

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIANA RAMBALDI DO NASCIMENTO

Muito além de 90 minutos: Narrativas sobre o trabalho
de atletas profissionais do futebol

Orientador: Dr. Fernando de Oliveira Vieira

Niterói
2020



**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIANA RAMBALDI DO NASCIMENTO

**Muito além de 90 minutos: Narrativas sobre o trabalho de atletas profissionais do
futebol**

Niterói-RJ

Ficha catalográfica automática - SDC/BAC
Gerada com informações fornecidas pelo autor

N244m Nascimento, Mariana Rambaldi do
Muito além de 90 minutos : Narrativas sobre o trabalho de
atletas profissionais do futebol / Mariana Rambaldi do
Nascimento ; Fernando De Oliveira Vieira, orientador.
Niterói, 2020.
164 f.

Dissertação (mestrado)-Universidade Federal Fluminense,
Niterói, 2020.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PPGAd.2020.m.14262740765>

1. Psicodinâmica do trabalho. 2. Saúde mental. 3.
Trabalho. 4. Futebol. 5. Produção intelectual. I. De
Oliveira Vieira, Fernando, orientador. II. Universidade
Federal Fluminense. Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis. III. Título.

CDD -

Bibliotecário responsável: Sandra Lopes Coelho - CRB7/3389

MARIANA RAMBALDI DO NASCIMENTO

Muito além de 90 minutos: Narrativas sobre o trabalho de atletas profissionais do futebol

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal Fluminense, como requisito a obtenção do título de Mestre em Administração.
Área de concentração: Estudo das Organizações no Brasil.
Linha de Pesquisa: Estado, Organizações e Sociedade.

Orientador: Dr. Fernando de Oliveira Vieira

Niterói, RJ

2020

MARIANA RAMBALDI DO NASCIMENTO

Muito além de 90 minutos: Narrativas sobre o trabalho de atletas profissionais do futebol

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal Fluminense, como requisito a obtenção do título de Mestre em Administração.
Área de concentração: Estudo das Organizações no Brasil.
Linha de Pesquisa: Estado, Organizações e Sociedade.

Aprovado em ____ de ____ de ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando de Oliveira Vieira – Orientador
UFF – Universidade Federal Fluminense

Prof.^a. Dr.^a. Vanessa Brulon Soares
UFF – Universidade Federal Fluminense

Prof.^a. Dr.^a Carla Vaz dos Santos Ribeiro
Universidade Federal do Maranhão

Niterói, RJ

2020

O domingo é de guerra, o campo é de terra,
O boteco é do lado.
Na hora marcada, a meia rasgada,
O joelho ralado.
É debaixo de chuva, é debaixo de sol,
É no meio da lama.
A vontade é de graça, a vitória é a taça
Do fim de semana.

É o chute no canto, é o Espírito Santo,
É a chance perdida.
É a falta de sorte, é a vida, é a morte,
É a contrapartida.
É a fome, é a sede, é a bola na rede,
A torcida a favor.
A camisa molhada, no corpo abraçada,
É seu único amor.

(Carlinhos Vergueiro e Toquinho)

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, que me apoiou em cada escolha para chegar até aqui e me incentiva a ir até onde os meus sonhos alcançam. Olho para este trabalho e não tem como não me lembrar das pesquisas que eu e Juliana fazíamos quando crianças e dos cartazes que pendurávamos na porta do quarto com os resultados de tudo aquilo que nos intrigava semanalmente. Não tenho dúvidas da tua responsabilidade por aguçar nossa curiosidade e criatividade. Te amo infinitamente;

Às minhas irmãs, por serem sempre as minhas parceiras de vida e melhores amigas. Eu escolheria viver todos os momentos ao lado de vocês, ainda que não houvesse qualquer laço sanguíneo;

Aos meus irmãos, por toda fonte de carinho e felicidade;

Ao meu pai, por toda inspiração no cuidado com os outros. A cada instante amando a vida e me permitindo enxergar o próximo, lembro de ti. Sou grata por olhar para um mundo maravilhoso e fascinante, mas ainda me interessar mais pelo misterioso e atraente céu que existe dentro de cada um de nós;

À Paula, por todo amor e companheirismo. No momento que escrevo esses agradecimentos, te vejo sentada ao meu lado “só pra ter uma presença física” durante o processo. Só isso já seria um motivo de agradecimento, mas tu vai mais além. Foram inúmeras leituras, correções, silêncios, conversas. Obrigada por parecer saber exatamente o que eu preciso, sempre;

Ao meu querido orientador, Fernando, obrigada por aceitar minhas opiniões, fazer com que enxergasse por diferentes ângulos coisas que eu julgava conhecer, discutir cada processo desta pesquisa e me ajudar a desconstruir muitos muros ao longo do caminho. Nosso encontro deu “sentido” a minha formação no mestrado (risos). Devo muito do que me tornei a você;

Às minhas adoradas professoras Liliam e Vanessa, obrigada por toda atenção dispensada nesse trabalho. Vocês estão em cada pedacinho desta pesquisa. Sinto que não saberia colocar em palavras o quão significativo é estar rodeada de mulheres fortes e inteligentes na Universidade. Vocês são fontes de inspiração;

À professora Carla, obrigada por aceitar ler e contribuir com minha dissertação;

À Malu, Cendy e Dani. Obrigada por estarmos juntas neste processo de construção e formação. Nossas manhãs, tardes e noites na UFF ou no Plaza enfeitaram o caminho do mestrado. Espero tê-las comigo em outras etapas da carreira que escolhermos ou em qualquer outra que faça com que se sintam felizes como foram até aqui;

À Luciana, obrigada por fazer esta jornada a mais agradável e cômica possível. Você me fez lembrar que boas amizades não tem nada a ver com o tempo. Tenho orgulho de ser amiga de uma mulher que admiro tanto;

Aos meus amigos do ESCOPO, com quem pude aprender e compartilhar grandes experiências ao longo desta caminhada. Especialmente ao Eduardo, Maiara, Elaine, Vanessa e Raphael;

À CAPES, por permitir esta e tantas outras pesquisas;

Aos coordenadores Camilo e Joel, pela dedicação e esforço que impulsionam o PPGAd;

À minha vida, por sempre me dar a oportunidade destes belos encontros.

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo compreender as narrativas de atletas profissionais do futebol a partir dos conceitos teóricos da Psicodinâmica do Trabalho. Foram realizadas duas técnicas de coletas de dados com profissionais deste esporte: entrevistas semiestruturadas e LSP (Lego® Serious Play). Também participaram da pesquisa, em um primeiro momento, outros atores presentes no cenário do futebol, no intuito de conhecer a organização do trabalho e o ambiente em que os jogadores estão inseridos. A análise do material foi feita sob as diretrizes de Saldaña. Os resultados indicam que essa categoria de trabalhadores, pouco usual em pesquisas que abordam a saúde mental, está exposta a práticas de gestão produtivistas, vivenciando prazer e sofrimento no trabalho. Os atletas adotam estratégias defensivas para lidarem com o sofrimento desde os primeiros anos da carreira profissional, entretanto, em alguns momentos tal sofrimento pode desencadear patologias no trabalho. A qualidade do trabalho exercido no esporte pode dizer sobre a qualidade da cooperação, pois apesar de ser um ambiente competitivo, quando os atletas conseguem criar vínculos e confiança no trabalho do outro, cria-se um ambiente prazeroso, em que a cooperação fortalece o coletivo de trabalho.

Palavras-chave: Psicodinâmica do trabalho; Saúde mental; Trabalho; Futebol.

ABSTRACT

This research aims to understand the narratives of professional soccer athletes from the theoretical concepts of Psychodynamics of Work. Two techniques of data collection were carried out with these sports professionals: semi-structured interviews and LSP (Lego® Serious Play). At first, other actors present in the football scene also participated in the research, in order to understand the work organization and the environment in which the players are inserted. The analysis of the material was analyzed under the guidelines of Saldaña. The results indicate that this unusual category of workers in research experiences pleasure and suffering at work, as they are exposed to productivist management practices. The players adopt defensive strategies to deal with the suffering, since the first years of their professional career, however, in some moments such suffering can trigger pathologies in the group's work. The quality of the work performed in sport can say about the quality of cooperation, because despite being a competitive environment, when athletes manage to create bonds and trust in the work of the other, a pleasant environment is created, in which cooperation strengthens the collective of work.

Keywords: Psychodynamics of work; Mental health; Work; Soccer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Artigos sobre Futebol entre 2014 e 2018.	17
Figura 2: Artigos sobre Futebol por área.....	18
Figura 3: Panorama da pesquisa.....	65
Figura 4: Início da carreira.....	88
Figura 5: LSP – O que esperar do sucesso.....	90
Figura 6: LSP – Açam que é fácil.....	94
Figura 7: LSP – Brincadeira séria.....	96
Figura 8: LSP – Quem fica para trás.....	101
Figura 9: LSP – O “atleta ideal”.....	103
Figura 10: LSP – Pessoas ruins.....	111
Figura 11: LSP - Viagens e distância da família.....	115
Figura 12: LSP – Competição excessiva.....	118
Figura 13: LSP - É sempre preciso ser o melhor.....	119
Figura 14: LSP –Peças do jogo.....	121
Figura 15: LSP – O medo das lesões.....	123
Figura 16: LSP – Tempo.....	124
Figura 17: LSP – Viver se equilibrando.....	126
Figura 18: LSP – Pressão.....	128
Figura 19: LSP – Relacionamentos.....	131
Figura 20: LSP - Diversão.....	133
Figura 21: LSP - Armaduras.....	134

SUMÁRIO

1. Introdução	13
2. O Futebol: Para além do lazer	21
2.1 Futebol: o que nos diz a ciência?	21
2.2 O clube de futebol enquanto uma Organização	30
2.3 Futebol e Administração	37
2.4 E os atletas profissionais?	39
3. Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições para compreender as relações entre trabalho, saúde e subjetividade	43
3.1 Um breve histórico	45
3.2 Psicodinâmica do trabalho: objeto e conceitos	46
3.3 Pesquisas recentes em PdT: novos cenários e descobertas	59
4. Metodologia de Pesquisa	64
4.1 Panorama da pesquisa	64
4.2 Sujeitos da pesquisa	65
4.3 Coleta de dados	67
4.4 Codificação e análise dos dados	70
4.5 Dilemas éticos	73
5. Resultados da pesquisa	75
5.1 Outros atores em campo	75
5.2 Trajetórias de atletas: Estradas percorridas até chegar ao gramado	88
5.3 Condições, organização e relações de trabalho no futebol: A busca pelo “atleta ideal”	95
5.4 As vivências dos atletas de futebol	109
6. Considerações finais	140
Referências	146
Apêndice A	159
Apêndice B	160
Apêndice C	161
Apêndice D	162
Apêndice E	163
Apêndice F	164

1. Introdução

Falar sobre futebol é falar sobre o esporte mais popular no Brasil, um fenômeno social que envolve política, economia, lazer e saúde. Pesquisar sobre o futebol, ainda, envolve repousar o olhar para um evento complexo e rico, que pode envolver torcidas apaixonadas, profissionais que avançam nos estudos e táticas para melhoria do desempenho no esporte, até a inserção do futebol na lógica capitalista e no imaginário social, que transforma não só o desporto em uma mercadoria, mas tudo aquilo que pertence a ele: a bola, a chuteira, a camisa – e o atleta (Pereira, 2008).

Observa-se que a lógica vendida pela mídia destaca profissionais de sucesso, suas respectivas remunerações e vidas de luxo. Os meios de comunicação mascaram uma profissão em que estão presentes o sofrimento, a cobrança, a falta de reconhecimento, o cansaço, o assédio, a falta de autonomia, a competitividade, o fracasso, o medo, a instabilidade, e a frustração diante de milhares de promessas de remuneração e sucesso. A realidade é velada através do discurso padronizado de clichês reforçados no meio do mundo do futebol (Pereira, 2008).

Dados da Agência de notícias do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), baseados na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua 2016, mostram que o rendimento médio mensal do trabalhador no Brasil, entre todas as profissões, é de R\$2.053. A região Sudeste apresenta os maiores valores, R\$2.461, e concentra mais da metade da massa salarial do país. Em contrapartida, os menores salários são verificados no Norte, com média de R\$1.468 e no Nordeste, com o mínimo entre as regiões, R\$1.352. Os dados ainda revelam que a taxa de desemprego no país é de 11,8%. No entanto, não inclui os

brasileiros que não trabalham e desistiram de procurar emprego, grupo classificado como “desalentado”.

Ao procurar por “salário” e “futebol” no site de pesquisa *Google*, aparecem resultados de sites de circulação de notícias sobre futebol, como *FOX Sports* (2017), *MSN* (2018), *Terra* (2018), que divulgam reportagens evidenciando a remuneração dos atletas da seleção brasileira e os maiores salários do futebol nacional e internacional. É possível identificar que os números apresentados em milhões e bilhões de reais são referentes a brasileiros e estrangeiros que trabalham e vivem fora do Brasil. Ainda assim, mesmo diante destas referências, as chances de ascensão parecem não desestimular a busca pela profissionalização no futebol.

O imaginário popular faz com que a sociedade brasileira pense o trabalho no esporte, principalmente no futebol, como uma forma de lazer, somada a uma vida cercada de luxo e que pode oferecer uma remuneração salarial acima da média dos brasileiros. O destaque é dado para aquelas carreiras de sucesso financeiro e esportivo, destacando esportistas bem sucedidos, sustentados por um discurso de superação dos limites.

Um levantamento feito pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF, 2017), elaborado pelo diretor de Registro, Transparência e Licenciamento, Reynaldo Buzzoni, evidencia que 23.238 dos 28.203 jogadores registrados no país, número que significa 82,40% dos atletas, ganham até R\$1.000 de salário. Dentre os outros 13,68% recebem até R\$5.000 e 5% possuem carteira de trabalho assinada com salário acima de R\$5.000.

Além destes dados, entre os 800 clubes credenciados à Federação Internacional de Futebol (FIFA), 20 deles, que representam 2,5%, possuem 90% da preferência dos torcedores. Se calcularmos que um clube possui em média 26 jogadores na sua equipe, teríamos cerca de 520 postos de trabalho nos 20 principais clubes no Brasil que disputam o campeonato nacional

da primeira divisão (Damo, 2007). Entende-se, desta forma, que o acesso e a permanência no futebol de elite constituem a realidade de uma pequena parcela de toda população de sportistas. Contudo, o futebol torna-se para os membros das camadas populares e médias uma aposta que pode mudar o destino econômico do sujeito e de toda sua família (Segnini, 2000).

O futebol nos moldes empresariais é fundamentado em modelos rígidos, em que o valor do esporte é concentrado em resultados comerciais, enquanto são aplicados esquemas táticos cada vez mais sofisticados, que envolvem grande capacidade cognitiva, disciplinas militarizadas, treinos com jornadas exaustivas e outros fatores que interferem na vida particular dos jogadores. Esses aspectos aparecem justificados devido à modernização do futebol, e acabam controlando a vida do atleta tanto dentro, quanto fora de campo (Rodrigues, 2004; Silva, 2010).

Nakamura (2015) evidencia que a gestão no futebol ainda é feita de forma amadora e os clubes ainda são administrados de maneira pouco profissional, comparadas as práticas das empresas bem-sucedidas no mercado. Esse cenário dificulta o crescimento e afeta a vida dos atletas.

Conforme apontam Ferreira, Martins e Vieira (2016), o trabalho é uma ação, perante um processo de apropriação em que a subjetividade está envolvida (paixão, desejo e inteligência). O trabalho é também uma relação social, conforme descreve Marx, pois pertence ao mundo que, por sua vez, possui relações de iniquidade, poder e dominação. Ainda esses autores defendem que o trabalho é também um espaço dinâmico de relações sociais que acontece através do reconhecimento, da construção de identidade e de realização de si mesmo que ultrapassa as prescrições. Por outro lado, o reconhecimento afeiçoado à dependência pode subsistir como uma armadilha à submissão e à servidão voluntária.

Desta forma, a teoria da Psicodinâmica do Trabalho pretende compreender como o trabalhador consegue manter o equilíbrio psíquico perante a organização de trabalho, no contexto de exploração e alienação do capitalismo.

Diante desse cenário, surge a questão: Como os atletas, por sua vez, têm vivenciado as atividades que envolvem seu trabalho? Quais as vivências de prazer e sofrimento?

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as narrativas de profissionais de futebol sobre suas vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

Como desdobramentos deste objetivo central, o presente estudo pretende: (1) Analisar o contexto do trabalho dos atletas do futebol de alto rendimento; (2) Compreender a Teoria da Psicodinâmica do Trabalho, os principais estudos e pesquisas mais recentes; (3) Examinar a fala de outros atores presentes no cenário do futebol sobre a vida no trabalho com os atletas; (4) Identificar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais do futebol.

O interesse pelo tema surgiu durante a trajetória acadêmica, em que a pesquisadora exerceu estágio em categorias de base do futebol, em um dos quatro grandes clubes de esportes do Rio de Janeiro, conhecendo para além dos clubes, e profissionais, as empresas que agenciam atletas. No percurso como estagiária, foram observadas diversas particularidades do trabalho daqueles jovens que – finalmente – assinavam seu primeiro contrato profissional, e não mais de formação, apesar de já encararem a rotina dos atletas há muitos anos. As carreiras tem início na infância sem que percebam, até quando, na adolescência, a atividade de lazer se torna um desejo – ou necessidade — de crescimento.

Somado a participação em pesquisas, monitoria e atividade de estágio supervisionado com a Prof.^a Dr.^a Suzana Canez da Cruz Lima, da Universidade Federal Fluminense, e o curso

de extensão ministrado pelo Prof. Dr. João Batista Ferreira, na Universidade Federal do Rio de Janeiro, houve a aproximação das investigações com a Psicodinâmica do Trabalho, que despertaram na pesquisadora o interesse em conhecer o lugar e o sentido que o trabalho ocupa na vida do ser humano, considerando como as organizações e gestões interferem nas vivências de cada sujeito. A partir da experiência em pesquisas na área, junto à bagagem no Clube, a pesquisa dará continuidade a discussões e estudos relacionados ao trabalho e ao esporte.

É fundamental destacar o crescente número de publicações científicas a respeito do futebol, conforme aponta a Figura 1, resultado de uma revisão bibliográfica sobre o tema. A pesquisa de literatura foi realizada na base de dados *Scopus*, através do Portal de Periódicos da CAPES via CAFe. Foram encontrados 7.701 artigos que contém no Título os descritores: *(futebol) OR (futebol) OR (football)*, nos últimos 5 anos (2014 a 2018).

Documents by year

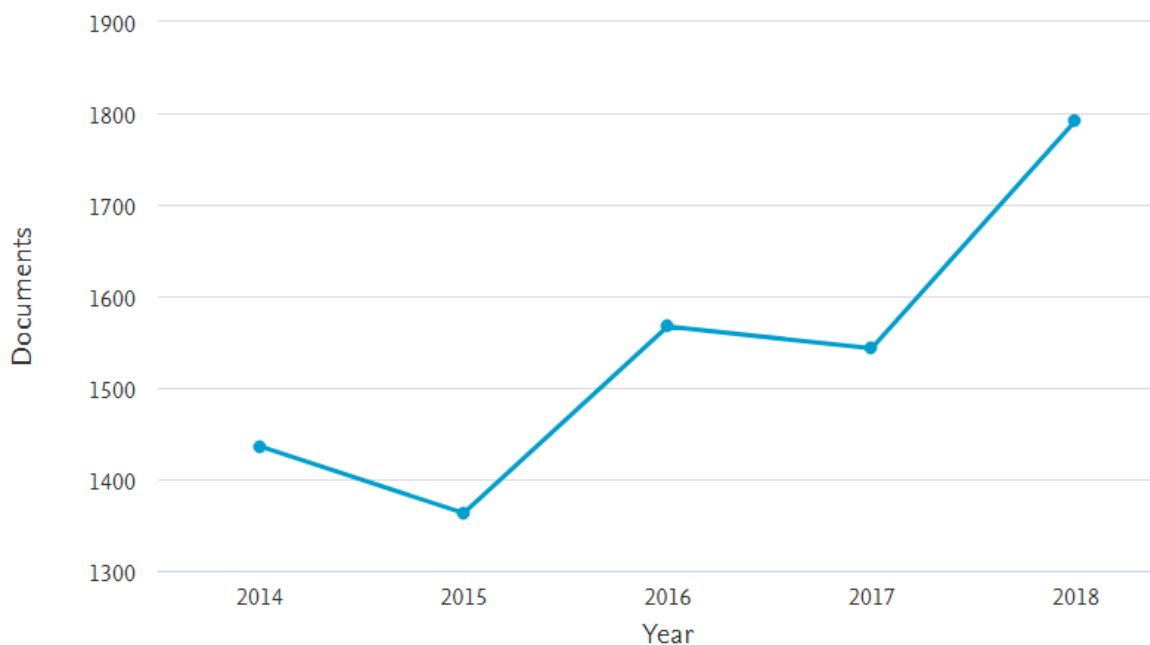


Figura 1: Artigos sobre Futebol entre 2014 e 2018.

