos organizacionais a partir das considerações de DiMaggio; e Powell, Scott e Meyer; Hoffman, Zietsma e Winn; Vieira, Carvalho e Misozky; Fligstein, Swedberg, Jepperson; Powell, White e Owen-Smith.

Quadro 02 – Perspectivas teóricas de campo organizacional

Perspectivas Teóricas de Campo Organizacional		
Campo	Indicadores	Caracterização
Como a totalidade dos atores relevantes	Relacionamento, Interatividade	Comunidades organizacionais cujos atores comunicam-se mais frequentemente entre si do que com os que se encontram fora do campo.
Como arena funcionalmente específica	Funcionalidade social	Comunidades organizacionais semelhantes e distintas que dependem umas das outras numa arena funcionalmente específica, identificadas pela similaridade de suas atividades ou produtos.
Como centro de diálogo e discussão	Discussão de temas	Comunidades organizacionais com finalidades diferentes que se reconhecem como atores de uma mesma discussão sobre temas específicos.
Como arena de poder e de conflito	Posição, Dominação, Poder	Campo com disputas de poder pela dominação das organizações e sua posição relativa quanto a outros atores.
Como esfera institucional de interesses em disputa	Exercer Influência	Campo onde atores dominantes reforçam seu poder através da capacidade em influenciar as regras de interação ou dependência do campo em função de seus interesses.
Como rede estruturada de relacionamentos	Estrutura	Conjunto formado por uma rede de relacionamentos integradas que se manifestam como campos estruturados e estruturantes para as organizações e pessoas.

Fonte: SILVA et al. (2006)

Certo (2005) fala sobre a análise do ambiente como uma técnica administrativa afirmando que a mesma contribui com as transformações necessárias na organização através do Planejamento Estratégico que objetiva explicar os resultados posteriores do ambiente das organizações. Sua importância se dá pelo fato de aprimorar vantagens competitivas. Quando se tem conhecimento sobre as necessidades de uma organização, o administrador deve criar estratégias aproveitando-se das oportunidades atuais do mercado de modo que se evitem as ameaças.

3. Metodologia

O referente trabalho apresenta três tipos de pesquisa: documental, bibliográfica e webgráfica. Fotografias, vídeos, documentos de uso interno de uma organização (desde que não seja publicado), reportagens da época estudada e regulamentos são fontes que caracterizaram a constituição da pesquisa documental. Os documentos utilizados no presente trabalho foram o estatuto da CBF, o regulamento do Campeonato Brasileiro de 1987, feito pela CBF, além de encartes de jornais, vídeos de jornais televisivos e fotografias que marcaram o conturbado campeonato de 1987. Fez-se necessária a leitura do Regulamento do Campeonato Brasileiro de Futebol Profissional de 1987 (Copa Brasil), criado pela CBF, um documento considerado patrimônio histórico do futebol brasileiro (do tipo retrospectivo), considerado autêntico. A análise de fotografias, vídeos que contém depoimentos entre os envolvidos e reportagens que marcaram a época do fato também serviram como fontes importantíssimas no intuito de obter informações de interesse no âmbito da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica possibilitou uma visão abrangente a respeito do tema através das leituras, informações necessárias e pertinentes para a construção do conhecimento que permitiu a formação da estrutura teórica do presente trabalho. Lima e Miotto (2007) destacam que o uso da pesquisa bibliográfica é realizada para constituir teoricamente o objeto de estudo e difere da revisão bibliográfica, uma vez que, vai além da simples observação. Para possibilitar maior conhecimento a respeito do tema exposto e objetivando o desenvolvimento do presente trabalho, em especial o referencial teórico, também foi necessária a leitura e interpretação de textos em livros, artigos acadêmicos, jornais e revistas que abordam o tema em estudo.

O estudo também adotou a pesquisa webgráfica, caracterizada pela busca de informações em web sites na internet, que foi essencial para a compreensão, construção e conclusão do estudo de caso, visto que grande parte das informações a respeito do tema estão armazenadas em sites esportivos. Os vídeos utilizados para a análise do conteúdo dos atores estão expostos em páginas da internet para o público geral, assim como as fotografias e textos analisados.

A pesquisa, que objetivou utilizar o método exploratório, necessitou de um levantamento bibliográfico por assumir a forma de estudo de caso que lide com a análise do conteúdo em vídeos, leituras e interpretações de textos, artigos e fotografias. A abordagem da pesquisa caracteriza-se como qualitativa, extraíndo a possibilidade da utilização do procedimento quantitativo por não conter dados estatísticos no corpo do trabalho.

O trabalho restringiu-se a analisar, através dos fatos ocorridos na época, o campo a partir das relações de poder do campeonato brasileiro de futebol profissional de 1987 e um estudo de caso acerca da relação de poder na disputa pelo título, do referido campeonato, entre o Clube de Regatas do Flamengo e Sport Club do Recife, clubes que protagonizam, de 1987 até os dias atuais, uma briga na justiça em prol do reconhecimento do título brasileiro válido pela Copa União (realizada pelo Clube dos 13) ou apenas a validação do título do campeonato organizado pela CBF.

Uma das dificuldades encontradas na pesquisa foi a indisponibilidade de um documento que seria utilizado para a leitura e análise para o estudo de caso, trata-se do regulamento da Copa União idealizado pelo Clube dos 13. Outra dificuldade encarada foi a pouca quantidade de referências encontradas quanto aos campos organizacionais, leitura

indispensável para a composição da pesquisa, e não encontrar disponíveis as obras originais dos autores sobre as seis perspectivas teóricas descritas no trabalho.

4. Estudo de Caso da Relação de Poder do Campeonato Brasileiro de 1987

A construção desse estudo de caso baseou-se a partir da leitura da publicação de Beting (2011) sobre os fatos que marcaram o campeonato brasileiro de 1987.

O ano de 1987 é lembrado como “O ano da revolução no futebol brasileiro”. A CBF sofria uma grave crise financeira aquecida por um conflito político decorrente da gestão de Octávio Pinto Guimarães (presidente da CBF nos anos de 1986 a 1989) e Nabi Abi Chedid (vice-presidente), ambos eleitos em 1986. É importante ressaltar que antes de começar a competição, o CND junto com a CBF, já pressionada pelos clubes brasileiros, estabeleceu que o campeonato de 1986 fosse classificatório para o ano seguinte. Ficou acertado para que 24 clubes fossem classificados para a primeira divisão. Porém os conflitos encaminhados para a justiça implicou esse acerto e impediu que dois times (Botafogo e Coritiba) considerados “grandes” disputassem a segunda divisão do campeonato previsto para 1987. Para os críticos e jornalistas esportivos foi o campeonato mais desorganizado da história do futebol brasileiro.

Em abril de 1987, enquanto a CBF estava sendo mal administrada, os clubes brasileiros começaram a se unir para ganhar forças e, com isso, apresentar uma forma de poder à Confederação Brasileira de Futebol, ou seja, os maiores clubes brasileiros queriam maior autonomia sobre as decisões no que tange a gestão do futebol. Os clubes Flamengo e São Paulo, com apoio do CND, recusaram ceder seus jogadores para a seleção brasileira. Em uma reunião, a convocação dos jogadores foi cancelada e o presidente do Flamengo, Márcio Braga, declarou que nesta data se encerrava o autoritarismo no futebol do Brasil. Em julho do mesmo ano, a CBF alegou que o campeonato brasileiro de 1987 não poderia ser realizado. Os motivos declarados eram estritamente financeiros, pois não tinham como arcar as passagens e hospedagens dos clubes, premiações, entre outras despesas.

Em função da possibilidade da não realização do campeonato, um movimento dos treze clubes de maior expressão do país reuniram-se no dia 11 de julho de 1987 no Morumbi, em São Paulo, para fundar a União dos Grandes Clubes do Futebol Brasileiro, que tem como nome fantasia Clube dos Treze (C13), que tinha como objetivo inicial a organização o campeonato de 1987 além de defender os interesses dos clubes com maior autonomia. A reunião de fundação do C13 contou com a participação dos dirigentes dos 4 maiores clubes do Rio de Janeiro (Flamengo, Vasco, Botafogo e Fluminense), os 4 maiores clubes de São Paulo (São Paulo, Santos, Corinthians e Palmeiras), os 2 maiores de Minas Gerais (Cruzeiro e Atlético – MG), os 2 maiores clubes do Rio Grande do Sul (Grêmio e Internacional) e um clube representante do Nordeste (Bahia).

No momento em que os outros clubes (Sport, Náutico, Portuguesa, Guarani, Bangu, e América – RJ) tomaram conhecimento das propostas apresentadas à CBF, posicionaram-se contra o C13 e se direcionaram em favor à CBF. O conflito que decidiria a (des)organização do campeonato brasileiro de 1987 estava formado. O Clube dos 13 já obtinha sucesso financeiro e popularidade nacional quando a CBF, pressionada pelos demais clubes que não foram convidados para formar o C13 e se viram fora do campeonato, resolve voltar atrás com a decisão de renunciar a competição. O vice-presidente da entidade ameaçou desfazer o

vínculo com o membros dos C13 caso se negassem a participar do campeonato junto à CBF (onde teria dois módulos, cada um com 16 clubes) ou não ceder jogadores para a seleção. O Clube dos Treze acatou a decisão e convidou mais três clubes (Coritiba, Santa Cruz e Goiás) para compor o Módulo Verde.