Documents by subject area

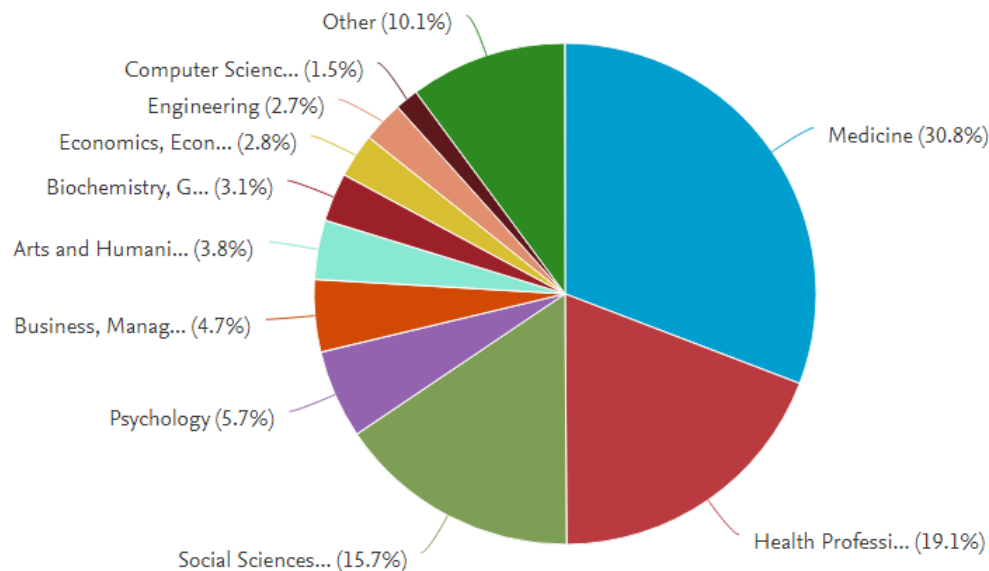


Figura 2: Artigos sobre Futebol por área.

Fonte: A autora (2019) com base nos dados do Scopus.

Na plataforma, é possível filtrar os resultados de artigos por ano, nome do autor, área de estudo, tipo de acesso e documento, Revista, palavra-chave, afiliação, financiamento, país, tipo de fonte e língua.

Ao filtrar a busca e identificar as áreas de estudo responsáveis pelas publicações dos 7.701 artigos encontrados, é possível observar que, na Administração, o número ainda é reduzido se comparado a outras áreas de conhecimento, como por exemplo no âmbito da medicina. Com o filtro “*Business, Management and Accounting*” aplicado, foram encontradas 601 publicações nos últimos cinco anos. O número representa 4,7% dos artigos, conforme representado na Figura 2.

Ao especificar a pesquisa no *Scopus* para os artigos sobre Futebol e incluir na busca pelo Título os descritores (saúde mental) OR (*salud mental*) OR (*mental health*) dentro da área

de estudos da Administração, não há resultados de nenhum artigo que una a saúde mental dos atletas e a Administração. E é este o *gap* de informações que pode ser preenchido com o estudo.

As descobertas podem ser úteis para a ampliação do conhecimento científico nas áreas da Administração, Psicologia, Educação Física, e demais disciplinas que investigam a relação entre mercado futebolístico, organização esportiva, valores monetários que envolvem esse esporte, moldes empresariais fundamentados em modelos rígidos, resultados comerciais, relações midiáticas, saúde no trabalho e as vivências de atletas.

Ignorar as relações e não dar voz e atenção à gestão do esporte pode resultar no aproveitamento inadequado do potencial atlético, falta de apoio social e institucional, desorganização da vida pessoal, dificuldade de adaptação a fases da carreira e até desistência da prática esportiva.

Um aspecto relevante desta pesquisa é fornecer discussões para clubes e instituições que administram o futebol brasileiro para a elaboração de condutas embasadas cientificamente, no que se refere à gestão esportiva, evidenciando a importância de uma política de recursos humanos na administração, que inclua a dimensão subjetiva do trabalho e influencie os modos de pensar. Desta forma, promovendo a reflexão de profissionais envolvidos nestas instituições, sejam eles atletas ou não, sobre o seu trabalho.

A relevância social é destacada pelo fato de um Programa de Pós-Graduação em Administração, especificamente o PPGAd, da Universidade Federal Fluminense, possuir o grupo de pesquisas “Estudos dos Coletivos de trabalho e das Práticas Organizacionais – ESCOPO” que repouse o olhar para uma categoria de trabalhadores pouco usual em pesquisas, valorizando a narrativa dos sujeitos frente ao trabalho e utilizando um aporte teórico que se preocupa com a saúde do trabalhador.

A relevância científica está atrelada ao pouco número de estudos sobre o tema e a necessidade de avançar nas pesquisas sobre Futebol, principalmente aquelas voltadas para saúde no trabalho. A relevância deste assunto é ressaltada por Samulski e Marques (2009), que afirmam que entender as relações entre subjetividade e trabalho é um desafio para o campo das ciências humanas.

Os conhecimentos produzidos poderão ser relevantes a atletas, treinadores, pais de atletas, empresários, dirigentes esportivos e demais profissionais do mundo esportivo, pois a pesquisa almeja um maior entendimento dos processos organizacionais, sociais e psicológicos que permeiam a vida dos atletas dentro e fora de campo.

Para responder à problemática central desta dissertação, o estudo foi estruturado em capítulos: No primeiro, pretende-se apresentar a fundamentação teórica para contextualizar o futebol no Brasil; No segundo, expor a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho (PdT), teoria que sustentará a pesquisa; No terceiro capítulo, será exposto o caminho da pesquisa, procedimentos éticos, metodologia utilizada, assim como a base para pesquisa, questões morais, dados relevantes, técnicas de coletas de dados, procedimentos, análise do método utilizado e devolutiva dos resultados para os participantes da pesquisa; No quarto capítulo será feita a apresentação, interpretação e discussão dos resultados a partir das categorias previamente apresentadas; No quinto capítulo, seguirão as considerações finais.

2. O Futebol: Para além do lazer

Falar sobre futebol no Brasil é falar sobre o esporte mais popular, um fenômeno social que envolve política, economia, lazer e saúde (Pereira, 2008). Este desporto vem sendo tratado por diferentes disciplinas, que repousam suas teorias e pesquisas em aspectos distintos da atividade.

Este capítulo pretende trazer considerações sobre o Futebol, divididas e organizadas em subcapítulos. Aqui, serão expostos os principais apontamentos encontrados na Revisão Sistemática de Literatura sobre o assunto; possíveis nuances entre a Administração e o Futebol e por fim; serão feitas considerações sobre o profissionalismo neste esporte, focando o olhar no trabalhador que, neste caso, é o atleta profissional.

2.1 Futebol: o que nos diz a ciência?

A Revisão Sistemática de Literatura sobre Futebol foi realizada na base de dados *Scopus*, através do Portal de Periódicos da CAPES via CAFE. Foram encontrados 7.701 artigos que contém no Título as palavras: (*futbol* OR *futebol* OR *football*), entre 2014 e 2018.

A figura 2, anteriormente apresentada neste trabalho, mostra que a maioria dos artigos publicados sobre o Futebol são, predominantemente, das áreas de: Medicina (30,8%), Saúde (19,1%), Ciências Sociais (15,7%) e Psicologia (5,7%). Considerando esses números, cabe dizer que quase metade dos estudos publicados nos últimos 5 anos são da Medicina e Ciências da Saúde, totalizando, juntas, 49,9% dos trabalhos.

Considerando que a Psicodinâmica do Trabalho se propõe a estudar as relações de trabalho, se preocupando em valorizar a saúde e a subjetividade do trabalhador (Merlo & Lapis, 2007; Rodrigues, 2015; Sznelwar, 2011; Araújo, 2018; Pellizari & Carvalho Neto, 2019; Perrone, Santos & Dias, 2018), foram observadas as pesquisas da área da saúde, na busca de compreender o resultado da alta incidência de artigos interessados em pesquisar o objeto futebol.

As investigações, por sua vez, trazem dados sobre diferentes tipos de consequências causadas pela prática do esporte de alto rendimento. No Brasil, diversos pesquisadores (Matos, Samulski, Lima, & Prado, 2014; Queiroz, Carvalho, Queiroz Szeles, Janovsky & Cohen, 2014; Arliani, Astur, Yamada, Yamada, Miyashita, Mandelbaum & Cohen, 2014; Nicolini, Carvalho, Matsuda, Sayum Filho, & Cohen, 2014; Ianof et al., 2014; Cruz-Ferreira, Marujo, Folgado, Gutierrez Filho & Fernandes, 2015; Oliveira, Silva & Paes, 2016; Cavalcante, Teixeira, Sousa, Lima & Oliveira 2016; Joaquim, Hsu & Patel, 2016; Crema, Guermazi, Tol, Niu, Hamilton & Roemer 2016; Arliani, Astur, Yamada, Yamada, Rocha, Ejnisman & Cohen, 2016; Yépez, Abreu, Germani & Galia, 2017; Nogueira, Laiginhas, Ramos, & Costa, 2017; Shimba, Latorre, Pochini, Astur & Andreoli, 2017; Meurer, Silva, & Baroni, 2017; Moraes, Arliani, Lara, da Silva, Pagura, & Cohen, 2018; Kunrath, Cardoso, Nakamura & Teoldo 2018) se debruçam sobre seus estudos e investigações na tentativa de identificar patologias e lesões relacionadas a prática esportiva para, desta forma, criar tratamentos e pensar em prevenções para estes problemas.

No que diz respeito às consequências que podem ser derivadas da prática do futebol, especialmente nos atletas de alto rendimento, os autores identificados na revisão de literatura destacam:

Tabela 1

Consequências relacionadas com a prática do futebol de alto rendimento

Problemas e doenças	Autores
Overtraining e lentidão psicomotora.	Matos et al. (2014)
Pubalgia.	Queiroz et al. (2014)
Osteoartrite e diferentes lesões no joelho.	Arliani et al. (2014)
Lesão do Ligamento Cruzado Anterior (LCA); lesões meniscais; ruptura completa do LCA.	Nicolini et al. (2014)
Lesão Cerebral Traumática (TCE) e concussões após a lesão.	Ianof et al. (2014)
Lesões musculares nos membros inferiores; lesões musculares nos membros superiores; lesões nos isquiotibiais.	Cruz-Ferreira et al. (2015)
Diferentes tipos de lesões, entre estirpes, entorses e fraturas.	Oliveira (2016)
Lesão do Ligamento Cruzado Anterior (LCA).	Cavalcante et al. (2016)
Patologia da coluna cervical e contusões cervicais secundárias.	Joaquim et al. (2016)
Lesões agudas nos isquiotibiais.	Crema et al. (2016)
Osteoartrite; osteoartrose; lesões no joelho; lesões no tornozelo; anormalidades ósseas.	Arliani et al. (2016)
Morfologia de Impacto Femoroacetabular (MIFA); dor nos quadris.	Yépez et al. (2017)
Diversas lesões que acometem músculos e tendões.	Nogueira et al. (2017)
Lesão do reto femoral	Shimba et al. (2017)
Fadiga, estirpes isquiotibiais, lesões do ligamento cruzado anterior; rompimento de ligamentos.	Meurer et al. (2017)
Lesões musculares nos membros superiores; lesões musculares nos membros inferiores; tensões e contusões.	Moraes et al. (2018)
Fadiga mental	Kunrath et al. (2018)

A tabela 1 traz diversos tipos de doenças citadas na literatura científica a respeito do futebol. A ocorrência de muitas delas já foram acompanhadas nos noticiários, quando sofridas por atletas profissionais. Pode-se observar que a bibliografia trata de doenças físicas e psíquicas ocasionadas pela rotina de trabalho, ainda que o número de publicações voltadas para o psíquico sejam ínfimas.

Diversos tipos de lesões vêm prejudicando atletas de alto rendimento. Um estudo realizado por Nogueira et al. (2017) que comparou a incidência de lesões, mostrou que 52,8% delas afetam justamente os músculos e tendões durante a prática. Estes autores calcularam uma média de 3,87 lesões a cada 1.000 horas de jogo, podendo se estender até mais de 14 lesões neste período. Quanto a localização no corpo, a área mais afetada foi a coxa (24,6%). Moraes et al. (2018) relataram em sua pesquisa um resultado mais preocupante, 17 lesões sofridas por 1.000 horas de jogos na série A do futebol masculino no Brasil, dentre estas, 11,9% necessitaram de algum procedimento cirúrgico para recuperação. Estas pesquisas indicam ainda que a reincidências de determinados tipos de lesão tornam-se um agravante, principalmente nos membros inferiores.

Crema et al. (2016) estimam que entre todos os possíveis problemas físicos, os músculos isquiotibiais são os mais comumente afetados. Cruz Ferreira et al. (2015) não descartam a ocorrência de lesões nos membros superiores, mas revelam que entre os atletas de futebol masculino, as lesões nos músculos representam 31% entre todos os tipos de lesões. Deste percentual, 92% ocorrem nos membros inferiores. As lesões isquiotibiais são um tipo de trauma nesses membros e representam de 12% a 16% do total de lesões no desporto, elas acontecem entre uma rápida aceleração, desaceleração ou mudança de direção, durante uma corrida ou

salto em alta velocidade. A recuperação inclui um longo processo de reabilitação que afasta atletas de atividades físicas por até 90 dias.

Além da lesão isquiotibial, as lesões do ligamento cruzado anterior e o rompimento de ligamentos acontecem com frequência (Meurer et al., 2017; Cavalcante et al., 2016). Em uma experiência em um centro especializado, Nicolini et al. (2014) concluem que ruptura completa do Ligamento Cruzado Anterior (LCA) foi a mais encontrada entre atletas de futebol, com incidência em 50% dos esportistas. O tratamento cirúrgico permite reconstruir o ligamento, mas gera sobrecarga para os músculos (Cavalcante et al., 2016).

Com a intensidade dos movimentos, o fêmur e o quadril são frequentemente afetados, causando dores exacerbadas, deformidades e lesões nesses locais, que podem evoluir para osteoartrites (Yépez et al., 2017). Arliani et al. (2014; 2016) caracterizam a osteoartrite como uma degeneração da cartilagem e alterações de estruturas dos ossos ao seu redor. Essas alterações podem causar disfunções ósseas e fortes dores. Entre os atletas, ocorrem com mais frequência nos joelhos e tornozelos. Os autores apontam que ex-jogadores tem sua qualidade de vida afetada por problemas decorrentes deste tipo de lesão.

Queiroz et al. (2014) explicam que a pubalgia é uma condição inflamatória na sínfise pubiana e em regiões adjacentes, como o abdômen. Tal inflamação é considerada comum entre os atletas de futebol e representa de 0,5% a 28% entre as lesões. Movimentos rápidos e repetidos, chutes, afastamentos e mudanças bruscas de direção em alta velocidade geram pubalgias crônicas em jogadores. Ignorar o repouso e continuar praticando atividades físicas pode ocasionar dores constantes e levar à necessidade de cirurgias.

Ainda sobre lesões na região femural, Shimba et al. (2017) argumentam que o reto femural é o músculo mais envolvido em lesões por alongamento. A ruptura desse músculo pode

acontecer em uma corrida, aceleração, salto, chute ou contração. O tratamento conservador é útil, mas pode diminuir a força muscular, gerando dificuldade no retorno ao esporte por se tratar de uma lesão permanente. As cirurgias, que acabam sendo o tratamento mais indicado para atletas, é uma opção viável para uma volta aos campos mais rápida.

Patologias na coluna cervical são um problema enfrentado por vários sujeitos, que praticam ou não esporte. No entanto, atletas tem risco elevado de sofrerem lesões na coluna. Mesmo em tratamento e seguindo cuidados, o alto nível de demanda física provocam novos impactos a cada dia na coluna de atletas. Problemas decorrentes agravam a situação para lesões na medula ou hérnias de disco. Um único evento traumático pode suspender a carreira de um jogador, que a longo prazo afetam o estado psicológico do atleta pela possível aposentadoria precoce (Joaquim et al., 2016).

Embora subnotificada, a Lesão Cerebral Traumática e concussões também estão relacionadas com o esporte e são de interesse de saúde pública. A Lesão Cerebral, ou Traumatismo Cranioencefálico é uma das maiores causas de incapacidade e morte no mundo. A concussão é uma alteração transitória na consciência que é induzida por forças externas transmitidas direta ou indiretamente ao cérebro. Os impactos podem ser permanentes ou temporários e afetam funções cognitivas, psíquicas e psicossociais. Queixas físicas, como dor de cabeça, fadiga e tontura são relatadas por atletas após cabecear uma bola, por exemplo. Alterações comportamentais como depressão, ansiedade, irritabilidade e comprometimento cognitivo são comuns após uma concussão. O risco de retorno antes do indicado às atividades inclui o prolongamento dos sintomas e o aumento do risco de recorrência (Ianof et al., 2014).

Para Matos et al. (2014), as extensas cargas de treinamento no esporte de alto rendimento são necessárias para o aprimoramento do desempenho esportivo e da forma física,

isto porque as adaptações biológicas ocorrem quando os atletas são submetidos a altas cargas de treinamento (duração, intensidade e frequência dos estímulos), o que acontece com frequência. Entretanto, a elevação nas exigências e cargas de treino podem não produzir somente adaptações positivas, como também acarretar prejuízos ao desportista. O futebol é uma modalidade esportiva exigente em nível tático e físico, sendo caracterizada principalmente por seu “intenso contato físico, movimentos curtos, rápidos e não contínuos, tais como aceleração, desaceleração e mudanças rápidas de direção. Os jogadores de futebol treinam no seu limite máximo, ficando susceptíveis a várias lesões” (Cruz-Ferreira et al., 2015, p. 237).

O aumento da popularidade traz, além do considerável número de lesões e doenças (Cruz-Ferreira et al., 2015), um desequilíbrio entre as cargas de treinamento, estresse e a sua recomendada recuperação, em que o estresse é considerado “resultado de fatores inter e extra-treinamento, como carga de treinamento, número excessivo de competições, frequentes viagens, lesões, dificuldades financeiras, conflitos pessoais e dificuldades de relacionamento” (Matos et al., 2014, p. 389), esse fenômeno é conhecido atualmente como *overtraining*. Neste sentido, Kunrath et al. (2018) afirmam que as altas cargas de treinamentos associadas ao estresse geram uma fadiga mental que modifica, inclusive, a dinâmica do movimento dos jogadores.

Meurer et al. (2017), no artigo “Estratégias para prevenção de lesões no futebol brasileiro: percepções de fisioterapeutas e práticas de equipes da primeira divisão”, apontam que existem diversos fatores que podem contribuir para o acontecimento de uma lesão, tais como: lesões anteriores, desequilíbrio muscular, fadiga, hidratação, condicionamento físico, dieta, sono irregular, pouco descanso e idade. Segundo estes autores, em clubes da União das Associações Europeias de Futebol, os atletas chegam a ter 28 lesões por 1.000 horas de

exposição em jogos, enquanto na América do Sul e na Ásia o número pode chegar a até 43 e 22 lesões por 1.000 horas de jogo, respectivamente.

Moraes et al. (2018) relataram em sua pesquisa 17 lesões sofridas por 1000 horas de jogos na série A do futebol masculino no Brasil, dentre estas, 11,9% necessitam de algum procedimento cirúrgico para recuperação. O cenário preocupa, pois, as reincidências de determinados tipos de lesão tornam-se um agravante. O futebol é uma das modalidades esportivas com maior incidência de lesão se comparado a outros esportes, e devem ser traçadas estratégias e outros programas para reduzir os riscos ao praticante (Sadigursky, Braid, De Lira, Machado, Carneiro & Colavolpe, 2017). Estima-se que 47% dos jogadores de futebol profissionais são obrigados a abandonar a carreira devido a traumas físicos (Meurer et al., 2017).

Na tentativa de identificar possíveis soluções para este cenário, Sadigursky et al. (2017) discutem sobre um programa elaborado por especialistas internacionais que pertencem a *Fédération Internationale de Football Association — FIFA's Medical Assessment and Research Centre*. Estes estudiosos desenvolveram o “*The II+*”, um programa de aquecimento com objetivo de reduzir o risco de lesões comuns de jogadores de futebol. A partir da análise dos resultados de quatro pilotos, os pesquisadores concluíram que o programa foi eficiente para minimizar as ocorrências de lesões entre os esportistas. O projeto foi publicado na literatura como “*FIFA II+*”. A iniciativa foi desenvolvida pelo Centro de Pesquisa e Avaliação Médica (FMARC) da Federação Internacional de Futebol (FIFA) (Soligard et al., 2009).

Esse e alguns outros programas têm como objetivo substituir o aquecimento tradicional adotado antes da prática no campo por exercícios específicos para treinar força, equilíbrio e agilidade. Sadigursky et al. (2017) comprovam que tais ações reduzem significativamente o

número de lesões nos membros inferiores. No entanto, mesmo este sendo o mais eficaz e difundido do mundo, o programa ainda é pouco aderido no futebol profissional.

Na medida em que o avanço das pesquisas no futebol vem acontecendo e com as novas evidências a respeito dos métodos de avaliação e programas de exercícios, é possível que haja no futuro o avanço do campo da prevenção. Espera-se que com essa atitude o futebol se torne um esporte menos lesivo e, assim, ocorra a redução da incidência de lesões.

Considerando a presença de outros atores no cenário esportivo, alguns pesquisadores no Brasil trazem a importância de olhar para esses sujeitos, que também vem sofrendo diferentes tipos de lesões e adoecimentos. Isto ocorre porque outros profissionais são submetidos a mesma rotina intensa de preparação que os atletas, além de outras situações, tais como a exposição ao sol e campos irregulares.

Há muito tempo se argumenta que os árbitros de futebol seriam suscetíveis às mesmas situações que os jogadores, portanto os riscos seriam os mesmos. Oliveira et al. (2016) indicaram que as lesões físicas entre os árbitros ocorrem com maior frequência nos treinos, ainda que a distância percorrida durante partidas oficiais seja igual ao atleta. Superfícies irregulares, a intensidade e a frequência dos treinos são fatores que vem prejudicando os envolvidos com o futebol. Penteado, da Silva e Montebello (2015), que investigam o trabalho de técnicos e preparadores físicos, revelaram que ambas as categorias possuem queixas e problemas relacionados ao uso frequente da voz e à carga de trabalho estressante.

2.2 O clube de futebol enquanto uma Organização

Costa e Silva (2006) afirmam que existem duas dimensões presentes no contexto do futebol. Na primeira, localizam um tipo como um “joguinho” ou “pelada”, expressões populares no Brasil para o esporte praticado sem luxo, sem chuteira e sem camisas padronizadas. Nesta mesma dimensão, encontram-se as partidas em campos alugados por grupos de amigos que podem chegar a uma estrutura mais organizada, com campeonatos amadores. Enquanto isso, na segunda dimensão, existe o futebol profissional, estruturado em campeonatos nacionais e internacionais, que seguem uma lógica diferente do futebol amador. Questões profissionais e relações instrumentais têm preponderância e as mudanças advindas da lógica orientadora do mercado se aproximam cada vez mais do futebol brasileiro. O resultado da empresarização se reflete em outras áreas, como por exemplo, do torcedor, do jogador, do campo e dos relacionamentos.

Ao citar o cenário futebolístico, outros atores para além do atleta precisam - e devem - ser considerados: a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA); a Confederação Brasileira de Futebol - CBF; as Federações; o Comitê Olímpico Brasileiro (COB); o Governo; os Clubes; as torcidas; os patrocinadores; a mídia; as comissões técnicas; e os empresários. Além destes, podemos considerar a família e a sociedade como atores que participam da vida e da rotina dos profissionais de esportes (Mósca, Silva & Bastos, 2009). A segunda dimensão do esporte passa a ser alvo de investigações de áreas científicas que investigam as organizações, tais como a Administração e Contabilidade.

Nazi e Drews (2018) conduziram um levantamento sobre o estado da arte das publicações científicas a respeito do futebol em periódicos nacionais de Administração e Ciências Contábeis, onde foram encontrados 175 periódicos e identificados 79 artigos sobre

este esporte. É possível observar o crescimento da produção acadêmica a partir de 2013, sendo que a Gestão Esportiva, a Contabilidade e o Marketing foram os assuntos mais encontrados.

Andrade e Ramos (2015) destacam que o futebol vem sendo objeto de estudo no meio acadêmico perpassando por duas óticas distintas: a paixão ou o fato social. A segunda perspectiva, para os autores, pode ser compreendida e estudada pelas Ciências Sociais, especificamente a Administração. No entanto, por meio de um estudo bibliométrico, os pesquisadores afirmam que, quantitativamente, o desporto vem sendo mais abordado por disciplinas das Ciências Sociais do que pela Administração. Dentro da área, há uma variedade de temáticas que confirmam sua pluralidade. Entretanto, os temas mais emergentes são: violência, política, gênero e diversidade.

O futebol como objeto de estudo e como fato social se deve a mudanças culturais e econômicas que cercam o desporto. No Brasil, o futebol como um fenômeno social é marcado por valores e tradições. A atividade começou a gerar riquezas e tornou-se alvo de investimentos e negócios. No momento em que a lógica do mercado invade os Clubes e faz com que eles implementem características do universo empresarial na sua administração, o resultado vem sendo a ascensão de uma nova perspectiva no nível do discurso dos dirigentes, novos atores envolvidos nos processos, novos procedimentos e novas categorias (Gonçalves & Carvalho, 2006).

Os valores do esporte vêm mudando ao longo do tempo, assim como sua prática. Nos últimos anos pode-se observar como a impessoalidade invadiu as relações esportivas. Os processos que envolvem os treinos ficaram rigorosos e a cultura do negócio se apropriou do futebol. Os jogadores tornaram-se uma peça valiosa e seus corpos passaram a ser tratados com alta tecnologia e sobrecargas de atividades. A indústria do entretenimento hoje movimentava milhões de dólares. Os torcedores, agora são consumidores. O jogo é o consumo. Trata-se de

mudanças da lógica de ação e a adequação das organizações esportivas a categorias que antes eram exclusivas do mundo do trabalho (Carvalho; Gonçalves & Alcântara, 2003).

O futebol transformou-se numa imensa indústria que movimenta milhões no mundo inteiro. Produziram-se espetáculos esportivos, surgiram os grandes atletas profissionais e os mitos esportivos. Submetido à lógica de mercado, os jogadores transformaram-se em mercadoria, os torcedores em consumidores, o jogo num ativo financeiro, e o futebol é visto como um grande negócio (Gonçalves & Carvalho, 2006, p.3)

Historicamente, Andrade e Ramos (2015) afirmam que o ano de 1985 foi escolhido como a marca do nascimento do futebol brasileiro. No entanto, autores separam a história do futebol nacional em quatro fases:

- a) Primeira fase - O pontapé inicial (1894-1904): Chegada do futebol ao país e a criação de clubes urbanos por uma elite de imigrantes europeus. Charles Miller se torna responsável pelo surgimento do futebol no país, chegando ao Brasil com materiais para prática do esporte, que começou a ser praticado pelas elites de São Paulo, excluindo os negros da "nobre modalidade esportiva". A Igreja Católica como incentivadora da prática e a fundação do clube de fábrica "*The Bangu Athletic Club*" também são marcos importantes da época.
- b) Segunda fase - O amadorismo (1905-1933): Período marcado pela mistura do elitismo e o amadorismo, entendida como marco de segregação social e racial. O racismo proibia os negros da prática esportiva e nas arquibancadas eles também eram ausentes. O apelido "pó de arroz" da torcida do Fluminense foi dado nesta época. A seleção de 1919 era proibida de convocar negros, sendo formada apenas por atletas brancos. Entretanto, o time carioca Vasco da Gama em 1932 contava com um elenco de jogadores negros e

brancos pobres. Anos depois, com a cobrança de ingressos e a chamada "revolução vascaína", se iniciou o processo de profissionalização e da democratização do esporte.

- c) Terceira fase - O profissionalismo (1933-1950): O maior marco foi a regulamentação do futebol como profissão durante o governo Vargas. Neste momento, os negros passaram a ser aceitos nos clubes, mas nitidamente separados entre o campo e a direção dos Clubes. Entende-se o período como um canal de emancipação de negros e pobres, tornando o esporte um espetáculo de massa, ainda que controlado pelas elites brancas.
- d) Quarta fase - O Reconhecimento internacional e a comercialização do futebol (1950-1970): Os atletas brasileiros passam a ganhar destaque mundial, aumentando a comercialização e modernização do futebol brasileiro. Neste momento, se inicia a venda do espetáculo futebolístico, o crescimento do salário, a publicidade ao redor do esporte e do atleta, o televisionamento e a ida de jogadores para o exterior.

De acordo com Mósca, Silva e Bastos (2009) o futebol no Brasil é amplamente conhecido como um meio de inclusão social. No entanto, sua influência social e econômica, advinda da profissionalização, envolvem desde o entretenimento cultural até aplicações menos nobres como para benefícios próprios de dirigentes ou manobras políticas. Para os autores, com o tempo, as organizações esportivas se transformaram em empresas complexas e profissionais que movimentam milhares de dólares por ano. Apesar da necessidade de mudanças nas gestões, esbarram em problemas práticos decorrentes de mais de cem anos de futebol amador, conservadorismo e prática oligárquica. Neste sentido, a inserção da lógica de mercado foi um marco para os Clubes de futebol e a institucionalização da área.

No momento em que a prática esportiva se torna profissionalizada, passa a regular níveis de rendimento inimagináveis ao nível amador, podendo perder sua dimensão prazerosa. O processo de institucionalização estabelece outra forma de funcionamento de atividades e

regras no mundo do futebol, que contam com práticas disciplinadas e planejadas com foco nos resultados (Carvalho et al., 2003).

Desde os primórdios da profissionalização, o futebol configurou uma estrutura de poder entre organizações que gravitam em torno do espetáculo esportivo, envolvendo desde agências de propaganda, com seus orçamentos milionários, até agremiações esportivas cujos dirigentes manifestam desinteresse, incoerência ou incapacidade a respeito de qualquer ação gerencial direcionada ao sucesso de suas organizações (Carvalho, Marques & Carvalho, 2009, p. 102).

O poder da FIFA, advinda do crescimento do futebol como espetáculo fez com que a gestão dos negócios se tornasse mais importante do que as regras. Os presidentes incorporam uma elite profissional que conduz clubes-empresa. Nesta nova fase, a representatividade das marcas dos Clubes contribui significativamente para movimentação financeira, seja com a venda de camisas ou a repercussão de um atleta, por exemplo. Esse cenário interfere nas relações entre empresários, jogadores e gestão dos clubes (Banzini et al., 2014). Para os autores Carvalho et al. (2009), a partir da adoção de propagandas nos uniformes nos Jogos Olímpicos de 1980 houve uma mudança do foco das modalidades esportivas. Gurgel (2001) estima que os 20 maiores times do Brasil podem render até 16 milhões mensais com o marketing em TV, jornais e uniformes. Este cenário de mudanças sociais ultrapassa os Clubes e modifica a arte, o cinema e até os espaços públicos (Gonçalves & Carvalho, 2006).

Bazanini Santos, Ribeiro e Bazanini (2014) observam que os bens simbólicos, ou seja, objetos artísticos e culturais que recebem valor mercantil, tais como a religião, a política e os esportes são consagrados e recebem o status de mercadoria. Além do seu caráter cultural, passaram a possuir um caráter de empresa lucrativa. Nesse sentido, a indústria do

entretenimento contribuiu significativamente para o mercado dos bens simbólicos, que transformam a arte em mercadoria.

Estamos numa sociedade em que todas as esferas da vida social, e o próprio homem, estão se tornando recursos e mercadorias. O capital governa o nosso mundo. Atividades substantivas como o desporto e a cultura estão abandonando o seu caráter original: perde-se o lúdico e o livre; o que não tinha obrigatoriamente um fim e um resultado final, hoje é competição e oportunidade de negócios (Gonçalves & Carvalho, 2006, p.25).

Entre os Clubes da primeira divisão catarinense entre 2000 e 2004, nota-se que adotaram estratégias empresariais. Um dos times analisados por Costa e Silva (2006) apresentou um processo de empresarização acentuado. Traços referentes aos salários, à linguagem utilizada e à organização com escritura e contabilidade destacam-se em todos os clubes de Santa Catarina. O produto principal é o jogador e a comercialização do jogo para a mídia é alvo da maioria das direções. Fica evidente o crescimento do uso de modelos burocráticos no lugar de mecanismos culturais de controle dentro dos Clubes, transformando também os valores históricos dos atores envolvidos nestas organizações.

Por meio do discurso e das ações em torno da "profissionalização" e subsequente "modernização" do futebol no Brasil, presentes desde a década de 1970, tiveram início ações de caráter mercantil nessa prática desportiva. Paulatinamente, na arena do desporto brasileiro, passaram a ser comercializados inúmeros produtos e serviços. Além disso, às organizações futebolísticas, foram agregadas, como "parceiros", instituições financeiras e empresas de marketing esportivo dispostas a investirem em clubes com grande representatividade nacional e torcida numerosa, visando ganhos de

mercado e melhor imagem institucional. Nos últimos anos, a mercantilização do futebol, criou uma situação em que grande fluxo de capitais envolveu a atividade. Seja por meio da venda de direitos de uso da marca de seleções e clubes ou da imagem de jogadores para empresas, ou da venda dos direitos de transmissão de jogos por televisão, rádio e Internet, sem contar as transferências de jogadores entre clubes e entre países, tudo isso, somado, superou em muito a antiga fonte de recursos que era a renda obtida com a venda de ingressos nos estádios (Gonçalves & Carvalho, 2006, p. 24).

Neste cenário, o papel do Estado também se faz presente como regulador e legitimador das mudanças institucionais. As leis exemplificam a entrada da cultura do negócio no quadro esportivo. A movimentação financeira, apesar de crescente, está aquém do esperado. Os ganhos financeiros e institucionais vêm sendo dispensados por gestões desqualificadas e não profissionais (Carvalho et al., 2009).

Tonial, Montenegro, Laimer, & Guimarães (2016) discutem a performance administrativa e esportiva de um clube de futebol brasileiro. Para isso, considera-se que no país tal desporto possui significativa movimentação financeira e é o principal esporte do mercado. Os autores afirmam que os gestores enfrentam dilemas relacionados às escolhas estratégicas, provocados pela baixa performance esportiva e administrativa do clube. Tais dilemas estão enraizados na própria mudança do futebol amador para o profissional. Os objetivos que se pretende atingir não ficam claros e comprometem o desempenho da administração e conseqüentemente, refletem no campo.

Motta, Corá e Mendes (2019) analisaram a literatura do *pop management* orientada pelo esporte de competição. Os livros escritos por ex-atletas são carregados de discursos gerencialistas que trazem "manuais" para o sucesso profissional. Entre os temas, a liderança, o

trabalho em equipe e a superação são os mais citados. É possível perceber atribuições de características a dois tipos de esportistas - ou trabalhadores: de um lado, o discurso de "suor, superação e a medalha" destaca a luta e o espírito de superação como requisitos para o atleta ideal; do outro, a noção de um profissional sem sucesso, um "esportista decaído" que não se alinha ao atleta modelo. Nesta pesquisa é possível observar a tentativa de aproximação do esporte aos modelos de gestão dentro dos estudos organizacionais de forma crítica.

Lôbo (2016) comprova que questões de adaptação cultural podem influenciar na carreira do atleta que se desloca para outros países, podendo também interferir nas vivências pessoais. A dificuldade está relacionada a fatores como o idioma, a cultura, a rotina, a alimentação, a linguagem corporal etc. A autora destaca, portanto, a importância de considerar questões interculturais no contexto do futebol profissional.

Apesar da aparente necessidade de profissionalização, o futebol não precisa obrigatoriamente de características de modelos econômicos que tem como objetivo unicamente o lucro. Para Mósca, Silva e Bastos (2009) "espera-se que o futebol, como atividade com implicações organizacionais, sociais e econômicas, possa servir de exemplo para um pensamento menos utilitarista na gestão de organizações" (p. 69).

2.3 Futebol e Administração

Observando as áreas de conhecimento responsáveis pelos 7.701 artigos encontrados na Revisão Sistemática de Literatura, é possível notar que, na Administração, o número ainda é reduzido se comparado a outras áreas de conhecimento científico. A maior parte dos artigos científicos publicados sobre Administração e Futebol no Brasil, conforme foi levantado, são sobre Marketing (Suarez & Belk, 2017; Amorim & Almeida; Sampaio et al., 2015), Finanças

(Serrano et al., 2018), Sistemas de Informação e Gerenciamento de Projetos (Pinheiro et al., 2016) e Relações políticas entre organizações esportivas, especialmente sobre a copa do Mundo no Brasil (Canan et al., 2016).

Serrano et al. (2018) enfatizam que o futebol é identificado como o esporte mais popular do mundo, e possui alta rotatividade de recursos econômico-financeiros. Os autores acreditam que possa ter grandes impactos no desenvolvimento econômico e social. Canan et al. (2016) se propõem analisar as relações políticas entre as organizações esportivas estaduais e internacionais durante o evento da copa do mundo da FIFA, que aconteceu em 2014 no Brasil.

Na área de Tomada de decisão, Sistemas de Informação e Gerenciamento de Projetos, Pinheiro et al. (2016) defendem que automatizar o agrupamento temático de informações pode contribuir para os processos de tomada de decisão. No Marketing, Suarez e Belk (2017) analisam a presença de marcas globais e exemplificam a dinâmica dos significados, incluindo os motivos pelos quais algumas são enriquecidas por apropriação coletiva, enquanto outras se tornam vasos de conteúdo negativo e metas de movimentos anticonsumo. Amorim e Almeida (2015) investigam o impacto da identificação da equipe e do patrocínio no valor da marca. Sampaio et al. (2015) pesquisam sobre o fenômeno de desacoplamento de transações na compra e no consumo de ingressos para jogos de futebol e de que forma o preço agregado afeta as compras de ingressos para partidas de futebol e o comportamento do consumidor.