No dia 13 de agosto de 87, Nabi (vice-presidente da CBF) divulga o início do campeonato brasileiro com data marcada para a primeira rodada no dia 5 de setembro, defendendo a ideia do cruzamento dos módulos verde e amarelo, divergindo-se das propostas básicas determinadas pelo C13, o que causou mais um conflito na condição organizacional do campeonato, pois o Clube dos Treze negou-se a aceitar o cruzamento entre os módulos, visto que já havia sido estabelecido em reunião com os membros.

Cinco dias após a divulgação do início do campeonato pela CBF, o Clube dos Treze, com aval do CND, torna público seu próprio campeonato (paralelo àquele planejado pela entidade do futebol brasileiro) e pede o apoio das torcidas para se fazer cumprir o que foi estabelecido em reunião na qual se propôs a defesa das ideias básicas para a competição daquele ano. O presidente do Conselho Nacional de Desportos, Manuel Tubino, rejeitou a interferência da CBF no campeonato que foi chamado de Copa União.

No dia 3 de setembro de 1987, às 22h30, no Copacabana Palace, o presidente da CBF fecha acordo com o C13, acordo este que definiria o campeonato brasileiro daquele ano. Ficou acordado que a competição passaria a ter 4 módulos: Verde e Amarelo (cada um com 16 clubes), Azul e Branco (cada um com 24 clubes). Levantaria a taça de campeão brasileiro de 87, o time que se apresentasse como o vencedor do Módulo Verde. As vagas para a Copa Libertadores da América seriam definidas no cruzamento quadrangular entre os campeões e vice-campeões dos módulos verde e amarelo.

No dia seguinte, após selar acordo com a CBF sobre a definição do campeonato, o Clube dos Treze fecha um acordo milionário com a Rede Globo de Televisão para a transmissão exclusiva dos jogos da Copa União, que beneficiaria financeiramente todos os integrantes do C13, pois os 166 milhões de cruzados pagos pela Rede Globo seriam divididos em cotas iguais entre cada um dos membros. Após obter êxito nas negociações com a Rede Globo, o departamento de marketing do C13, composto por Celso Grellet e João Henrique Areias, conseguiu parceria com a VARIG, uma das melhores companhias aéreas do mundo da época que pagou 20 milhões de cruzados, o que representava um desconto de 50% nas passagens. Outro sucesso obtido foi a parceria com a Othon, uma rede de hotéis. Com as parcerias encaminhadas, o C13 apressa-se para preparar a tabela dos jogos.

No dia 11 de setembro de 1987, a Copa União fez seu primeiro jogo entre Palmeiras e Cruzeiro no Estádio do Pacaembu, com televisionamento ao vivo da Rede Globo também para o Estado de São Paulo. O Guarani solicita na justiça o direito de jogar no módulo verde, pois foi vice-campeão do ano anterior. A CBF decide alterar as regras do campeonato ao resolver que o cruzamento entre os módulos aconteceria em dezembro de 1987 para definir o campeão brasileiro. Nesse mesmo dia o CND aprova, em reunião, o limite aceitável de clubes para disputar as divisões, o que favorecia o C13 na luta contra o cruzamento dos módulos, visto que o CND só aceitaria divisões com até 20 clubes, pois para tal cruzamento teria que haver a junção entre os módulos o que compreenderia apenas uma divisão com 32 clubes. Nabi, não respeitando a decisão do CND, afirma que ainda haveria o cruzamento.

A Coca-Cola pagou U\$\$ 17 milhões ao C13, o equivalente a 867 milhões de cruzados, pelo direito de ter o símbolo da empresa pintado no meio-campo dos gramados, o que foi proibido pela FIFA. O C13 desacatando a determinação da FIFA decide manter a publicidade

abusiva da empresa patrocinadora, o que lhes custaram 50% do valor. Coca-Cola e C13 chegam a novo acordo com a condição dos clubes vestirem a marca no campeonato de 1988, com exceção do Flamengo patrocinado pela Petrobrás, Internacional pela Aplub, Palmeiras pela Agip e Corinthians pela Kalunga.

Sport e Guarani iniciaram um protesto contra a Rede Globo, o Clube dos Treze e a CBF, era o “Protesto contra a mentira” por massificarem a ideia de que a Copa União era válida como o Campeonato Brasileiro de 1987. Márcio Braga, representante do C13, alegou que aceitaria o cruzamento caso o Conselho Arbitral da CBF fosse convocado para decidir o assunto em pauta. O conselho deveria ser formado pelos 32 clubes participantes dos módulos principais (verde e amarelo), o que nos leva a admitir que o cruzamento foi determinado com o campeonato em andamento e nenhuma das partes, nem CBF ou C13, cumpriram com os acordos selados.