Pesquisas encontradas em referências de artigos consultados, como Rodrigues (2004), trazem destaque à importância de investigar as relações entre diretoria e atletas dentro do campo da Administração. Essa necessidade emerge porque, nos moldes empresariais, o futebol se apoia em modelos rígidos, onde se concebe o futebol que gera resultados comerciais e não obrigatoriamente a vitória, enquanto cobram qualidades táticas, disciplina militarizada tanto

dentro de campo, quanto nos treinos e até na vida particular dos jogadores. A profissionalização transita atualmente entre aquilo que é considerado moderno, caracterizado pelo nível de exigência e racionalização; e o tradicional, identificado na ausência de profissionalismo nas diretorias, em que a administração é feita por paixão, troca de favores, entre outros.

Em diálogo com estes argumentos, Nakamura (2015) evidencia que a gestão no futebol ainda é feita de forma amadora e os clubes ainda são administrados de maneira pouco profissional, comparadas às práticas das empresas bem-sucedidas no mercado internacional. Esse cenário dificulta o crescimento dos clubes e afeta a vida dos esportistas.

2.4 E os atletas profissionais?

O futebol se encontra inserido amplamente na sociedade brasileira, independentemente da diversidade cultural, financeira e social presente no país. A maioria dos atletas costuma iniciar a prática ainda na infância, sem ter ideia das riquezas e abrangência do mercado de trabalho. O contato com o esporte é feito nos primeiros anos de vida, sem qualquer relação direta com a empregabilidade, remuneração ou a lógica vendida pela mídia, sendo estas atividades realizadas como lazer e/ou influenciadas por adultos (Pereira, 2008).

A história de cada jogador apresenta realidades e experiências diferentes diante da gestão do clube, da relação com empresários e das mudanças em suas vidas devido ao trabalho. Os valores das organizações esportivas giram em torno de sucesso, superação de limites, conquistas, hegemonia e força. Os sujeitos são construídos a partir desses valores, que por sua vez, protagonizam situações relacionadas à prática do esporte, que perpassam a esfera privada – com sua família, amigos, relacionamentos amorosos – e pública – as particularidades da

rotina, interferidas pela relação com o clube, os diversos profissionais que fazem parte de sua formação e frequentemente o relacionamento com empresários (Toledo, 2002).

No contexto de trabalho, existe diferença entre atletas profissionais e não profissionais (amadores e em formação), caracterizada pela regulamentação do futebol como profissão através da legislação do governo Vargas (1930-1936), que marcou a fase de profissionalismo no Brasil. A “Lei Pelé”, no parágrafo único do artigo 3º, traz a dicotomia entre os modos (Zainaghi, 2004). O desporto pode ser organizado da seguinte forma: a) de modo profissional, em que há remuneração pactuada e contrato formal de trabalho entre atleta e entidade da prática esportiva e; b) de modo não-profissional, que é identificado pela liberdade da prática e inexistência de contrato de trabalho, sendo permitido o recebimento de incentivos materiais e de patrocínio. No Brasil, o contrato de atleta profissional tem elementos obrigatórios: remuneração e cláusula penal. O empregador deve ser uma pessoa jurídica, como entidade de prática esportiva e deve cumprir formalidades exigidas na legislação, como registro na Federação Estadual e Confederação Brasileira de Futebol. No entanto, existem atletas não-profissionais, que atuam em troca de formação ou patrocínio (Zainaghi, 2004). Devido às particularidades das leis, são aproveitadas brechas e exceções para negar direitos trabalhistas e adotar práticas abusivas e não profissionais.

O profissionalismo, além de marcar mudanças nas leis trabalhistas, também possibilitou a inserção de mestiços, negros e mulatos nos grandes clubes. Este é o momento que a técnica se torna o critério mais importante na seleção de atletas. Os Clubes criam Centros de Treinamento (CT), que funcionam como laboratórios que atendam a formação, preparação, competitividade e negociação de atletas para outros estados e países, atendendo a demanda de circulação e mercado de jovens esportistas. Dentre as virtudes dos atletas fabricados em CTs

estão: a disciplina, a pontualidade, capacidade de adaptação, técnica do atleta e preparação física (Toledo, 2002).

De outro lado, a sociedade enaltece valores voltados para o espetáculo, apreciação do status e ascensão econômica, padrão este que contribui para lógica do consumo. Esta realidade é apreendida no mundo do futebol contemporâneo, a partir de suas estruturas organizacionais e sua postura pró-rendimento, cada vez menos destituída de personalidade (Silva, 2010).

Salmela (1994) esclarece que a carreira esportiva é caracterizada por fases desde a iniciação até a aposentadoria. Os atletas passam por processos de captação e seleção, períodos de formação desde as primeiras fases da vida que envolvem treinamento e competições, socializam-se no ambiente esportivo, alcançam ou não o alto nível e cessam a prática. Durante a trajetória, são observadas características diferentes de acordo com o perfil do atleta, cultura da modalidade e ambiente socioeconômico (Samulski & Marques, 2009).

A formação no futebol no Brasil geralmente tem início aos 12 anos de idade, muitas vezes em regime de albergamento, com duração de até 6.000 horas de trabalho voltadas para o preparo físico e para o domínio de técnicas corporais e psicológicas (Damo, 2005; Melo, 2010).

Majul (2017) destaca a importância de o campo desportivo ser objeto de investigação, pois se encontram corpos atravessados por lógicas de produção de subjetividades, onde experiências, práticas e treinamentos configuram as relações de trabalho. A autora analisa as vivências de atletas que jogam e residem nas instituições esportivas. O corpo aparece como manifestação evidente de como as vivências condicionam as existências através de imposições institucionais estruturais e esportivas, tradições culturais e socialmente valorizadas que são internalizadas. Os alojamentos são tidos como possibilidade de superar situações que

sancionam o sacrifício em busca da ascensão profissional e o sucesso. As instituições não apenas treinam, mas produzem, regulam e administram subjetividades.

Para Barros (2008), é iniciada uma transição quando o indivíduo torna como objetivo se tornar um atleta de alto rendimento. Isso quer dizer que esta transição exige modificações, hábitos específicos, e requer um ajuste no meio financeiro, social, ocupacional e psicológico. Entre os desafios enfrentados na construção da carreira, Paína, Fecho, Peccin, & Padovani (2018) destacam: longas horas de treinamento; restrição de atividades sociais; distanciamento dos núcleos familiares e afetivos; grande expectativa da família; dificuldade no gerenciamento do estresse e da ansiedade (como a síndrome de *burnout*); desequilíbrio emocional e risco elevado de lesões que podem comprometer a trajetória. Nesta pesquisa, destacam-se ex-jogadores de futebol que relataram diversas infiltrações de medicamentos no joelho durante o trabalho como atleta e dor crônica nesta articulação após o término da carreira esportiva.

3. Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições para compreender as relações entre trabalho, saúde e subjetividade

A concepção de trabalho vinculado estritamente à esfera do mercado restringe os inúmeros aspectos que ele pode ter na vida de cada um de nós. Considerando que as atividades têm matizes, se vê a importância dele para cada um dos sujeitos.

Hoje, via de regra, tende-se a pensar o trabalho em um sentido muito estrito (e no plano da análise etimológica, parte-se do vocábulo em sua forma latínica – *tripalium*), isto é, tendo a significação de prestação remunerada em uma sociedade mercantil e de direito. Esta definição tem abrangência limitada, pois diz respeito a situações que apenas certo número de pessoas tem acesso, além de ser por demais estreita, sendo necessário levar em conta riquezas e complexidades da experiência-trabalho, que a noção assim como acabamos de evocar não dá conta e não engloba. O trabalho realizado em troca de remuneração em uma sociedade mercantil e de direito tem um nascimento em determinado momento na história do Ocidente (Schwartz & Durrive, 2007).

A Psicologia do Trabalho é a área da Psicologia que estuda as experiências e vivências do ser humano em diferentes contextos e organizações de trabalho, compreendendo a relação da subjetividade com tal atividade e investigando temas relacionados à aposentadoria, ao desemprego, à saúde do trabalhador etc. Com surgimento na década de 1970, ela se diferencia da Psicologia Organizacional, por considerar o trabalho e demandas vindas do sujeito e não somente a estrutura e a gestão organizacional. A diferença também se dá por não considerar somente exercícios formais e remunerados como trabalho (Dejours, 2008). Neste cenário, outras tarefas passam a ser consideradas, como as atividades domésticas e quaisquer outras não remuneradas, por exemplo. Este domínio da Psicologia se fortalece com uma visão crítica dos

processos laborais e formas de gestão, observando as relações sociais e históricas do sujeito com suas atividades, interagindo com outras disciplinas como Administração, Medicina, Sociologia, Ergonomia etc.

Merlo e Lapis (2007) observaram a relação entre a Sociologia e a Psicodinâmica do Trabalho, apontando uma estreita relação entre saúde e trabalho. Rodrigues (2015) relata em seu artigo como a Psicodinâmica do Trabalho pode enriquecer uma intervenção ergonômica, mostrando que estas abordagens não são antagônicas e conversam entre si. O autor enriquece os estudos de Sznalwar et al. (2011) sobre como profissionais e pesquisadores de diferentes países usam os conceitos e ferramentas da Psicodinâmica do Trabalho.

Na pesquisa realizada por Santos et al. (2014), foi realizada uma investigação da história e das delimitações do campo do saber e a atuação dos profissionais em Psicologia do Trabalho desde a década de 1980, fundamentada em uma análise bibliográfica da Revista Psicologia: Ciência e Profissão. Na primeira década observada, constata-se que a ocorrência da temática tem início no ano de 1984 e ao longo do período foram publicados sete artigos. Conforme a história da Psicologia verifica-se que deste volume, os primeiros artigos discutem conteúdo do campo da Psicologia Organizacional. A partir da década de 1990, aumentam as publicações sobre o vínculo entre as condições de trabalho e saúde mental, a partir de discussões teóricas e práticas profissionais que buscam contribuir para a construção de indicadores sobre as razões do adoecimento físico e psíquico dos trabalhadores em diferentes contextos laborativos. As ocorrências de bibliografias relacionadas ao tema exemplificam uma ampla abertura a uma analítica do trabalho, ampliando os seus conceitos, discussões e atuações. Parte dos artigos datados da década de 1980 apontam para preocupação em formar o profissional para atuar na área. A partir de 1990, coincidente época de uma expressiva retomada dos direitos civis e sociais, os artigos passam a ter um caráter reflexivo e crítico da realidade social. Em 1990, é

publicado no Brasil o livro traduzido Dejours, que foi contemplado com uma resenha na Revista Psicologia, Ciência e Profissão (Abrahão, 1990).

Dada a importância do campo da saúde mental no trabalho, esta pesquisa irá se fundamentar na abordagem teórica da Psicodinâmica do Trabalho. Este capítulo foi reservado para apresentar os principais conceitos desta teoria e esclarecer historicamente de que forma foram construídos.

3.1 Um breve histórico

Christophe Dejours é considerado o pai da Psicodinâmica do Trabalho, que surgiu aproximadamente nos anos 1980, na França. Dejours, que é psicanalista e médico, começou seus estudos nos anos 1950 e fundou a teoria que passou a ser conhecida no Brasil com a tradução do seu primeiro livro para o português “A loucura do trabalho”, sendo ainda referência nos estudos e obras publicados até hoje. Com o surgimento de suas obras, Dejours contribuiu para o campo da saúde mental do trabalhador.

Este modelo possui como foco principal a vivência psíquica do sujeito e a análise da organização do trabalho vai impactar no sofrimento do trabalhador. Em suma, como as vivências no trabalho afetarão a subjetividade, qual destino o sofrimento vai assumir de acordo com o contexto desta organização do trabalho, quais efeitos terão sob a saúde do trabalhador e como o trabalho realizado será afetado. “a organização do trabalho exerce, sobre o homem, uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico” (Dejours, 1987, p. 133).

Dejours (1987, 1993, 1994a, 1994b, 1999, 2008) propõe uma teoria com contribuições da Psicanálise, a fim de acessar a vivência subjetiva do sujeito com forma de pesquisa-intervenção em grupo. Este autor defende a ideia de que é necessário ter acesso à dimensão subjetiva da realidade para possivelmente fazer uma análise e intervenção. De acordo com abordagens em interface, Muniz, Athayde e Neves (2004), compreendem que o trabalho representa uma experiência constitutiva da espécie e é um estruturante psíquico. É possível ver ao longo da história a construção de uma cultura fruto da experiência das forças produtivas.

3.2 Psicodinâmica do trabalho: objeto e conceitos

A Psicodinâmica do Trabalho tem por objeto os processos intersubjetivos que tornam possível a gestão social das interpretações do trabalho pelos sujeitos – criadores de atividades, de saber-fazer e modos operatórios novos. A elaboração da organização do trabalho real implica o afastamento das prescrições para dar início à atividade de re-elaboração da tarefa, há também a multiplicidade de interpretações possíveis e, por conseguinte, diferenças entre interpretações dos diferentes agentes (Dejours, 2008).

O trabalho, para Dejours (2004), é a ação manifestada por sujeitos para realizar o que não está prescrito pela organização, é a criação do novo, do inédito. Esse ajuste exige disponibilidade da iniciativa, da inventividade, criatividade e de formas de inteligências específicas, próximas daquilo que o senso comum classifica como engenhosidade.

A teoria se propõe pensar a relação do sujeito com seu trabalho, afirmando que há presente algo da ordem social, para além do sujeito e seu Édipo. O trabalhar não se encerra na relação do sujeito com sua atividade, pois não é possível exercer uma função sem esbarrar em outro sujeito, que por sua vez, carrega consigo diferentes expectativas e histórias. Não é

possível imaginar um trabalho que de alguma forma não esbarre em outros sujeitos, pois trabalhar é também viver junto (Dejours, 2004). O trabalho é utilizado como principal objeto de estudo e considerado fundamental na construção da identidade do sujeito, como estrutura psíquica e principal meio de interação social.

(...) falar com alguém é um meio muito vigoroso de pensar; de pensar a experiência vivida subjetivamente. A palavra é o meio de perlaboração, mas este vigor da linguagem não é automático. Pode-se falar sem dizer nada. A linguagem ganha o vigor quando a palavra é dirigida aos outros (Dejours, 2008, p. 99).

As relações socioprofissionais vividas são formadas por elementos interacionais que expressam as relações interpessoais presentes no cenário que atuam e caracterizam a dimensão social. Elementos que integram essa dimensão são as interações hierárquicas (chefias, interações coletivas); membros da equipe e de outros grupos de trabalho; e interações externas (usuários, consumidores, representantes institucionais) (Ferreira & Mendes, 2003). Segundo a teoria, em todas as organizações existe a organização do trabalho prescrita, que são as regras de ofício, as normas, as prescrições de procedimentos; são estas as determinações feitas pelos gestores para as tarefas que cada sujeito naquela organização deve exercer.

Geralmente, os gestores de uma organização planejam as tarefas e todos os recursos necessários para realizar a atividade, criando um perfil de profissional ideal. Segundo Costa: “O trabalho prescrito é o conjunto de determinações impostas aos trabalhadores pelos gestores para execução de suas atividades de trabalho” (2013, p. 467). As prescrições têm como objetivo orientar e controlar as atividades e atitudes dos sujeitos e podem ser esclarecidas através de recursos formais, através de manuais com orientações e documentos; ou utilizando recursos informais, realizando reuniões individuais ou em grupo, treinamentos orientados e conversa.

O trabalho ocupa um papel fundamental na vida dos sujeitos, entretanto, as organizações hoje em dia tomam um espaço ainda maior, exigindo perfis de profissionais cada vez mais detalhados e utilizando do poder para gerir a vida em todos os segmentos, exigindo também a padronização de comportamentos, atitudes e vestuário (Sartori & Souza, 2018).

Deste lado da organização prescrita é onde estão as metas de produtividade dos modelos atuais de gestão. Essas metas podem levar ao produtivismo, que significa que tudo pode ser quantificado, medido e avaliado, cálculo este que não inclui a qualidade do serviço, mas a sua quantidade ou rapidez com que é exercido, promovendo a produtividade, o controle, a padronização, a quantificação e por consequência, a fragmentação.

Dentro do presente modelo teórico utilizado, todos os trabalhadores desejam ser produtivos, colaborar com o desenvolvimento das atividades no ambiente que ocupam buscando o reconhecimento e a valorização pelo seu trabalho e isto significa que não necessariamente o trabalhador irá fazê-lo em quantidade em detrimento do fazer bem e com qualidade. Esta contradição, inclusive, tem gerado dilemas éticos para os sujeitos, especialmente para aqueles que prestam serviços. Toda organização do trabalho poderá ter uma linha produtivista ou uma linha da produtividade.

As organizações de trabalho sempre terão duas dimensões: a dimensão prescrita, e outra que é a dimensão real. Raramente o trabalho prescrito consegue dar conta das situações reais de trabalho em função de sua variabilidade e complexidade das atividades desenvolvidas e da própria subjetividade (Assunção, 2003). Desta forma, o trabalho real manifesta-se como:

(...) a maneira desenvolvida pelo trabalhador para lidar com as situações reais de trabalho. Estas situações reais de trabalho são compostas pelas interações dos trabalhadores com os recursos disponibilizados pela organização e as pessoas participantes do processo de trabalho. A diferença entre o trabalho

prescrito pela organização e as situações reais de trabalho é considerado o próprio trabalho ou a forma de trabalhar do trabalhador (Costa, 2013, p. 467).

A inquietação do trabalhador sempre estará presente porque nenhuma norma abrange prever todas as situações que podem acontecer antecipadamente. Diante de todo trabalho, o sofrimento existirá. Para a Psicodinâmica do Trabalho, o sofrimento é inerente ao ser humano e não é possível eliminá-lo, pois ele faz parte do fazer e do trabalho. “O sofrimento é primeiro. Não é o trabalho que causa sofrimento, este é antecedente ao trabalho na experiência humana” (Molinier, 2013, p. 80). Em todo momento o trabalhador irá se deparar com o real, porque ele é da ordem do inevitável, do inesperado, do inusitado. O real é o exercício de trabalhar, e ele abrange as situações que podem acontecer no exercício da função e escapa a previsão. Este é o momento em que surgem conflitos e desconfortos no ambiente de trabalho.

As formas de enfrentamento perante o constrangimento dependerão do coletivo de trabalho e da formação de cada profissional “esta maneira que o trabalhador cria e desenvolve para lidar com as situações reais de trabalho é chamada de estratégias de mediação individuais e/ou coletivas” (Costa, 2013, p. 468).

As prescrições e normas não dão conta do que acontece no dia a dia, pois alguns acontecimentos não podem ser previstos por aqueles que estão naquele cargo e as chances de se imaginar uma ocorrência diminui quando as prescrições não são elaboradas com o coletivo de trabalho (Assunção, 2003). De acordo com Costa (2013), o real do trabalho escapa a todo o momento do prescrito e o sujeito e/ou coletivo de trabalho precisam usar sua criatividade para improvisar e adaptar seu modo de sentir, refletir e agir para concluir a tarefa.

A organização do trabalho apresenta uma série de contradições que incidem sobre a saúde mental dos agentes. Cada incidente leva a uma nova prescrição e com o tempo aumentará o número de prescrições, dificultando a

memorização e a execução do trabalho, acarretando a transgressão e a desorganização em razão da complexidade. Repensar a organização do trabalho requer o afastamento da prescrição e a interpretação do real frente às dificuldades concretas. E as diferenças de interpretações geram conflitos nas relações de trabalho, processos intersubjetivos nos quais a psicodinâmica do trabalho se apoia (*Ibidem*, 2013, p. 469).

O trabalho prescrito é necessário e útil dentro de um coletivo de trabalho, a questão em discussão é de que maneira essa prescrição é produzida e propondo uma reapropriação do prescrito a serviço do coletivo de trabalhadores (Lancman & Uchida, 2003). A experiência só existe quando nos colocamos em risco, onde há participação, mobilização e assim é possível fazer uso da inteligência criativa individual (Mendes, 1995).

O trabalhador manifesta sua inteligência prática estabelecendo práticas de mediação individuais e/ou coletivas, que são formas de lidar com os constrangimentos impostos, e são considerados transgressões, aceitas ou não, pela organização (Costa, 2013, p.471).

Segundo Mendes e Duarte (2013), o trabalhador cria estratégias para lidar com o real e dar destino ao sofrimento, podendo adotar estratégias individuais ou coletivas. O destino do sofrimento perante o real não depende somente do trabalhador, mas também da liberdade de usar a sua criatividade e a mobilização do coletivo, que sofrem influência do modo de gestão. Quanto maior for o espaço de possibilidade de usar a inteligência individual e mais favorecido o espaço de discussão for, a mobilização dos trabalhadores, individual e coletivamente será favorecida. Portanto, trabalhar é preencher o que está entre o prescrito e o real (Dejours, 2004). Trabalhar é o novo, a criação (Ferreira & Mendes, 2012).

Desta forma, observamos que o sofrimento faz parte do trabalho porque a todo o momento os sujeitos envolvidos em determinada atividade vão se deparar com o real do trabalho, que são as situações inesperadas e inusitadas, que por mais que tenham sido previstas e prescritas, surpreenderão e exigirão do trabalhador um investimento e uma mobilização do corpo, da cognição e do efetivo para dar conta do trabalho e da sensação de não saber o que fazer. Todos os trabalhadores querem sentir-se valorizados, úteis e produtivos (Dejours, 2004). Nesse sentido, o sofrimento é inexorável e faz parte de todo trabalho.

Para Dejours (2011), este sofrimento possui como característica ser bivalente e pode ter destinos diferentes a depender de como a organização do trabalho está desenhada, se está baseada em uma perspectiva produtivista ou em uma lógica de produtividade (Dejours, 2007), ou seja, considerando as vivências dos sujeitos, a ética e convivência entre os envolvidos.

O trabalho nunca é neutro vis-à-vis a dinâmica do prazer e do sofrimento no trabalho. Ou ele autoriza a transformação do sofrimento em prazer, ou ele se opõe. A proposição defendida é conhecida como a tese da “centralidade do trabalho”. Não há neutralidade no trabalho face à construção da saúde mental. (Molinier, 2013. p. 80).

Dejours (1987) afirma que o sofrimento pode assumir dois possíveis destinos diferentes: um deles levará o sujeito ao caminho da saúde, da engenhosidade, do prazer, fazendo uso da sua criatividade, enquanto o outro destino é patogênico e poderá levar o trabalhador para o adoecimento, para a apatia, para a dor (Dejours, 1987).

O sofrimento criativo (Moraes, 2013b) é o sofrimento que todos vivenciamos em um primeiro momento; traz consigo sentimentos de angústia, medo e insegurança diante do inesperado. Porém, é possível que o destino seja satisfatório, pois há condições de se mobilizar para dar conta deste sofrimento. O sofrimento criativo acontece quando o sujeito possui

flexibilidade, liberdade para negociar e falar sobre os seus sentimentos e as suas opiniões perante as situações no trabalho, quando possui uma chefia que apoia o grupo, que permite o uso da sua criatividade, e todos se sentem reconhecidos por seu esforço.

Quando existem estas condições, que são as necessárias para mobilização subjetiva, quando a organização está desenhada de modo que permita a expressão, a negociação, que valoriza a autonomia e a autenticidade, o trabalhador conseguirá negociar modos alternativos de realizar sua tarefa diante do inesperado, do real e assim criar possibilidades para fazer o seu trabalho acontecer com objetivo de sentir-se útil, gratificado e ter prazer com a atividade que desempenhou (Dejours, 2005). Estes movimentos são relacionados ao sofrimento criativo, onde o sofrimento é ressignificado e pode gerar prazer no trabalho.

Quando se depara com um problema, o sujeito experimenta o fracasso e busca uma solução, na tentativa de aliviar o sofrimento. Esse investimento subjetivo, guiado pela inteligência prática, tem como meta a subversão do sofrimento em prazer. Por esta via, o sofrimento se torna criativo. Esse processo é potencializado pela cooperação, pelo espaço da fala e pela e pelo reconhecimento (Moraes, 2013b, p. 418).

O sofrimento criativo é um dos destinos próximos da saúde mental, da qualidade de vida e bem-estar do trabalhador, pois ele permite a reinvenção, é possível dar sentido ao trabalho realizado, fazendo com que o trabalhador se reconheça naquela função e obtenha a retribuição simbólica daquilo que foi feito (Dejours, 1987). Este sofrimento leva os trabalhadores a se engajarem e fazer uso da sua inteligência, ele é impulsionado a buscar soluções e elaborar estratégias para beneficiar seu trabalho, a organização e os demais trabalhadores.

Outro destino possível para o sofrimento assumir, considerado bastante perigoso é o sofrimento patológico (Lancman & Uchida, 2003). Este é o destino do sofrimento que pode

levar às patologias do trabalho. Acontece quando a organização do trabalho é demasiadamente rígida ou ao contrário, possui características abertas e livres que geram diversas consequências adversas, intensificando e precarizando o trabalho. Este destino, segundo Dejours (1994b) acontece quando a organização não dá conta de dar condições de trabalho que possibilitem o mesmo acontecer, por exemplo, quando não são oferecidos capacitações ou treinamentos, quando não há apoio da chefia ou os superiores cobram em excesso os funcionários, vigiando cada envolvido nas atividades, e com isto, podem gerar pressão psicológica, sobrecarga, medo de não conquistar metas que, muitas vezes são impossíveis de serem alcançadas no tempo real, considerando as próprias limitações humanas psíquicas e do corpo.

A inteligência se expõe especificamente no campo da prática, de “inteligência operária” ou de “inteligência da prática”. Assim, sobretudo as descobertas, as engenhosidades, inovações advindas das interpretações da organização prescrita e experimentações e experiências singulares do trabalho devem ser coordenadas, importando saber como proceder para não quebrar a mobilização das inteligências e diferentes personalidades (Dejours, 2008).

A atividade não é somente aquilo que se faz. O real da atividade é também o que não se faz, aquilo que nós não podemos fazer, o que nós tentamos fazer e não conseguimos – os fracassos – aquilo que nós teríamos vontade de fazer ou poderíamos fazer, aquilo que não fazemos mais, aquilo que nós pensamos ou sonhamos poder fazer em outros lugares (Ramminger, 2007, p. 63).

A função psicológica se desenvolve por meio de certa dialética que se estabelece entre aquilo que se faz e o que se gostaria de fazer e/ou não se pôde fazer (Souza, 2006). De acordo com Ambrósio, Lima e Traesel (2019), somente em 1999, no livro *A banalização da injustiça social* que Christophe Dejours abordou pela primeira vez o conceito de Sofrimento ético. Este sofrimento passou a ser entendido como aquele que o sujeito vivencia quando sua prática

profissional vai contra seus princípios éticos e valores morais. O desencadeamento deste sofrimento acontece quando o trabalhador se vê implicado em realizar determinada tarefa, ainda que não concorde com sua execução ou com a maneira como ela deve ser executada.

Diante destas situações, em que os indivíduos condenam moralmente as atividades que eles próprios precisam realizar, podem tornar-se indiferentes por medo de tomar atitudes contrárias, porque há uma ameaça de exclusão social e precarização das situações de trabalho. Ao não poder indignar-se e tomar uma atitude, o sofrimento ético se perdura e, sem saída, o trabalhador pode adoecer. Por outro lado, este tipo de sofrimento pode levar à mobilização do trabalhador para enfrentar a situação de trabalho que o causa (Vasconcelos, 2013).

Resumindo, quando a organização do trabalho possui características produtivistas, adaptadas aos modelos de gestão gerencialistas, de qualidade total, onde o mais importante é a quantidade, a produção, é alcançar as metas e resultados independentemente da qualidade e, principalmente, sem questionar as consequências sociais entre as pessoas, que podem se deteriorar ao ponto de se chegar à barbárie de uma organização, onde ocorrem comportamentos sociopatas, onde os trabalhadores vão destruir-se uns aos outros e há a radicalidade desse impacto sob as relações sociais (Moraes, 2013b). Nestas situações, quando a organização não permite que o trabalhador acesse a sua mobilização subjetiva (Mendes & Duarte, 2013), ele entrará em processo de paralisação, imobilismo, normopatia, que significa que possivelmente surgirão comportamentos descompromissados, afastamento do trabalho, a desmotivação.

(...) quando a rigidez da organização do trabalho, em confronto com a subjetividade do trabalhador, juntamente com os elementos deletérios à saúde (metas desmedidas, avaliações injustas, competição exacerbada), inviabilizam a transformação do sofrimento, esse pode se tornar patogênico (Moraes, 2013b, p. 418).

As organizações são responsáveis por esses comportamentos e pelos sentimentos de medo, angústia e insegurança, que podem acabar paralisando o trabalhador ao invés de mobilizá-lo e colocá-lo em ação dentro do ambiente de trabalho, como é o caso do sofrimento criativo. Em uma situação de medo ou angústia, o trabalhador começa a perder a sua capacidade de se afetar, de transformar, de agir perante as situações, de produzir mudanças, de se engajar nas tarefas e ter mais comprometimento e prazer com a organização. Ao contrário do desejável, ele vai se paralisar, causando uma apatia em relação ao trabalho e aos demais trabalhadores.

A experiência prolongada do sofrimento desestabiliza o sujeito e pode conduzir a descompensações, quadro em que o sofrimento se torna patogênico. Não se pode eliminar o sofrimento no trabalho, mas é possível investir em mecanismos que favorecem a sua transformação (*Ibidem*, 2013, p. 418).

Ao acontecer este processo de apatia e ele se instalar, começam a aparecer o que a teoria da Psicodinâmica do Trabalho determina como estratégias de defensivas (Moraes, 2013a).

O que causa o sofrimento é o confronto com o real. O sujeito transforma e é transformado a todo o momento pela organização do trabalho em que está inserido, podendo empobrecer ou enriquecer a sua subjetividade, dependendo de como esta organização está estruturada e qual sua estratégia de gestão. O sofrimento é a mobilização subjetiva que se origina nesta relação com o trabalho (Moraes, 2013b). Este sofrimento é individual e cada sujeito o sentirá conforme sua história, mesmo que sejam sujeitos parecidos, a forma como cada um enfrentará e sentirá este sofrimento será sempre particular.

O sofrimento busca por sentido e pode ter diferentes destinos. Em um deles, ele se tornará criativo e terá o caminho da sublimação. Isto acontece quando o sujeito está mobilizado

pelo trabalho e encontra espaço para criar o novo e reinventar aquela atividade, onde encontra liberdade para colocar em prática as suas habilidades e é reconhecido pelo que faz. Desta forma, transforma-se o sofrimento em criatividade, em sublimação (Macêdo, 2013).

O sofrimento se torna patogênico quando a relação está bloqueada, quando não existe espaço para a fala ou para o uso da criatividade e da inteligência individual, quando o coletivo de trabalho está permeado por problemas com a chefia e/ou entre os pares. Perante estas circunstâncias, o sofrimento torna-se patogênico e caminhará para o destino do adoecimento, que passará por defesas antes de se transformar em um sintoma (Moraes, 2013b).

Observamos, ainda, o sofrimento ético, “não o sofrimento que resulta de um mal pa-
decido pelo sujeito, e sim o que ele pode experimentar ao cometer, por causa do seu trabalho,
atos que condena moralmente” (Dejours, 2006, p. 36). Esse conceito, apesar de mencionado
apenas ao final da década de 1990, nos permite compreender que nem sempre o sujeito que
sofre é só aquele que sofreu uma violência diretamente. Este tipo de sofrimento pode ser expe-
rimentado por outros atores envolvidos em determinados contextos laborais. Resumindo, po-
dem sofrer consequências àqueles que causam a violência, consentem e/ou a negligenciam.

De acordo com Moraes (2013a), a defesa é a luta do sujeito quando está envolvido com
situações que levarão ao adoecimento. É a defesa protege o trabalhador de uma organização
doente, chamada assim, pela teoria considerar que as organizações são uma construção social.

As estratégias defensivas, também chamadas estratégias de defesa, podem ser
definidas como recursos construídos pelos trabalhadores, de forma individual
ou coletiva, para minimizar a percepção do sofrimento no trabalho;
funcionam através da recusa da percepção daquilo que faz sofrer. Essa
eufemização do sofrimento fornece uma proteção ao psiquismo, que torna

possível aos trabalhadores permanecer no plano da normalidade, a fim de continuar trabalhando (*Ibidem*, 2013, p. 153).

A estratégia de defesa é inconsciente do trabalhador, pode aparecer individualmente ou coletivamente. O objetivo é manter o estado de normalidade, é uma forma de equilibrar as descompensações causadas pelo exercício da tarefa. Desta forma, o sofrimento vivido é, na maioria das vezes, negado e não verbalizado. Só é possível acessar o sofrimento a partir daquilo que é trazido através da fala do sujeito, para esta interpretação, observar as estratégias de defesa coletivas ajuda na compreensão do que está sendo vivenciado em uma organização.

As estratégias de defesa se dividem em etapas e, dependendo da forma como são vividas e a forma como a organização vai explorar o sofrimento, podem conduzir a alienação ou ao adoecimento. A defesa de proteção se fundamenta na racionalização, funciona através do modo de pensar e se comportar no trabalho, nesta fase, o sofrimento é negado e o trabalhador é submetido ao discurso da organização, porém, param de funcionar quando a intensidade do sofrimento vivido passa a ser cada vez maior. Posteriormente, a defesa de adaptação e a defesa de exploração são vividas pelos trabalhadores através da negação do sofrimento e a aceitação total ao discurso, normas e metas da organização, os trabalhadores se submetem ao discurso e é neste momento que podem ser explorados, favorecendo o aumento da produção e prejudicando seu funcionamento psíquico (*Ibidem*, 2013, p.155).

Sendo assim, há o risco de que as estratégias de defesa construam um ciclo que, no longo prazo, conduza ao agravamento do sofrimento e ao adoecimento que pretendiam evitar (*Ibidem*, 2013). As estratégias podem ser causadas por conta da exploração do sofrimento pelas organizações, onde os sujeitos não se dão conta de tal e acabam alienados, buscando metas

impossíveis de serem atingidas, gerando a autoaceleração, que é favorecida pelo individualismo e pela competitividade de gestões gerencialistas (Rego, 2013a).

As estratégias de defesa são importantes por fornecerem proteção, entretanto, possuem um caráter reativo, pois são estruturadas a partir da necessidade de se defender de algo que a faz sofrer. Por favorecerem a adaptação, não promovem a mobilização para a ação transformadora, trazendo o risco de conduzir a alienação ou de ter sua eficácia esgotada, visto que a condição que agrava o sofrimento não é alterada (Moraes, 2013a, p. 157).

O uso das estratégias defensivas é importante para proteger a psique do trabalhador e manter seu estado de equilíbrio, porém, dependendo do modo como são exploradas, podem levar às patologias, considerando que podem esgotar-se. Estimular a autoaceleração, por exemplo, que traz o adoecimento psíquico, levando isto para outros campos da vida. A necessidade do mecanismo da defesa aponta para uma organização doente, que se não sofrer mudanças, agravará o sofrimento e o adoecimento dos trabalhadores (Lima, 2006). O uso de estratégias pode ser explorado por algum tempo, beneficiando o produtivismo, mas em longo prazo, é altamente prejudicial aos trabalhadores e a organização de trabalho (Moraes, 2013a).

O conceito de prazer pode variar de acordo com o campo teórico ao qual está relacionado. Para a PdT, os conceitos de prazer e sofrimento são fundamentais para entender a dinâmica e a teoria abordada, principalmente para entender a relação destes com os momentos em que o sujeito se vê frente ao real do trabalho (Dejours, 2011).

Observa-se que o trabalho pode ser fonte de sofrimento e/ou prazer no exercício da atividade de acordo com a organização e o coletivo onde aquele sujeito está inserido. O trabalho pode ser a via que leva o sofrimento ao sentimento de prazer no trabalho, dependendo do

modelo de organização e gerência, de que forma o coletivo de trabalho está estruturado e quais as vivências, dificuldades e retribuições que aquele sujeito está recebendo.

Quais são os constituintes desta mobilização subjetiva pelo e no trabalho, que permite a busca do prazer? São três: a inteligência prática, o espaço público de discussão e deliberação, a construção do coletivo de trabalho via cooperação e o reconhecimento (Mendes & Muller, 2013, p. 290).

O prazer é um mobilizador que põe o sujeito em ação com objetivo de buscar sua realização, ser gratificado pelo trabalho que exerce e obter o reconhecimento dos outros. Esta mobilização para a ação só é possível através da oportunidade de utilizar a inteligência prática diante do real do trabalho; da forma como o coletivo de trabalho é organizado; se existe liberdade de expor suas opiniões e um espaço de discussão entre colegas; como são as regras e prescrições da atividade e de convivência e se há cooperação (*Ibidem*, 2013, p.290).

Quando o sujeito encontra nos espaços de trabalho importantes elementos, como a oportunidade de ressignificar o trabalho, onde o coletivo é favorecido por espaços de discussão, sejam eles formais ou informais, quando grupo é tomado pela cooperação, quando existe engajamento e confiança entre os pares e as chefias, onde a escuta e a fala são elementos considerados importantes na organização e o trabalho tem sentido para os sujeitos envolvidos, é possível que ajudem a alcançar o prazer no trabalho e, conseqüentemente, a saúde.

3.3 Pesquisas recentes em PdT: novos cenários e descobertas

Estudos recentes buscam investigar diferentes cenários do trabalho, a partir do olhar da Psicodinâmica do Trabalho, como é o caso de Cunha e Ghizoni (2018), que fazem uma escuta do sofrimento experimentado por um policial militar em processo de aposentadoria por

invalidez, em decorrência do alcoolismo. A pesquisa permitiu compreender aquilo que se relacionava de forma direta ou indireta com o trabalho, aspecto que demonstra sua centralidade na formação do indivíduo e suas relações sociais. Neste caso, os riscos da profissão estão associados à precarização, em que trabalhadores se expõem a situações precárias, que comprometem sua saúde física e psíquica por medo e/ou falta de segurança no trabalho.

Discussões relacionadas ao ambiente, à organização e condições de trabalho, à precarização e insegurança no emprego são consideradas causas de riscos psicossociais, pois podem aumentar problemas físicos, abuso de drogas lícitas e ilícitas, violência, depressão e ansiedade. Araújo (2018), em pesquisa realizada no SAMU/DF, mostra que métodos de gestão ancorados na excelência favorecem a supervalorização da ação, o desafio constante e obrigação de ser forte. Uma gestão que expõe trabalhadores a situações precárias e descumpre prescrições pode dificultar o sujeito de ser um ator social que imprima sua engenhosidade e coloque em prática seu saber fazer, o seu modo de trabalhar.

Merlo & Lapis (2007) apontam que os trabalhadores atualmente vivenciam o medo, que se reforça com condutas de obediência, submissão, enfraquecendo a solidariedade entre os pares, na medida em que cresce a ameaça da precarização e do desemprego. A ansiedade e o medo aumentam ao ponto de os desgastes físicos e psicológicos serem banalizados e encarados como se fossem parte da forma normal de trabalhar e viver.

Pellizari e Carvalho Neto (2019), ao analisarem práticas discursivas de mulheres executivas, discutem como o gerencialismo se dissemina e funciona. O sucesso da organização depende da eficiência e eficácia dos trabalhadores continuamente, e qualquer defeito não é admitido. Os resultados dessas ideias no ambiente organizacional causam danos aos trabalhadores e as empresas, como: depressão, doenças laborais, rotatividade e baixa produtividade. Este modelo é opressor, pois responsáveis pela organização utilizam a ameaça

da demissão e são altamente inflexíveis. O dinheiro aparece como uma forma de mola propulsora do gerencialismo, onde o discurso disseminado faz parecer que o trabalho serve só para este fim.