13 de Dezembro de 1987, Sport venceu o Guarani por 3x0 no jogo de volta, o que levou a decisão para a prorrogação e em seguida para os pênaltis. Na decisão dos pênaltis, a partida encerrou em 11x11 e mais uma vez as regras do futebol eram violadas. As direções de Sport e Guarani interromperam as cobranças e deram a final da partida como empatada. O árbitro esperou os times por 15 minutos, com o não comparecimento dos mesmos deu a partida por encerrada. Os clubes resolveram aguardar o cruzamento que estava marcado para Janeiro de 1988. Portanto não houve vencedor do módulo amarelo, pelo menos não em campo. Na tarde desse mesmo domingo, o Flamengo vencia o Internacional por 1x0 e era consagrado por toda a imprensa como o campeão brasileiro de 1987, que no dia seguinte publicou em jornais, rádio, televisão o tetracampeonato do rubro-negro carioca.

Em reunião oficial, o C13 não se preocupou com a CBF no caso do cruzamento por supor que o Flamengo seria declarado legítimo campeão pelo conselho arbitral, já que tinham maioria dos votos e insistiu na questão do regulamento ter sido alterado com o campeonato em andamento. Só existia um troféu para o vencedor do módulo amarelo, a CBF não sabia para quem entregar, pensando até na possibilidade de realizar um sorteio, mais um absurdo, decisões dos dirigentes completamente fora dos padrões do futebol, que regredia violentamente. Não obstante a FIFA multa a CBF pela logomarca da Coca-Cola nos gramados, o valor girou em torno de 10 mil francos suíços.

No dia 15 de Janeiro de 1988, o conselho arbitral votou e decidiu por 375 votos a 104 que não haveria o cruzamento imposto pela CBF com o campeonato em andamento e sem consentimento do C13, o Flamengo era o legítimo campeão de 1987, para eles a Copa União foi válida como o verdadeiro campeonato brasileiro. Homero Lacerda, presidente do Sport, foi à reunião portando uma liminar cedida pela justiça pernambucana que obrigava unanimidade para a mudança do regulamento. O C13 não consentiu pelo fato de que não houve campeão no módulo amarelo, demonstrando ser um campeonato inferior à Copa União.

A CBF ignorou a decisão do conselho arbitral e marcou os jogos do quadrangular que previa os cruzamentos. A primeira rodada apresentava Guarani e Flamengo, Sport e Internacional. O carioca rubro-negro conseguiu uma liminar para não jogar defendendo a decisão do conselho arbitral e o fato de não haver campeão do módulo amarelo, mas a CBF articulou sua defesa apresentando o Sport como campeão por fazer melhor campanha que o Guarani e possuir o maior número de pontos.

No dia 24 de Janeiro de 1988, Guarani entra em campo para o jogo contra o Flamengo que não comparece, pois estava em um amistoso com a Costa do Marfim e em porte da liminar. As 17h30min o árbitro encerra a partida e dá vitória ao Guarani por W.O. do

Flamengo. O mesmo ocorreu entre Sport e Internacional. Guarani e Sport, que resultou em 1x1, decidiram o primeiro jogo da final do quadrangular no mesmo horário que Flamengo e Internacional deveriam estar jogando, mas o clube carioca estava disputando a Taça Guanabara contra o Vasco no jogo de estreia, no Maracanã. No jogo de volta que aconteceu na Ilha do Retiro em Recife, no dia 6 de Fevereiro de 1988, Sport ganha por 1x0 e leva o título de campeão, consagrado pela CBF. O Campeonato Brasileiro tinha dois campeões. Octávio Pinto Guimarães, presidente da CBF, passou a decisão para jurídico.

A resolução de número 16/81 do CND obrigava que campeonatos que começam em um ano não podem terminar no ano seguinte, a exceção se dá apenas quando notificadas ao CND. Além disso, o campeonato nacional não pode ser marcado na mesma data que os estaduais, sendo que alguns deles iniciaram na data que estava sendo realizado o cruzamento, o que favorecia ao C13.

A CBF determina Sport e Guarani como representantes para a Copa Libertadores, embora a entidade estivesse impedida de oficializar o campeão daquele ano por conta das várias medidas da justiça. Em 1988 é realizada a segunda Copa União realizada pelo C13 e oficialmente reconhecida pela CBF como campeonato brasileiro de 1987. Sport recorre a justiça pernambucana e consegue a legitimação do título, sendo considerado único campeão. Em fevereiro de 2011 a CBF reconhece o Flamengo também como campeão, declarando dois campeões. E mais uma vez o Sport percorre a justiça pernambucana e consegue reconhecimento único do título, o que deveria ser proibido pela FIFA, que nada fez e hoje reconhece os dois clubes como campeões brasileiros de 1987.