Recentemente, Perrone et al. (2018) observaram que pressões no ambiente organizacional podem acarretar tensões emocionais e estresse crônico, provocadas por condições de trabalho físicas, psicológicas e emocionalmente desgastantes. Além disso, se sobrepondo aos resultados da reestruturação produtiva nesse setor, como extinção de postos de trabalho, sobrecarga, crescimento da pressão e controle, os pesquisadores identificaram que as metas aumentaram com o tempo.

O poder que opera por meio das metas mobiliza e conecta a psique dos trabalhadores com os objetivos de produção das organizações. Isso é possível por meio da criação de um discurso que alinha o narcisismo do sujeito com o seu desejo de reconhecimento, a fim de colocá-lo a serviço da empresa. O trabalhador se esforça para atender a tudo que a empresa lhe impõe, visto que ele não quer decepcioná-la. A partir disso, há forte identificação com o interesse da empresa, interiorização da lógica do lucro, adesão às normas e valores do sistema capitalista e uma condição vivencial submetida às imprevisibilidades da carreira, ao risco da demissão, à pressão do trabalho e à alta competitividade (Perrone et al, 2018, p. 47).

Neste sentido, Schlindwein (2018) analisa depoimentos de trabalhadores que estiveram afastados do trabalho devido a transtornos mentais e comportamentais, e gestores de uma instituição pública. A autora observa que as novas formas de gestão possuem uma violência simbólica, difusa e gradual. Isso acontece porque trabalhadores vão aos poucos e

voluntariamente se submetendo à nova ordem de gerenciamento, elaborada por meio de mecanismos de controle e coerção, caracterizando o assédio moral.

Essas mudanças contemporâneas no mundo do trabalho são estruturadas com discurso da excelência e produtividade e engajam os indivíduos a valores e interesses da organização através de normas, metas, controle e avaliações. Não raramente, o assédio moral é também utilizado como uma estratégia de gestão.

Vieira, Ghizoni e Maia (2016) explicam que existem diferentes tipos de violência, como injustiça social, assédio moral e organizacional, e até mesmo o trabalho escravo contemporâneo. Operado como um modo de gerir para aumentar a produtividade, o medo tornou-se uma estratégia. Os trabalhadores passam a viver angustiados, com receio de perder o emprego, de ser incompetente, de fracassar. Para garantir sua fonte de renda, os indivíduos abrem mão até mesmo de seus valores éticos e morais ao serem pressionados a realizar atividades que vão contra seus princípios. Tudo pela empresa e em nome da produtividade e do lucro, mesmo que o preço pago seja com a própria saúde do trabalhador.

As violências podem ser identificadas em situações de assédio moral de líderes destrutivos; nos valores colocados em segundo plano; na quantificação e coisificação dos sujeitos e de seu trabalho; no silêncio; no sequestro da subjetividade, que impede o uso da criatividade e faz perder o sentido da atividade e de si. Sem sentido, o trabalho alienado mortifica os sujeitos e os coletivos, tornando um trabalho morto, caracterizado por vivências de silenciamento e de solidão (Ferreira, 2016).

Apesar da reestruturação produtiva trazer a sensação de que os indivíduos operam como máquinas, Arpini e Merlo (2018) ao analisarem a fala de trabalhadores de uma indústria metalúrgica, identificam evidências de doenças osteomusculares e de caráter psicológico causadas pelo receio de demissões, medo e insegurança sobre os salários entre trabalhadores.

Dejours e Mello Neto (2012), afirmam que nos modelos atuais de gestão, os pacientes relatam muito mais sofrimento do que falavam antigamente. Merlo et al. (2011) comentam que no cenário atual Brasileiro, espera-se que o trabalhador expanda o tempo, supere os limites, e conquiste tudo que parecia impossível: trabalhando infinitamente e doando-se integralmente.

A avaliação individualizada e quantitativa de desempenho coloca todos os empregados em competição uns com os outros; o sucesso de um colega torna-se ameaça para os outros. Agora é cada um por si e todos os golpes são permitidos. A deslealdade torna-se banal e a desconfiança e o medo se abatem sobre o mundo do trabalho. A generosidade e a ajuda mútua desaparecem, as pessoas já não se falam mais (Dejours e Mello Neto, 2012, p. 368).

Há no contexto atual, a desestruturação das formas de solidariedade entre os pares e não apenas das estratégias coletivas de defesa (Merlo & Lapis, 2007; Merlo et al., 2011). Hoffmann, Zanini, De Moura, Costa e Comoretto (2017) acrescentam que, quando colocados em jogo, a vaidade e a busca por status podem deteriorar ainda mais as relações de trabalho.

Destaca-se a importância de mobilizar teorias e pesquisas específicas em torno das organizações de trabalho, considerando suas implicações para saúde mental dos sujeitos. As contribuições da PdT auxiliam a abordar o desenvolvimento das atividades de trabalho em suas histórias, possibilidades e impedimentos. Considerando esta abordagem, a pesquisa pretende fazer uso deste aporte teórico para analisar narrativas da categoria de trabalhadores de futebol, suas experiências no ambiente de trabalho e interferências do trabalho em suas vidas pessoais.

4. Metodologia de Pesquisa

No capítulo anterior, foram expostas as bases teóricas para o desenvolvimento da pesquisa. Tais teorias serão utilizadas para análise e discussão dos dados. Nesta etapa, serão apresentados os caminhos escolhidos para atingir os objetivos da investigação proposta, a estrutura elaborada, os sujeitos selecionados para participar, técnicas de coletas de dados e as métricas utilizadas para codificação e análise do material coletado, assim como suas limitações.

4.1 Panorama da pesquisa

A pesquisa qualitativa é relevante no estudo de relações sociais por conta da pluralização das esferas da vida. As mudanças sociais e a diversificação dessas esferas resultam em enfrentamentos de novos contextos, situações e perspectivas (Flick, 2009). Considera-se como parte integrante do processo investigativo a subjetividade dos pesquisadores e dos sujeitos, as reflexões, observações, impressões e sentimentos se tornam dados e constituem a interpretação (Flick, 2004). Este tipo de pesquisa é conduzido para compreender fatores do objeto pesquisado a partir do estudo de pequenas amostras e atribuição de sentido pelos sujeitos. Foram realizadas duas técnicas de coletas de dados: entrevistas semiestruturadas e LSP (*Lego® Serious Play*). A análise do material foi analisada sob as diretrizes de Saldaña (2013).

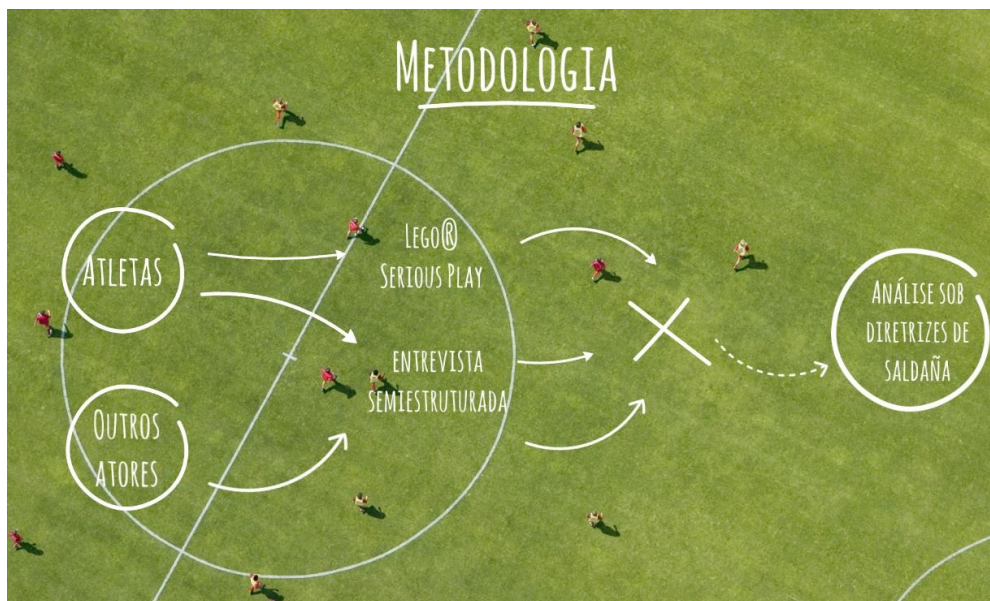


Figura 3: Panorama da pesquisa

4.2 Sujeitos da pesquisa

Os atletas participantes são aqueles que possuem vínculo profissional atual com clubes registrados na Confederação Brasileira de Futebol e atuam no time titular e/ou reserva. Foram entrevistados 7 jogadores de futebol, todos do sexo masculino. A faixa etária abarcou sujeitos dos 19 aos 32 anos. O grau de escolaridade variou entre ensino médio incompleto e ensino médio completo. Somente 1 deles chegou a se matricular em um curso superior de Educação Física. Todos já tiveram experiências profissionais em diferentes estados do Brasil ou outros países. Também participaram da pesquisa, em um primeiro momento, outros atores presentes no cenário do futebol, no intuito de conhecer a organização do trabalho e o ambiente em que os atletas estão inseridos. Foram entrevistados, ao todo: 1 agenciador de carreira (empresário), 2 preparadores físicos/treinadores, 2 técnicos de equipes e 2 mães de atletas.

A escolha entre diferentes clubes permitiu conhecer diferentes trajetórias e realidades; evitar problemas em relação a grande rotatividade de atletas entre clubes e regiões durante a pesquisa; e não se concentrar apenas na interpretação a partir de um só clube de futebol.

Para isso, o contato com os membros da pesquisa foi feito por meio da técnica *snowball* (bola de neve), em que um entrevistado indica outros participantes para as próximas seções, e assim por diante, até que se encontre o “ponto de saturação”, entendido como o momento em que as respostas começam a ser repetitivas, sem adicionar informações novas relevantes para a pesquisa (Baldin, 2011). Os indicados são chamados de “filhos” e os participantes iniciais de “sementes”. As “sementes” foram localizadas através de: a) uma empresa que agencia atletas, com nome preservado, que atua na cidade de Niterói e possui profissionais em diversos estados e; b) páginas e grupos de atletas. A mesma técnica foi utilizada para entrar em contato com outros atores do cenário esportivo. As “sementes” foram encontradas por: a) páginas e grupos de mães de atletas em redes sociais; b) contato com autores de livros a respeito de sua experiência com atletas e; c) agência de atletas.

Em ambos os casos, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A). As diretrizes e normas a serem obedecidas em sua elaboração estão dispostas na Resolução CNS 466/12. O TCLE expressa o compromisso de cumprimento das exigências definidas na Resolução.

Antes do início da entrevista, os sujeitos puderam optar por receber ou não os resultados da investigação para qual estão colaborando. Em caso afirmativo, também foi dada a opção de obter o produto da pesquisa por *e-mail* ou conteúdo físico e impresso.

4.3 Coleta de dados

No que se refere à coleta de dados, foram realizadas duas técnicas: entrevistas semiestruturadas e LSP (*Lego® Serious Play*). Sendo o LSP apenas com atletas. Os encontros com atletas e outros atores presentes no cenário futebolístico aconteceram em diferentes locais, de acordo com a disponibilidade dos participantes (escritório, Universidade e local de trabalho). Todas as etapas foram gravadas e fotografadas para posterior transcrição e análise.

As entrevistas individuais seguiram um roteiro semiestruturado (Apêndice B – Roteiro de Entrevista com Atletas; Apêndice D – Roteiro de Entrevista com outros atores do Futebol; Apêndice E – Roteiro de Entrevista com mães de atletas de futebol), que contou com três categorias pré estabelecidas: 1 – Trajetória; 2 – Gestão do trabalho (Condições de trabalho, organização do trabalho e relações de trabalho). 3 – Vivências de prazer, sofrimento e estratégias de enfrentamento.

A escolha por realizar entrevistas semiestruturadas foi feita devido a oportunidade de obter informações sobre o pensamento dos entrevistados, com perguntas baseadas no referencial teórico (Bryman, 2008).

No caso dos atletas, após a entrevista semiestruturada, foi elaborado um modelo com *Lego®* (Apêndice C – Roteiro de LSP com Atletas) com propósito de aprofundar a coleta de dados.

A tese de Huizinga (1999), “*Homo ludens*”, trata da ação de jogar como uma realidade originária, que corresponde às noções mais primitivas e enraizadas do ser humano, que permanece nas artes de expressão e competição, inclusive as do pensamento e discurso. O jogo é um fato mais antigo que a nossa cultura e a matéria desta ação é um drama, como uma ação

representada em um palco. O jogo pode abrir uma brecha, um intervalo no sério cotidiano, revelar um leque de possibilidades e introduzir um espaço lúdico. Considerando essa obra, o uso da técnica do *Legó® Serious Play®* buscou retratar simbolicamente, através de modelos concretos, as situações vividas pelo participante (McCusker, 2014). Trata-se de um método em são construídos modelos simbólicos e metafóricos.

A teoria do LSP está firmada em teorias-chave (Frick, Tardini & Cantoni, 2013): a) a importância da brincadeira como caminho para aprendizagem; b) construcionismo; c) conexão entre mãos e mente como caminho para o pensamento criativo e expressivo; d) o papel dos diferentes tipos de imaginação. O uso da metodologia vem crescendo ao longo dos anos. Em 2014, a base de dados Scopus identifica 4 artigos que fizeram uso, enquanto em 2018, este número cresce para 11. A revisão de literatura revela que o método vem sendo adotado predominantemente na Alemanha, pelas áreas de Ciências Sociais e Administração. De acordo com Dempsey, Riedel e Kelly (2014) o método foi desenvolvido para facilitar a comunicação, criatividade e modelos mentais. Além de possuir um caráter visual, seu uso faz com que experiências sejam canalizadas e produzam histórias baseadas nas analogias.

O método LSP possui um roteiro a ser seguido: a) abordagem da questão; b) construção; c) compartilhamento; d) reflexão (Lego Serious Play, 2002). O uso da metodologia foi escolhido para enriquecer a compreensão do cenário descrito pelos participantes anteriormente, durante a entrevista semiestruturada. Segundo Aylmer (2016), o aprofundamento da coleta de dados acontece através da exploração da imaginação descritiva, na construção de modelos simbólicos metafóricos das situações discutidas nas outras etapas da coleta de dados.

Os entrevistados foram solicitados a refletir e elaborar um modelo que represente o contexto de trabalho vivenciado, tendo à sua disposição uma mesa com diversos brinquedos.

Após montado, o participante é convidado a explicar cada um de seus elementos, e estimulado pelo entrevistador a aprofundar as suas análises, através de algumas perguntas, justificando o porquê de cada uma das suas escolhas e exemplificando-as (McCusker, 2014). O registro é feito por gravação de áudio e são tiradas fotos do modelo elaborado pelo participante.

Em relação ao material, McCusker (2014) afirma que não há aspectos que restrinjam o uso somente do LEGO®, desta forma, qualquer outro brinquedo ou meio que permita a expressão de ideias, concepções e realidades, estimulando a brincadeira, o compartilhamento e a reflexão são válidos para o método. Sendo assim, além do LEGO®, outras figuras que possuem caráter de brincadeira e possuam potencial simbólico foram utilizadas. Com intuito de evitar o viés na seleção dos brinquedos, foram utilizadas diferentes peças, que vão desde elementos da natureza até os da cidade; personagens conhecidos e desconhecidos; animais; objetos diversificados; figuras que expressem coisas boas e ruins; brinquedos neutros; massas de modelar etc. A tabela 2 traz detalhes das etapas da metodologia citada neste estudo.

Tabela 2
Etapas da metodologia

Etapa	Consiste em	Objetivo
Apresentação	Apresentar a metodologia e suas etapas.	Informar o participante e minimizar a ansiedade.
Entrevista	Entrevista semiestruturada	Obter informações sobre os entrevistados
LSP	A partir do que foi conversado na coleta de dados anterior, o entrevistado deve criar um modelo que simbolize suas experiências no trabalho.	Montagem do modelo e construção de metáforas e símbolos.

Compartilhamento	O participante explica os significados atribuídos, detalhando cada item colocado no modelo. O pesquisador pode fazer perguntas para aprofundar a análise.	Explorar as metáforas e símbolos elaborados e coletar dados mais profundos sobre o contexto já discutido anteriormente.
Reflexão	Pede-se que o entrevistado marque pontos mais críticos, positiva e negativamente.	Identificar pontos mais importantes.

As etapas foram aplicadas no mesmo momento, sequencialmente. Essa opção foi feita pela melhor conveniência para o participante, e para permitir o aprofundamento dos assuntos trabalhados durante a entrevista, caracterizando a evolução das etapas. O tempo das entrevistas foi de aproximadamente 1 hora e 30 minutos.

4.4 Codificação e análise dos dados

Após a coleta de dados, os registros do conteúdo são utilizados para análise, com base no referencial teórico. A codificação de todo material foi feita com base nas descrições dos modelos, junto com as transcrições das etapas anteriores. As fotos foram marcadas de acordo com a descrição do entrevistado e utilizadas para ilustração, comparação e contrastes entre os resultados.

Os métodos de codificação e análise dos dados são baseados nas diretrizes de Saldaña (2013), que elaborou um manual de codificação para pesquisas qualitativas. O detalhamento, qualidade e flexibilidade do método fazem com que seja o mais adequado para pesquisa. Durante a análise, os códigos são unidades de sentido que simbolizam e atribuem interpretação

aos dados. Este processo tem propósito de detectar padrões, analisar, categorizar e construir teoria sob achados.

O processo tem início com a pré-codificação, que consiste na leitura ou observação preliminar dos dados coletados nas duas etapas, com a marcação, os grifos das passagens, trechos ou itens que chamem a atenção do pesquisador. A codificação dos dados em forma de transcrições, imagens, documentos, notas, são divididos em partes menores, às quais é atribuído sentido para identificação de padrões. Esses conceitos formam contribuições para a teoria, a partir da observação e análise dos padrões de como temas e conceitos se relacionam (Saldaña, 2013).

Em seguida, a codificação permite a identificação de padrões repetidos, que podem aparecer de formas distintas: com similaridade, diferença, frequência, sequência, correspondência e causa. Saldaña (2013) afirma que a codificação é mais que a rotulação dos dados, ela permite relacionar padrões e significados às ideias geradas pela teoria. Para isso, é essencial conectar os dados e significados de maneira sistemática, categorizando-os.

O primeiro ciclo da codificação conta com algumas categorias, e cada uma delas possui um conjunto de métodos correspondentes. São: métodos gramaticais; elementares; afetivos; literários e de linguagem; exploratórios e; processuais. A seleção dos métodos depende das características da pesquisa. O autor recomenda o estabelecimento de códigos provisórios, que podem ser alterados ou não durante o andamento da análise.

O segundo ciclo é complexo e carece de habilidades analíticas. Nesta pesquisa, foram utilizados cinco métodos para o primeiro ciclo e um para o segundo. O quadro a seguir mostra cada um dos métodos e a descrição de cada etapa realizada.

Tabela 3
Etapas do segundo ciclo

Ciclo	Método	Descrição	Função
1º	Codificação por Atributos	Descrição dos participantes para computar informações básicas, para gerenciamento e referência dos mesmos.	Gerenciamento do material coletado.
1º	Codificação Estrutural	A estrutura dos temas da entrevista/material coletado formam um índice dos assuntos gerais.	Organização inicial dos dados
1º	Codificação In Vivo	Extração de palavras ou expressões utilizadas, na linguagem exata utilizada pelo mesmo.	Observar a partir da perspectiva dos entrevistados suas experiências e visões.
1º	Codificação de Processos	Utiliza formas nominais dos verbos para identificar ações/processos nos dados. Atua na identificação de dinâmicas de ação, interação e emoção, em resposta a situações do contexto, bem como de processos de conceitos psicológicos, qual identidade, preconceito confiança, memória, etc.	Identificar as vivências em relação ao contexto.
1º	Codificação de Valores	Identifica valores, atitudes e crenças dos participantes em seu discurso.	Observar aspectos individuais das vivências.
1º	Codificação Eclética	Utiliza simultaneamente dois ou mais métodos de codificação do primeiro ciclo com o objetivo de relacionar códigos e aprofundar a análise.	Observar de maneira mais abrangente como os dados coletados começam a responder à pergunta da pesquisa.
2º	Codificação de Padrões	Os códigos semelhantes são reunidos e interpretados os padrões.	Identificar como os dados se relacionam com a teoria.