5. Análise dos Dados

A leitura em todo o material possibilitou uma clara visão sobre um sistema administrativo inadmissível em qualquer organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, como é o caso da CBF que gere o esporte mais popular do país, transformando-o em um campo organizacional inadequado, sem qualquer tipo de estrutura para alcançar os objetivos que levam a entidade ao progresso, pela falta de profissionalismo por parte dos próprios gestores. Não bastasse isso, percebe-se a incapacidade dos mesmos em administrar conflitos originários da gestão. O autoritarismo abusivo e desobediência às normas implantadas pelas instancias esportivas que estabeleciam a ordem no futebol brasileiro e a organização do campeonato foram fatores que encaminharam a entidade para a origem da crise no campeonato brasileiro de 1987.

O Clube dos 13, que reuniu os treze maiores clubes do Brasil anunciou que a Copa União era uma competição para os clubes mais populares do país sendo que a realidade foi reunir os maiores quanto ao forte poder econômico. Como a CBF não arcaria com as despesas de viagens e hospedagens visto que tinha abdicado do direito de organizar o campeonato, os clubes teriam que extrair recursos próprios para se manter na competição. Os clubes que compuseram o módulo amarelo não se enquadravam no padrão econômico dos “grandes”.

O Flamengo como vencedor da Copa União tem seu título legitimamente reconhecido, por unanimidade, pelo CND em 1988. A CBF proclamou sua autoridade desacatando a ordem da instância máxima desportiva do país e reconhecendo o Sport. O CND foi a entidade de maior autoridade desportiva até 1993, ano em que foi extinta. A CBF aproveitou-se para abusar do poder para declarar, contrariando o CND, o Sport como legítimo campeão de 1987.

Sport levou o caso para a justiça pernambucana. A FIFA, como entidade máxima do futebol mundial, apresenta uma norma que pune clubes que recorrem à justiça comum. A punição varia de acordo com a gravidade do caso, podendo ocorrer o rebaixamento do time ou até mesmo a desfiliação do clube na federação, porém a FIFA nada fez. Em razão do descumprimento de normas entre os dirigentes da CBF e da FIFA, o caso percorre na justiça até os dias atuais, o que demonstrava a falta de seriedade ao campeonato pelas entidades. Os dirigentes da CBF, pressionados politicamente, tinham receio em perder o poder do comando do futebol para o Clube dos Treze.

Existia duplicidade de poder na CBF. Presidente e Vice-Presidente divergiram sobre interesses várias vezes. Sempre haverá conflitos internos quando os dirigentes tomam decisões diferentes sem, antes, entrarem em acordo. A CBF atravessava uma crise administrativa, financeira, política e perdia a credibilidade diante de todo o país. Em função da desorganização do sistema administrativo da CBF é possível afirmar que a entidade passou a ser gerida com amadorismo. Na tentativa de solucionar determinado problema, um maior era constituído. Havia deficiência para planejar, tanto o presidente quanto o vice não tomavam decisões juntos havendo, portanto, qualificação e comunicação inadequada de ambas as partes.

Não havia recursos financeiros para a organização do campeonato, mas resolveram mudar os planos por pressão dos clubes e decidiram voltar atrás com a decisão. Sendo a CBF uma entidade de caráter privado, deveria adotar um sistema profissional abrangente. O cancelamento do campeonato e o acesso ao poder para a organização do mesmo pelo C13 acarretou em divergência de interesses, briga política, disputa pelo poder que gerou uma relação que resultou no conflito pelo título entre Flamengo e Sport.

A análise do referido campeonato permitiu a constatação da existência de fontes de poder no âmbito organizacional, isto é, foi possível constatar a predominância do poder no campo organizacional do campeonato brasileiro de 1987 a partir das relações de poder existentes entre os atores envolvidos.

No **campo como a totalidade dos atores relevantes** predominam os quatro tipos de poder formal e a existência de sete atores, sendo eles:

CBF – poder legítimo: entidade que comanda as decisões do futebol brasileiro, podendo punir (poder coercitivo) ou promover clubes brasileiros (poder de recompensa). No caso do campeonato de 1987, a CBF deu o título de campeão legítimo ao Sport que disputou o módulo amarelo seguindo o regulamento da confederação, mesmo sendo imposto após o início da Copa União que já era conhecida no país como o verdadeiro campeonato de 1987.

FIFA – poder coercitivo: No campeonato em estudo e no mencionado campo, a federação de maior autoridade sobre o futebol do mundo assume o poder coercitivo pela maneira com que atua, ameaçando a CBF com punições caso não resolvesse a situação dos clubes no campeonato e ameaçando também os clubes com a desfiliação caso recorressem à justiça comum.

C13 – poder de recompensa: Em 1987, no referido campo, depois que a CBF repassou a organização do campeonato para o Clube dos Treze, o mesmo assume o poder de recompensa baseado na promoção que os clubes poderiam ganhar, isto é, a autonomia sobre as decisões do campeonato.

CND – poder legítimo: Em 1987, o CND ainda era a instância de esporte de maior autoridade no país, quem tomava as decisões finais e estava acima da CBF e do C13. Embora a CBF

tenha desacatado as ordens do CND na época, a entidade máxima desportiva do país possuía o poder de bonificar ou ameaçar os envolvidos em disputas.

Rede Globo – poder de informação: Patrocinadora e dona dos direitos de transmissão da Copa União que consideravam ser o campeonato brasileiro de 1987, a Rede Globo assume o poder de informação por declarar o Flamengo, membro do Clube dos Treze, o verdadeiro campeão de 1987, influenciando a opinião pública.

Coca-Cola – poder coercitivo: Outra patrocinadora da Copa União, a Coca-Cola também ostenta o poder coercitivo sobre o C13. O não cumprimento completo das exigências custaria um corte de 50% no valor acordado para os clubes.

Tribunal da Justiça de Pernambuco – poder de informação: Nesse campo, a justiça comum pernambucana tomou a decisão de dar o título ao clube recifense de acordo com as informações, cedidas pelo Sport, sobre a copa união e o campeonato brasileiro organizado pela CBF, assumindo o poder de informação.

No **campo como arena e poder e de conflito**, verificamos a existência de dois atores com poder para organização do campeonato brasileiro de futebol de 1987: Clube dos Treze e CBF. Ambos divergem sobre as normas acordadas no regulamento da competição. Ao anunciar que não poderia organizar o campeonato por falta de recursos, os treze clubes mais populares e de maior poder econômico do país resolveram unir forças e fundaram o Clube dos Treze com o objetivo de organizar um campeonato próprio, o que foi imediatamente autorizado pela CBF. Nesse caso, verifica-se a existência do poder de recompensa por parte do C13 que, com a permissão da CBF para comandar o campeonato, visava maior autonomia dos clubes. No mesmo campo, diferente do campo como a totalidade dos atores relevantes, a CBF assume o poder de informação, depois de tomar conhecimento de que os clubes que não estavam presentes na Copa União ou na elite do futebol, série A, lutariam para impedir o acontecimento do campeonato, ou seja a CBF volta atrás e toma a decisão de realizar e comandar o campeonato que já estava sendo organizado pelo receio em perder a credibilidade e sua autonomia para o Clube dos Treze.

O Campeonato Brasileiro de Futebol de 1987 no **campo como esfera institucional de interesses em disputa** traz dois atores que influenciaram as regras em função de seus interesses: Flamengo e Sport, que disputam na justiça o título de tetracampeão brasileiro e campeão brasileiro, respectivamente. Conflito originário da (des)organização do campeonato com imposições de normas depois de iniciado do campeonato e interesses díspares por parte dos dirigentes das entidades. O Flamengo, obedecendo à condição imposta pelo Clube dos Treze, não cumpriu a exigência que a CBF impôs no regulamento quando recusou-se a disputar o quadrangular entre o módulo verde e amarelo, pois independente de cruzamento entre os módulos o Flamengo seria consagrado campeão. Nesse contexto, no Flamengo predomina o poder de informação, ou seja, tomaram a decisão de não participar do quadrangular baseado na informação repassada pelo C13, detentor do poder de recompensa. No Sport predomina o poder de recompensa, pois obedecendo a CBF foram recompensados com o título.

Cada tipo de poder identificado nos quadros diz respeito ao campeonato da época estudada, cada situação permitiu a verificação de uma fonte de poder diferente. Ao final do campeonato, o CND que na época ainda era a instância máxima de esportes no país e aquele quem tomava a última decisão, sendo portador do poder legítimo, reconheceu o Flamengo em 1988 como legítimo campeão brasileiro de 1987. Sport, ao tomar conhecimento do fato, recorreu a justiça pernambucana que atualmente reconhece o clube recifense como o único

campeão daquele ano, predominando o poder de informação exercido pelo Tribunal da Justiça de Pernambuco. A decisão jurídica baseou-se nas informações a respeito da organização campeonato cedidas pela CBF, entidade portadora do poder legítimo para organização das competições, e Sport.

6. Considerações Finais

Administrar o futebol brasileiro não é uma tarefa fácil. E quando se fala em organização de competições de grande repercussão nacional, como é o caso do campeonato brasileiro de futebol o trabalho tende a ser desafiador. É cabível reunir os melhores clubes do país em um único campeonato onde se disputa o título de melhor time do Brasil dentro dos gramados, mas o melhor do futebol brasileiro, o que se disputa fora de campo, ainda é uma realidade distante. Essa é uma causa que vai além do que se vê nos gramados, reflexo de uma administração mais voltada para o dinheiro e a política (para benefício pessoal dos próprios dirigentes) do que para a ascensão do futebol brasileiro no mundo.