No segundo ciclo, a busca de padrões tem início com o conjunto de códigos preliminares, podendo haver mudanças e adição de novos códigos. Por fim, os resultados são interpretados à luz da teoria.

Os processos de preparação, coleta de dados, etapas da aplicação da metodologia e análise dos dados foi elaborado com base no Workshop elaborado pela Ms. Mariana Aylmer, e no material disponibilizado após o evento. O curso foi realizado no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) da Universidade Federal Fluminense (UFF) em setembro de 2018.

4.5 Dilemas éticos

Dilemas éticos são definidos pela urgência de escolha entre diferentes possibilidades, igualmente desejáveis ou indesejáveis, que dependem do questionamento moral. Para tomada de decisão, é inescusável a reflexão, pois não há resposta pronta (Medeiros, Pereira, Silva, & Silva, 2012).

Garantir que identidade dos participantes fosse preservada nas pesquisas representou uma questão fundamental desde os primeiros passos da pesquisa. Seguindo rigorosamente as normas e diretrizes do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o anonimato dos sujeitos foi um ponto constantemente debatido. Isto porque devido à aproximação dos participantes, foram confiadas informações que poderiam de alguma forma prejudicar uma ou mais pessoas, que não necessariamente cederam seus dados e histórias à pesquisadora.

Em sua tese, Grillo (2013) relata sua inquietação como antropóloga e pesquisadora a respeito do assunto. Em sua pesquisa, relata que a estratégia de trocar ou não revelar nomes, locais e datas de acontecimentos não foi suficiente para garantir o anonimato dos interlocutores.

Ao narrar diversas histórias sobre uma mesma pessoa, mantendo o mesmo pseudônimo, eu daria azo a que ela fosse identificada por quem conhece apenas partes de sua vida, descobrindo o resto por meio da minha tese. Não é

este o objetivo do trabalho. Estando eu plenamente ciente de que os meus interlocutores revelaram-me muito mais do que o fariam caso me vissem estritamente como uma antropóloga, sinto-me no dever de ser mais zelosa do que a obrigação de preservação do anonimato me exige (Grillo, 2013, p.39).

Diante dos cuidados éticos, diálogos e identificação de possíveis desconfortos, nesta pesquisa, opta-se por não apenas trocar nomes, datas e lugares, mas também alterá-los a cada nova narrativa ou história. Sendo assim, não haverá uma tabela ou quadro, frequentemente utilizado em pesquisas qualitativas, com informações sobre nomes, idade, Clube ou qualquer outro dado que possa comprometer o que foi prometido aos entrevistados.

A pesquisadora se esforçou para que a apresentação do material empírico e a exploração das narrativas não fossem comprometidas. Nexos, nuances e histórias foram cuidadosamente analisados e mantidos sempre que possível. Fica destacado que, para revelação dos resultados, os pesquisadores optaram por revelar apenas a função, cargo ou papel que o sujeito da pesquisa representa dentro do contexto esportivo.

5. Resultados da pesquisa

Neste capítulo serão apresentados os discursos dos atletas e de atores envolvidos em suas vivências. Os dados serão discutidos e analisados a partir das categorias anteriormente descritas: Trajetória; Gestão do trabalho (Condições de trabalho, organização do trabalho e relações de trabalho); Vivências de prazer, sofrimento e estratégias de enfrentamento.

5.1 Outros atores em campo

As narrativas de outros atores do contexto futebolístico forneceram informações importantes para compreender a rotina de trabalho, a gestão, problemas e vivências. Apesar de se tratar de uma pesquisa voltada para analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de atletas de futebol, se fez interessante para triangulação dos dados acessar a narrativa sobre a visão de outros atores do cenário esportivo. Esses atores, sejam eles familiares, técnicos, gestores de carreira, profissionais de saúde ou que exerçam qualquer outra função nos Clubes, representam figuras fundamentais e relacionadas diretamente com o dia a dia dos jogadores, desde a iniciação do futebol de base até “pendurar as chuteiras”. Vale destacar que a aposentadoria como atleta pode ser um ponto de partida para o início de uma nova carreira. Os dados sugerem que, no momento que a carreira como jogador não é mais possível, esses indivíduos optam por outras oportunidades dentro do cenário esportivo.

Com exceção de apenas um preparador físico, o primeiro fato interessante observado é que os profissionais envolvidos no dia a dia dos atletas já praticaram o esporte em algum momento da sua trajetória.

Desde novo sempre fui aquele jogador tanto de pelada, depois fui pra Clube, e sempre foi minha vida o Futebol. Acabou que não deu certo as coisas, mas sempre estive ligado ao futebol, sempre com muito conhecimento dessas pessoas que trabalham no Futebol. (EMPRESÁRIO).

Eu fui atleta profissional por muitos anos. Consegui jogar alguns anos no (clube), fui reconhecido e sou muito grato por isso [...] Depois da minha lesão, vi que eu não ia conseguir recuperar fisicamente todo aquele tempo perdido, aí fui procurar estudar, e eu leio muito. Fiz o curso da CBF e não parei de estudar. (TÉCNICO).

Ah, já fui jogador. A gente vai aprendendo não só futebol ali no meio [...] quando vi que aquilo não era pra mim, fui procurar alguma coisa dentro do futebol que eu pudesse fazer. A gente costuma dizer que a “geladeira estava cheia demais” pra me submeter a todos aqueles sacrifícios. (TÉCNICO).

Tais experiências parecem ser pontos decisivos que os levam a escolher cursos e funções que estejam relacionadas ao ambiente esportivo. A possibilidade de um ex atleta tornar-se treinador advém, além do incentivo de dirigentes, da formação para esta função, que pode ser através de duas formas: 1) um profissional graduado em Educação Física ou; 2) um ex jogador de futebol que realiza um curso para treinador de futebol, sem ser necessário registro no Conselho de Educação Física.

No caso dos empresários, é feito um curso de “Gerenciamento de Carreiras” disponível em entidades esportivas. A formação ensina ferramentas para atuar mediando as relações de negócios do atleta, seja com o Clube ou com patrocinadores. No entanto, fica claro no conteúdo das entrevistas que os empresários também cuidam da vida pessoal dos jogadores e são responsáveis por auxílios financeiros e materiais para o desenvolvimento do atleta, principalmente nos primeiros anos da carreira, nas categorias de base. Um dos entrevistados acredita que a experiência no campo e o conhecimento da forma de funcionamento dos negócios são fatores para o sucesso neste meio. As vivências desses atores como jogadores influencia a forma como lidam com o novo trabalho, administram, instruem, treinam ou cuidam dos atletas.

Eu já fui atleta e eu sei como é. Então no meu trabalho eu procuro sempre focar muito nisso: no futebol de qualidade, jogado, bonito, compartilhado, que os atletas se movimentam, tocam a bola. E tento sempre olhar pro lado humano também. Em conhecer os atletas, ajudar eles, passar meus ensinamentos e minha experiência também. Eu tive treinadores que fizeram diferença na minha carreira e quero poder fazer a diferença na vida deles também. [...] Se me falam pra fazer determinada atividade que sei que vai prejudicar um atleta a longo prazo, eu me recuso a fazer (TÉCNICO).

Esse mundo que a gente vive do futebol é cruel, quem já sofreu do outro lado, sabe o que estou falando. Então hoje meu desafio é criar um ambiente melhor, que seja mais estimulante. (TREINADOR).

Me lembro que acordava de madrugada para treinar e nem era o primeiro a chegar. [...] Não basta você querer ser jogador de futebol, isso todo menino de 10 anos quer. O que você está disposto a fazer para realizar isso? E tem que saber que não é um dia. Então não tem que querer ser jogador, tem que querer treinar futebol, é o que eu falo com eles. E isso vale pra qualquer coisa na vida que eles forem fazer. Se o jogador não quer se empenhar, desenvolver, se dedicar, dar o seu máximo, ele não quer ser jogador, porque isso faz parte. Ele quer ser outra coisa, outra coisa que disseram pra ele que se consegue ganhar fazendo gol, como se fosse fácil. (TREINADOR).

A gente que está no dia a dia e já passou por isso sabe que não é fácil, é muito difícil. Eu sou pai também, e não quero isso pro meu filho. As famílias abdicam de muita coisa pelo sonho do filho, é o que eles fazem, eles não têm mais final de semana, eles não tem dia mais pra eles, é o tudo voltado pro filho, levando pra treino, jogo no final de semana. A família vive em função disso, não é só o jogador. É um investimento muito grande, não só financeiro, de renúncia mesmo, de ter que renunciar várias coisas. O jogador que tem uma condição melhor, que tem uma condição social melhor, na primeira, segunda, ou na terceira dificuldade que ele tem, já fala “isso aqui não é pra mim”, “tenho como tocar minha vida fora daqui, vou estudar”. O menino mesmo, né? Tem que renunciar, eu converso muito com eles, “cara, vocês não podem querer ser jogador de futebol e viver na noite, bebendo, fumando. Vocês tem que renunciar alguma coisa, vocês não podem ter tudo. É uma carreira, uma profissão, que exige do teu corpo, você precisa do teu corpo,

né?”. É aquela coisa que eu falo “é aquela bola, que na hora de você decidir, naquela fração de segundos, que você tem que chegar na frente, e não está preparados fisicamente pra chegar”. Mas o Futebol tá fácil, tá fácil de ganhar dinheiro. Você não precisa fazer muito no Futebol. Hoje em dia tem jogador aí que faz um gol, e ele vive desse gol aí, às vezes o salário dele triplica, quadruplica por causa de um jogo que ele fez. Então eu falo pra eles: “é difícil, mas, ao mesmo tempo, é fácil, não precisa fazer tanto”. Agora, tem que se dedicar, tem que focar, tem que se entregar, tem que treinar, se puder fazer um trabalho fora do Clube, é bom. (EMPRESÁRIO).

Conhecendo de perto a rotina dos Clubes e tendo experiências semelhantes a que os atletas vivenciam hoje, esses profissionais passam a ideia de que tem propriedade do assunto e por isso sabem o que deve ser feito. Os atores entrevistados ressignificam a sua experiência anterior. No entanto, alguns verbalizam as dificuldades que enfrentaram e pensam em proporcionar mudanças neste contexto, lutando por espaços mais justos e saudáveis. Outros, acabam repetindo violências que foram sofridas e naturalizam as injustiças. A naturalização faz com que possam se tornar apáticos e corroborem com gestões e modos de funcionamento nocivos.

Torna-se evidente que a gestão e a forma de trabalhar não são unânimes. Um dos técnicos deixa clara sua preferência por atletas mais “esforçados” e explica como os beneficia. Logo depois, ele se descreve como um ex-atleta esforçado. Outros entrevistados absorvem discursos gerencialistas e acreditam ter descoberto “fórmulas” para o sucesso profissional.

A transição da gestão dos Clubes para profissionalização no Brasil incluiu a adoção de características de modelos econômicos e empresariais que muitos profissionais desconhecem

ou não concordam em aplicar, pois eles não julgam ser “compatíveis” com a essência do futebol. A tensão vinda da profissionalização do futebol criou conflitos éticos e políticos dentro dos Clubes. Cria-se uma tensão entre o que significava o tradicional futebol brasileiro para o que o novo futebol baseado em um modelo empresarial vem exigindo.

Nas narrativas dos entrevistados acima, o papel da família já aparece destacado no quadro esportivo. A dinâmica de formação, que tem início na infância e requer uma rotina rigorosa de treinos e hábitos, faz com que não só os atletas estejam inseridos nesse meio, como torna a família uma participante do processo de profissionalização.

A presença da família nos treinos diários, nas competições e na vida pessoal do atleta fazem com que ela se torne ativa no Clube e na relação com os empresários. Não é raro mães e pais renunciarem a suas carreiras ou rotina para se dedicarem ao possível sucesso profissional de uma criança ou adolescente.

Foi tudo novo para mim. Imagina! Em um dia eu via os jogos pela televisão, no outro meu filho estava na escolinha e meses depois já estava sendo abordada por um empresário na beira do campo. Não é fácil ter tempo ou alguma forma de manter o filho naquela rotina de treinos, principalmente se você ainda vê seu filho de 12 anos como um bebê (risos). Então eu demorei a entender como tudo funcionava e o que precisava ser trilhado para o meu filho realizar seu sonho. É muita dedicação, muita saudade, precisa de muito amadurecimento. Mas a gente apoia mais do que torce. [...] Tento permanecer junto e sempre corri atrás do que foi preciso para ajudar. Já arrecadei dinheiro da passagem para ir para o treino quando ele era da base, depois comecei a conseguir ajuda com os empresários. [...] E na parte emocional eu tento ficar

junto, mesmo quando dói. Tem que levar como se fosse outra profissão qualquer, mas não sei em qual outra profissão uma mãe assiste um filho se machucar na televisão ou levar um título para um país. São muitas emoções. (MÃE DE ATLETA).

Uma vez disse a uma amiga que se eu pudesse voltaria no tempo e reescreveria tudo que passamos. Com certeza eu apagaria todos os capítulos ruins. Mas aí me pergunto se seríamos quem somos hoje. De qualquer forma, sempre tento ser sincera quando me falam sobre a vida de um jogador. E sei a sorte que tivemos. Muitos amigos de infância do meu filho ficaram pelo caminho, mesmo viajando as mesmas 9 horas de ônibus para uma competição, mesmo se mudando várias vezes por ano ou suportando a dor da distância de estar a milhares de quilômetros de um filho adolescente, mesmo acordando as 5 da manhã. Eu penso neles e penso nas mães, que permanecem com eles e ainda devem apoiar esses sonhos. [...] Conheço muitas mães e posso dizer que é raro não existir uma família comprometida com o esporte por trás de um atleta hoje em dia. (MÃE DE ATLETA).

Os Clubes e empresários atribuem essa dedicação da família como um fator desejável e decisivo para alcançar o objetivo da profissionalização. As mães viabilizam os primeiros treinos, mantêm contato com os Clubes e empresários e sustentam emocionalmente os filhos. Para muitas famílias, além da presença do sonho de se tornar um atleta, existe a chance de ascensão econômica, que faz com que se estimule a formação e o crescimento profissional. Ao responderem sobre pontos positivos que o futebol dos filhos trouxe, destacam vitórias,

resultados positivos e argumentam que a inserção no esporte traz amadurecimento e faz com que os jovens vivam experiências que geralmente não são vividas por adolescentes.

O que torna especial, né? O principal é ele ter alcançado o sucesso e ter realizado seu sonho. Isso não tem preço, apesar dessa brincadeira custar caro. Hoje vejo o lado bom das coisas que enfrentamos. [...] Vi meu filho se tornar atleta, superando vários desafios que não pensei que ele seria capaz, amadurecendo cinco anos em um, criando responsabilidade enquanto percebia que os outros meninos não eram iguais. Tem outra coisa que conta muito: em alguns clubes que ele passou, conheceu pessoas incríveis, foi atendido por bons profissionais, fez amigos de várias classes sociais e viajou, se tornou independente. Fico feliz vendo colher os frutos hoje. (MÃE DE ATLETA).

O empresário destaca a experiência de acompanhar de perto a trajetória de atletas que conseguiram alcançar bons resultados profissionais.

Ah, o que marca muito a gente é, por exemplo, lá no início do trabalho a gente captar um jogador e 6 meses ou 1 ano depois ele chegar em uma Seleção Brasileira, isso marca muito para gente. Pegar um menino, ele era nada, e a gente faz esse trabalho no dia a dia e ele foi convocado. Lembro que nesse dia da convocação, quando a gente soube, foi maior festa, o pessoal saiu para jantar, uma festa tremenda, muito marcante, até porque foi o primeiro jogador que a gente teve com convocação, e depois de um trabalho longo, né? (EMPRESÁRIO).

As mães atribuem toda vantagem do esforço dispensado na formação no sucesso dos filhos e em vê-los felizes. Os outros atores associaram as vantagens ao reconhecimento por um bom trabalho, conquistar títulos e conseguir se manter estável em um grande Clube de futebol nas categorias profissionais.

Em nenhuma das entrevistas o dinheiro, salário ou ascensão econômica foi citado quando questionados a respeito das boas experiências no esporte com atletas. Os momentos mais lembrados neste sentido foram as comemorações de títulos com a equipe de trabalho.

Sobre as desvantagens, as mães citaram dificuldades financeiras para manter o necessário para evolução do filho, como suplementos e passagens; a distância; as dificuldades e a falta de apoio para enfrentar doenças e lesões; pressão da torcida; frieza dos dirigentes e represálias sofridas pelos filhos quando ainda crianças; rotina intensa e desgastante; afastamento do ambiente escolar; instabilidade do emprego e falta de independência.

Olha, dificuldades são muitas, viu? Mesmo tendo intimidade com o Departamento Médico durante a formação, nenhuma mãe merece ver um filho se machucar pela TV. No dia que isso aconteceu comigo, eu entrei em desespero, tentava ligar e ninguém me atendia. (MÃE DE ATLETA).

Uma mãe cita dificuldades de conciliar a carreira com a vida escolar do filho:

Às vezes me sinto até culpada! Ainda bem que deu tudo certo no futebol (risos). Foram milhares de faltas e atrasos. Eu já nem sentia mais vergonha de ir pedir 2ª chamada de prova. É muito difícil acompanhar tudo por conta da rotina. Algumas escolas diziam “tudo bem, aqui vamos encontrar um jeito”,

mas logo depois ligavam avisando que não poderiam mais ajudar, e lá ia eu procurar outra escola... (MÃE DE ATLETA).

Eu sempre acho que ser dispensado é a pior coisa que pode acontecer. Porque ali, mesmo que você saiba que existem várias opções, você sabe que não teve um bom desempenho. E naquele momento pode ser o último contato com um sonho e com o futebol. Acho que muitas pessoas não entendem o quanto isso é importante para o menino. Um treinador pode não gostar do meu filho e tirar ele do Clube, isso acontece. Na base eu sofria mais ainda, porque agora meu filho entende e é um adulto, mas quando era criança já o vi ser tratado com muito desrespeito. Já escutamos “você está muito abaixo dos outros” quando ele tinha 13 anos, com uma objetividade e descaso que me doem até hoje. (MÃE DE ATLETA).

As mães comentaram sobre uma rede de apoio que conta com mães de jogadores em formação, profissionais e ex jogadores. Elas contam que a troca de informações, compartilhamento de conhecimento e oportunidades, o espaço para falarem suas rotinas, contarem suas vitórias e dividirem seus medos e angústias traz conforto e força no momento de lidarem com a carreiras dos filhos. Uma das mães destaca que, mesmo com filhos em fases diferentes, elas sempre se dispõem ao diálogo umas com as outras. Ela conta que organizam encontros quando possível, pois no grupo existem mães de diversos estados.

O grupo parece oferecer suporte e possui um papel fundamental para perceberem que não estão passando por tudo sozinhas. A troca de experiências e até mesmo a ajuda de outra

pessoa que possivelmente está mais próxima do filho foram benefícios citados pelas entrevistadas. A luta pela formação e profissionalização de qualidade e que respeite a vida, os limites e individualidades faz com que elas tenham fôlego para estabelecer o diálogo com Clubes e profissionais que estão dispostos a ouvi-las e fazer “um futebol mais justo e menos sofrido pra todo mundo”, como uma delas cita.