O campeonato brasileiro tem sua história marcada por alguns conflitos decorrentes de gestões que pouco se importavam com o futebol. Escândalos de arbitragem, favorecimento a alguns clubes que estavam em divisão inferior à primeira, clubes ganhavam o direito de jogar na justiça, antes de 2006 não havia padronização no regulamento do campeonato, dirigentes de clubes e federações protagonizando escândalos registrados pela mídia e muitos outros transtornos apontam alguns dos conflitos que marcaram o campeonato brasileiro nos últimos 30 anos.

Infelizmente, a maneira como a administração do futebol brasileiro é conduzida, exprime o baixo nível de profissionalismo e interesses voltados em benefícios próprios, por isso grande parte dos clubes e a própria entidade que comanda o nosso futebol vivem crises financeiras, possuem estruturas com péssimas condições e crises administrativas durante a gestão de seus dirigentes. O esporte que manifesta a maior paixão nacional atravessa um período de caos há anos.

O anseio pelo poder no setor desportivo brasileiro teve visibilidade na manutenção do controle e interesses para benefícios pessoais, isto é, os dirigentes focavam nos recursos financeiros em benefício próprio, deixando o futebol em segundo plano. O que pôde ser verificado nessa pesquisa foi a divergência de interesses por parte dos dirigentes da confederação brasileira que gere o futebol, o que não é bom para os clubes nem para o futebol brasileiro, pois retarda o processo de profissionalização nos departamentos esportivos, impossibilitando o emprego de novos planejamentos e gerando a corrupção e o abuso de poder nos clubes e federações.

A CBF vende seu principal produto - o campeonato de futebol - para a televisão e, dessa forma, a Rede Globo como dona dos direitos de transmissão do campeonato é responsável pelos anúncios e campanhas publicitárias, monopolizando o futebol brasileiro. Assim, a CBF idealiza a posição de não achar necessário o investimento em publicidade, pois a emissora já toma conta desse trabalho. Visto que é uma das patrocinadoras milionárias do campeonato, a Rede Globo ganha forças adquirindo poder para tomada de algumas decisões sobre um produto que nem é idealizado pela mesma e assim espalha suas notícias influenciando a opinião pública.

Em 1987, depois da CBF anunciar não ter recursos financeiros para organizar o campeonato brasileiro de futebol de 1987, o Clube dos Treze nasceu com o intuito de reunir forças entre os clubes para, juntos, ganharem poder sobre algumas decisões junto a CBF. A princípio a ideia era reunir os 13 clubes mais populares do país em uma única entidade com os clubes com maiores torcidas do país, mas a realidade é que somente um grupo fechado, isto é, os clubes de maior poder econômico, participariam do C13 e o Sport que venceu o módulo amarelo não se enquadrava no padrão econômico dos clubes, o que explica a participação do Botafogo e Coritiba rebaixados em 1986 e a não participação do Sport, também rebaixado em 1986, assim como a não participação do Guarani que foi vice-campeão em 1986.

A realização da Copa União idealizada pelo Clube dos Treze teve autorização da CBF e apoio do Conselho Nacional de Desportos, instância de maior poder no setor esportivo brasileiro. Com isso a união dos clubes ganhou forças. Verificando os aspectos legais que deram amparo a realização da Copa União pelo C13 é possível estabelecer a ideia de que, por parte da CBF, houve a autorização para a realização da competição, mas não houve cumprimento do que havia sido prescrito em reunião. A CND, que apoiou a Copa União, foi contra a imposição de normas da CBF depois que o regimento do C13 já estava acertado.

No C13 havia algo que há tempos não se via na CBF: Planejamento. Por outro lado, somente os clubes “ricos” poderiam participar da Copa União, o que provocou a revolta dos demais clubes brasileiros que não aceitavam ficar de fora do campeonato, fato que ocasionou o conflito entre CBF e C13 e, posteriormente, Flamengo e Sport na disputa pelo título de campeão brasileiro.

O que pode ser considerado alarmante é o fato da CBF voltar atrás em uma decisão depois de ver o sucesso que o C13 atingiu com a organização de um campeonato que a entidade jamais conseguira realizar. A CBF, com receio de perder a autonomia, voltava atrás em uma decisão, pressionada por clubes, mas não entrava em acordo com nenhum. O baixo nível de profissionalismo era/é impressionante. Os cartolas que gerem o futebol explanavam mais interesses com a política do que o com o próprio esporte. Através da mídia, os torcedores começaram a perceber o declínio da entidade máxima de futebol brasileiro e começavam a supor competições organizadas pelo C13. Devido a falta de planejamento e a quantidade excessiva de conflitos e clubes que ganhavam o direito de jogar na justiça, a entidade que gere o futebol brasileiro caiu em descrédito.

A Coca-Cola assim como a Rede Globo, por serem patrocinadoras que investiram milhões no campeonato, ganhou o direito de exercer poder sobre os organizadores, pois exigia o cumprimento de determinadas exigências para se fazer cumprir o acordo contratado. A FIFA como autoridade máxima do futebol mundial, poderia interferir e solucionar o conflito que tange a organização por parte do C13 ou CBF, mas pouco se manifestou tornando a existência de seu poder quase imperceptível frente às entidades brasileiras. A incapacidade da administração esportiva brasileira em gerir o futebol é tão calamitosa que o poder que prevaleceu na decisão sobre o campeão brasileiro de 1987 não foi de nenhuma das entidades brasileiras e muito menos da federação mundial. No campo do futebol brasileiro predominou a decisão da Justiça Pernambucana que, até então, não poderia interferir na decisão da justiça desportiva que havia reconhecido o Flamengo em 1988 por unanimidade.

O futebol que o povo vê nos dias atuais tem a realidade diferente do que já foi um dia. A forma de administrar um clube esportivo não se adequa mais aos moldes de pelo menos uns 30 ou 35 anos atrás. E muitos dirigentes que se reelegem e permanecem no poder por tanto tempo ainda não entenderam a lógica profissional – ou abusam de uma inocência superficial –

que deve encaminhar o setor esportivo. Alguns clubes brasileiros sustentam essa caracterização quase ditatorial na hierarquia onde se encontra o conselho administrativo.

Para evitar a série de conflitos protagonizados por clubes e federações em 1987, a CBF não deveria ter antecipado a informação de que não haveria campeonato, pois deveria apresentar um planejamento, a longo prazo, que fosse trabalhado sem vínculos com mídia ou patrocinadores e que tivesse como objetivo tratar dos propósitos que atuassem para a modernização do futebol brasileiro, transformando o esporte em algo profissionalizado com estrutura administrativa e trabalhando o potencial de atletas para satisfazer o orgulho dos torcedores com a conquista de títulos pelo fato dos torcedores perderem a identidade com a seleção brasileira e a CBF perdido a credibilidade para os mesmos, o que também seria válido para os membros componentes do Clube dos Treze. De modo que se evitem conflitos semelhantes, a sugestão é válida para os dias atuais.

A gestão do futebol necessita de um conjunto de valores que englobam o processo de comprometimento com o futebol. Tais como: ética, responsabilidade, honestidade, respeito ao torcedor e atenção ao mesmo, igualdade entre todos os clubes seja com alto ou baixo poder econômico, competência no setor gerencial que viabilize a valorização de todos os que compõem o quadro de funcionários e atletas, profissionalismo com transparência, começando com a organização no quadro administrativo. Para isso, é necessário bastante esforço, dedicação e valorização dos campeonatos brasileiros de modo que se tornem cada vez mais lucrativos.

7. Referências

BETING, Mauro. **Copa União 1987: A linha do tempo e do dinheiro.** (2011). Disponível em: <http://blogs.lancenet.com.br/maurobeting/2011/02/25/copa-uniao-1987-e-clube-dos-13-a-linha-do-tempo-e-do-dinheiro>. Acesso em 10 jan. 2012.

BREI, Vinicius Andrade. MISOCZKY, Maria Ceci. **O poder simbólico do discurso da água e a reorganização do campo da água potável na França.** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas.** Maceió: EDUFAL, 1998.

CBF. **Campeonato Brasileiro de Futebol Profissional: Regulamento,** 1987.

CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 2ª ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAÓLIO, Jocimar. **As contradições do futebol brasileiro.** Campinas: Ed. da UNICAMP, 2002.

FÉDER, João. **Estado Sem Poder**. São Paulo: Max Limonad, 1997.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de. MIOTO, Regina Célia Tamasso. “**Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**” (2007). Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe.pdf>> Acesso em 26 nov. 2012.

MANNING, Peter K. **Metaphors of the field: varieties of organizational discourse**. In. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, 1979.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROCHE, F. Paris. **Gestão Desportiva: Planejamento estratégico nas organizações esportivas**. São Paulo: Artmed, 2002.

SILVA, Clovis L. Machado da. GUARIDO FILHO, Édson R. ROSSONI. **Campos Organizacionais: seis diferentes leituras e perspectivas de estruturação**. RAC Edição Especial, 2006, p. 159-196.

SILVA, Jackson Ronie Sá. ALMEIDA, Cristóvão Domingos de. GUINDANI, Joel Felipe. “**Pesquisa Documental: pistas teóricas e metodológicas**”. Disponível em: <http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf> Acesso em 30 out. 2012

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. **Campos Organizacionais: de wallpeper à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife**. In: ENANPAD – 2003.