Em relação a experiência ruim de empresários e treinadores com atletas, eles citam a relação com a família dos atletas em formação, a falta de estudo, o insucesso de atletas nos quais tinham expectativas e o abuso de álcool e drogas.

Teve jogador nosso que deu errado, que foi ao contrário. Um jogador nosso que no meio do caminho foi envolvido com o tráfico de drogas, na comunidade que ele morava, foi trabalhar com o tráfico, largou o futebol e foi trabalhar com o tráfico, e foi assassinado tempos depois. Isso tudo é ruim, né? Um menino que a gente conhecia bem, né? Que viveu com a gente aí e não teve cabeça suficiente para se livrar de uma situação dessa. (EMPRESÁRIO).

Tem também aquela dificuldade do nível dos atletas, não nível físico, mas intelectual. O atleta brasileiro do futebol ainda tem muita dificuldade de entender o que a gente passa para eles, os exercícios para fazer no clube, as coisas extra campo. Eles também não dão muita atenção pra orientações teóricas, isso é atrapalha bastante. Muitos deles param de estudar e na hora de uma aula isso faz falta, na hora de analisar um vídeo, de se comunicar com a imprensa. Desde a base tem essa coisa de que o jogador de futebol não precisa estudar, isso é muito errado e prejudica a gente depois. Eles acham que vão

mudar de vida só jogando, querem ficar em campo o tempo todo, mas não é assim. Tem que ter conteúdo depois, tem que estudar, tem que saber de tudo. E se não der certo? Mas eles nem querem pensar nisso. (PREPARADOR FÍSICO).

No profissional eu sinto muito quando vejo um jogador que tem potencial se perdendo, deixando de treinar, perdendo o gás. Às vezes alguém que tem tudo pra ficar no futebol por muito tempo e acaba que a carreira termina cedo, é muito ruim. Eu acho que quando você começa a trabalhar com os jogadores você deixa de torcer pra um time e começa a torcer por cada um. Tem atleta que vai pra time pequeno, ou que vai pra fora, e eu fico torcendo por ele, comemorando as conquistas, ainda mantenho contato. (TÉCNICO).

Um dos técnicos cita a própria experiência como uma dificuldade, se aproximando da experiência do atleta:

O clube cobra a gente e a gente tem que cobrar os atletas, mas às vezes os atletas também cobram porque não estão no time principal, porque é um tipo de treinamento e não outro, e assim vai [...] Você tem que saber conviver em um mundo competitivo, porque são muitas cobranças no meio. E também por ser competitivo, não são só os atletas que estão disputando um título, você também tá sempre na disputa pelo seu lugar e tem que entender que um dia você tá bem no profissional, mas no outro pode ter que voltar pra base, pode ter que mudar de time, ir pra um menor, tudo vai depender do resultado, e nunca o resultado depende só de você. Também tem que querer muito, porque

apesar do futebol ser a paixão do brasileiro, tem muita dificuldade ainda. (TÉCNICO).

O entrevistado destaca a falta de estrutura, que dificulta a execução do trabalho e não fornece materiais e espaços adequados. Outro ponto importante destacado foi o relato de uma forma de adoecimento citada como frequente nos Clubes de futebol.

Só na minha comissão dois colegas já tinham tido câncer de pele, então a gente sempre tomava cuidado, mas é complicado. Realmente durante os treinos são muitas horas no sol, e quase o dia todo, é bem perigoso, tem que repassar o protetor toda hora porque a gente transpira muito e sai. O pessoal sempre zoa né? Quando me vê de boné, passando protetor toda hora, mas é só brincadeira, eles sabem o que aconteceu. (TREINADOR).

Além da exposição dos atletas a diferentes tipos de lesões, todos os profissionais permanecem em campo durante muitas horas por dia. Jogadores, treinadores e preparadores físicos ficam expostos ao sol e os Clubes não os orientam nem tampouco oferecem proteção adequada. Assim com as lesões, o câncer parece ser algo naturalizado no ambiente.

É possível destacar que a brincadeira entorno do perigoso pode ser uma estratégia defensiva dos colegas para negar que podem adoecer. Analisando estas narrativas, fica evidente que o conteúdo dos dados cria demanda para futuras pesquisas que se proponham a estudar as vivências de outros profissionais do cenário esportivo, assim como analisar o papel das mães que abdicam de suas vidas e carreiras para se dedicarem ao cuidado com o sonho dos filhos.

5.2 Trajetórias de atletas: Estradas percorridas até chegar ao gramado

Neste subcapítulo, a narrativa dos atletas será apresentada e analisada a partir da categoria 1 – Trajetória. Essa categoria reúne os dados das entrevistas e do uso da metodologia LSP. A seguir, a imagem demonstra os dados referentes a idade considerada pelos atletas em que tiveram início na carreira esportiva.

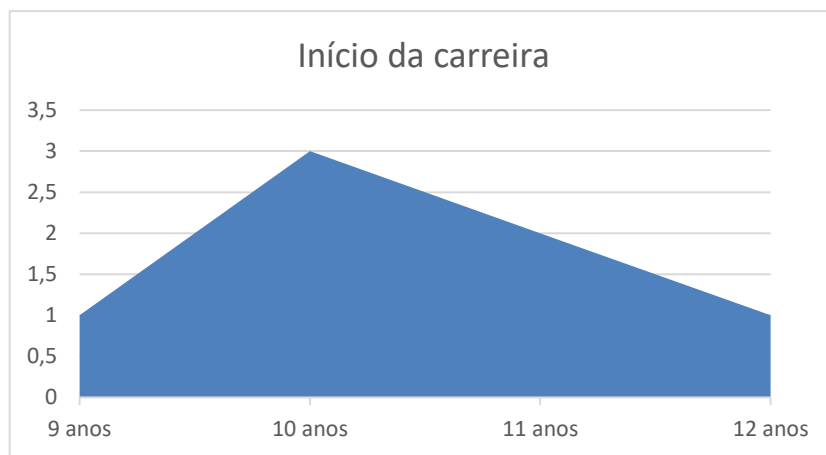


Figura 4: Início da carreira

A figura 4 mostra que a maior parte dos atletas considera que o início da carreira ocorreu aos 10 anos de idade. Um fato relevante observado é que as idades menos citadas, 9 e 12 anos foram citadas pelo jogador mais novo e mais velho, respectivamente. Isso significa que, nesta pesquisa, quanto mais novo, mais cedo o atleta iniciou na carreira esportiva. Todos entrevistados se apresentaram como atletas de futebol. Entretanto, dois evidenciaram:

Sou jogador de futebol. Jogador não... atleta! Porque jogador é aquele cara que não quer nada, que não vai pro treino, aquele jogador com problema. Eu sou atleta! Atleta passa uma ideia de mudança no futebol. Não é só no Vôlei que tem atleta comprometido. (ATLETA).

Eu me considero profissional, um atleta mesmo. Sempre me dediquei, nunca fui de sair ou beber. Jogador é outra coisa, são esses caras que ficam bebendo, atrasam treino, faltam, é o jogador. Eu me considero atleta. (ATLETA).

A diferença marcada pelos participantes pretende mostrar a seriedade com que buscam trabalhar, se distanciando do estereótipo de atletas, ou “jogadores”, conforme definido por eles, que possuem características tidas como negativas, como chegar atrasado em treinos e frequentar festas constantemente.

Questionados sobre a escolha profissional, alguns motivos se repetiram: sonho, dom e paixão. A maioria afirmou que escolheu seguir a profissão porque sempre foi um sonho, e não souberam ser exatos quanto ao momento que esse desejo foi despertado. Outros, afirmaram que o futebol sempre foi uma paixão e relembram os primeiros jogos assistidos e como imaginavam um dia estar em campo. Um dos entrevistados comentou que sempre teve facilidade com esportes e atribui sua escolha a ideia de ter seguido um dom que lhe foi conferido.

Em relação à forma como ingressaram no futebol, citam: escolinha de futebol, testes feitos em Clubes e incentivo da família. Todos afirmaram que tinham sonho ou dom para profissão desde o início da infância. A maioria já estava em escolinhas de futebol quando foram chamados por treinadores ou “olheiros” para ingressarem no clube.

Devido a representação que o futebol ocupa no país, é comum que não só os atletas atribuam status para o esporte, como toda sua família. Além disso, a possibilidade de ascensão social faz com que jovens sejam incentivados e desejem seguir a profissão para ter um bom salário e ajudar a família.

A mídia dissemina a ideia de que jogadores são bem remunerados e possuem vidas luxuosas, ainda que não seja a realidade de todos os trabalhadores de futebol profissional no Brasil. Desde os primeiros anos de vida, diversas crianças são estimuladas a jogar bola em seu ciclo social e familiar devido a este estereótipo de jogador de futebol de sucesso. Na imagem a seguir, um participante representa no modelo a possibilidade de ascensão que o futebol pode proporcionar.



Figura 5: LSP – O que esperar do sucesso

Em relação à idade, Damo (2005) calculou que a formação no esporte tem início geralmente a partir dos 12 anos. Pereira (2008) observou que os jogadores participaram dos testes sem ter ideia da proporção que o esporte tomaria nas suas vidas, possuíam habilidades e foram incentivados por adultos a frequentarem o que chamam de “peneiras”, o processo de seleção de jogadores realizado por clubes.

Apesar dos motivos permanecerem os mesmos, podemos observar que a idade que os atletas consideram que ingressaram no futebol, nos dias de hoje, é consideravelmente inferior

a observada no ano de 2005. A explicação para esta diferença fica evidente na fala de um dos atores do cenário esportivo, que afirma que atualmente o ingresso no futebol é feito aos 11 anos de idade, ou seja, cada vez mais precocemente.

Hoje, um menino com 11 anos de idade já tem um representante. É difícil alguém não ter. O futebol hoje está muito precoce, né? Depende de cada Clube, mas vamos falar de (um clube específico): hoje devem ter uns 10 empresários que transitam ali. Lógico que tem empresas que são mais fortes em algum Clube. A nossa é mais forte no (clube), a gente tem muito atleta lá. Outras empresas já focam em outro, então depende muito. A gente só tem que chegar antes, né? Por isso temos esse trabalho de estar em todo jogo. A gente vai no jogo do Sub 11 até o profissional, né? A gente tenta pegar o menino o mais cedo possível [...] Já é no campo, desde o Sub-11. Antes disso é lá no Futsal, mas a gente não vai lá no Futsal não, começamos no campo. (EMPRESÁRIO).

A fase do futebol de campo, que antes tinha início por volta dos 12 anos, na categoria Sub-13, hoje passa a acontecer mais cedo, com a criação de categorias a partir do Sub-11. Antes dessa idade, ainda é possível que a criança pratique escolinha de futebol ou futsal. Geralmente, os Clubes treinam categorias de Futsal a partir do Sub-8, mas já existem instituições que implementaram o Sub-7.

Para facilitar a leitura e o entendimento das fases percorridas, a tabela 4 mostra como é feita a divisão de categorias do Futsal e do Futebol, de acordo com as informações fornecidas pelo empresário entrevistado.

Tabela 4

Categorias de Futsal e Futebol

Futsal		Futebol	
Sub-7	5 aos 7 anos	Sub-11	10 aos 11 anos
Sub-8	7 aos 8 anos	Sub-13	12 aos 13 anos
Sub-9 (Fase de possível transição para o campo)	8 aos 9 anos	Sub-14	14 aos 15 anos
Sub-11	10 aos 11 anos	Sub-15	15 aos 16 anos
Sub-13	12 aos 13 anos	Sub-17	17 aos 18 anos
Sub-15	14 aos 15 anos	Sub-20	17 aos 20 anos
Sub-17	16 aos 17 anos	Profissional	20 anos em diante
Sub-20	18 aos 20 anos		
Adulto	20 anos em diante		
Veterano	A partir dos 35 anos.		

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados das entrevistas.

A divisão pode ser alterada de acordo com a dinâmica de cada Clube e o número de competições. As subcategorias podem ser novamente subdivididas. Por exemplo, na categoria “Juvenil”, representada pelo Sub-17, pode haver uma subdivisão entre o Sub-16 e o Sub-17 para que tenham equipes disputando campeonatos distintos. No entanto, a divisão oficial que estrutura os campeonatos e federações, é a descrita na tabela.

O conteúdo das narrativas permitiu que fossem identificados atores do cenário esportivo que foram mencionados ao contar sobre a trajetória ou narrar uma figura do modelo elaborado pelo participante. Com frequência, ao relembrar questões do início da carreira, os atletas citam o suporte familiar, empresários, técnicos, treinadores e colegas de equipe.

Os momentos estão relacionados às dificuldades financeiras durante a formação de base. Muitos relatam que não recebiam nenhuma ajuda de custo do Clube. Quando os auxílios surgem, vem de empresários. Foram destacadas, durante a trajetória, diversas “ajudas” dos empresários: ajuda de custo; pagamento de aluguel; fornecimento de chuteiras; plano de saúde; festas; passagens para o treino; viagens; presentes como roupas e relógios.

A mídia produz a imagem de astros, figuras raras e incríveis, criam apelidos sedutores e alimentam sonhos e expectativas de muitos indivíduos. O estrelato produzido pelos veículos de comunicação “é responsável em mascarar a realidade desta prática desportiva enquanto profissão. Nem todos os atletas recebem salários altos, contrário ao imaginário popular, não trabalham se divertindo, os treinamentos são rigorosos obedecendo a esquemas táticos pré estabelecidos e em horários inflexíveis” (Silva, 2010, p. 84).

Ao contrário do que é destacado pela mídia, a formação no esporte não é luxuosa e sequer remunerada. Com os gastos gerados pelos materiais, treinos e competições, os jovens dependem dos empresários para conseguir praticar o esporte. A família aparece como suporte psicológico e financeiro para enfrentar as adversidades e problemas. A fé aparece como fator relevante desde o início da carreira esportiva.

Alguns atletas relatam que pensavam que a realidade no futebol era diferente da que conhecem. Mais uma vez, o período de formação aparece como um momento em que alguns se depararam com uma realidade diferente da conhecida pelo senso comum.

Tem que rir de quem acha que é mole, né? Se fosse mole todo mundo aguentava. Vai lá competir! Vai lá treinar todo dia. Tem gente que pensa que é só ficar lá se divertindo. Não é assim não! Tem que ter disciplina, garra, determinação! Tem que treinar em campo ruim. Tem que ouvir o que não quer

e ficar quieto. Não é fácil, não. Eu via o Ronaldo jogar e pensava “vou ser esse cara”, eu achava que era fácil ser aquele cara. (ATLETA).

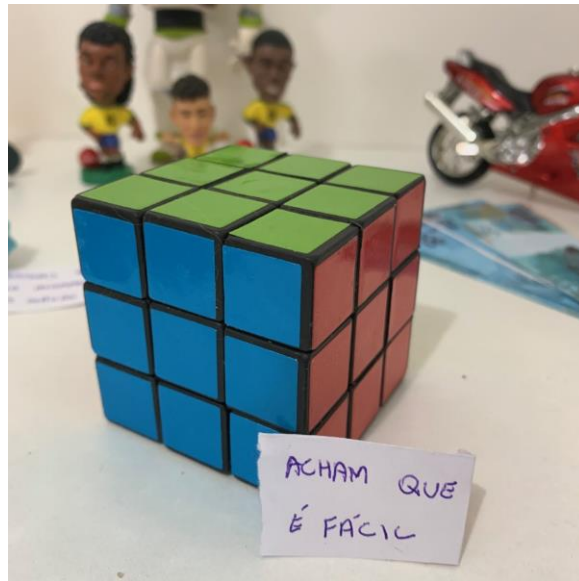


Figura 6: LSP – Acham que é fácil

A narrativa dos entrevistados indicou pontos importantes referentes a tornar-se profissional. Parte dos interlocutores atribuem características durante a trajetória no esporte para isso: ser profissional; se superar; estudar; se dedicar; ser responsável e pontual; seguir normas e regras; respeitar o Clube e as orientações de todos os profissionais; ouvir; ter bons relacionamentos; treinar bem; alimentação saudável e seguir uma rotina de sono e treinos. Devem ser evitados: vícios; brigas; festas; ganância; excesso de competitividade e crueldade. Esses aspectos devem ser seguidos durante o trabalho, fora dele e nas férias. Desde a infância o esporte é algo levado a sério, e suas capacidades devem exceder as expectativas.

Conforme destacado nesta pesquisa, Merlo et al. (2011) citam que doenças ocupacionais causadas pelos atuais contextos organizacionais ocorrem porque espera-se que o

trabalhador expanda cada vez mais o seu tempo, supere os seus limites, e conquiste tudo àquilo que antes parecia impossível, ou seja: trabalhando infinitamente e doando-se integralmente.

Em relação a aposentadoria, todos eles, ao falarem sobre o futuro, comentam sobre como pretendem continuar no meio do futebol profissional, até “pendurar as chuteiras” e até pensar em uma nova profissão. Relacionando com o que foi dito no capítulo no anterior, é comum que ex-atletas escolham uma segunda profissão, relacionada ao esporte, após a aposentadoria como jogador de futebol.

Na próxima seção, serão analisadas as narrativas a respeito das condições de trabalho, organização de trabalho e as relações de trabalho que permeiam o cenário de alto rendimento.

5.3 Condições, organização e relações de trabalho no futebol: A busca pelo “atleta ideal”

A presente seção abrange o modelo de gestão do trabalho no futebol profissional, que abarca a organização do trabalho, relações de trabalho e condições de trabalho. O objetivo deste trecho é compreender como a organização do trabalho tem papel significativo na saúde do trabalhador, pois ela estabelece a divisão do trabalho (tarefas, modo operatório, regras) e a divisão de pessoas (hierarquia, divisão de responsabilidades). Para PdT, essa organização do trabalho movimenta ações que tem impacto diretamente no aparelho psíquico. Nesta pesquisa, o contexto do trabalho dos atletas não parece se diferenciar dos modelos de gestão de outras organizações. Isso mostra que o futebol se encontra amplamente inserido na lógica capitalista, desde sua organização até a forma como é inserido na sociedade, como uma forma de consumo.

Por se tratar de uma atividade que anteriormente não possuía características empresariais e recentemente viveu uma transformação na sua forma de gestão e organização, advinda da profissionalização, é possível observar impasses e consequências para os trabalhadores. Apesar da inserção do futebol na lógica capitalista e a organização semelhante às demais instituições de trabalho, a forma como os atletas se preparam para seguir a carreira possui traços particulares e bem definidos. Outro ponto que merece destaque como uma diferença importante é a mediação dos empresários entre a relação de trabalho atleta e Clube.

Desde muito cedo, como destacado no subcapítulo anterior, crianças são estimuladas a iniciar carreiras esportivas, mesmo sem se dar conta de tudo que este processo envolve. Nos relatos desta pesquisa, a própria família relata que não compreendia e imaginava tudo que envolvia a formação e a profissionalização. O futebol segue modelos rígidos e os valores empresariais sustentam o foco nos resultados comerciais, enquanto profissionais são contratados para aplicar esquemas táticos sofisticados.



Figura 7: LSP – Brincadeira séria

Em relação à profissionalização dos atletas, o empresário explica que o contrato profissional pode ser feito a partir dos 16 anos. Neste momento, os atletas se tornam oficialmente funcionários da organização esportiva. Antes disso, existe o contrato de formação, que pode ser feito a partir dos 14 anos de idade. O que vai definir os sujeitos que assinarão este documento, além da posição no clube, é o rendimento em campo. Segundo os dados, os atacantes costumam assinar contratos antes daqueles que atuam em outras posições. Essa distinção entre categorias sugere uma hierarquia dentro do time.

Quando o jogador é bom e o Clube acredita, geralmente eles fazem (o contrato profissional) né? Até pra vincular o jogador ao Clube, para segurança do próprio Clube de não perder o jogador lá na frente, aí fazem esse contrato de formação. Mas tem casos que levam esse jogador de 14 anos até os 19 com contrato de formação, e contrato profissional é feito só depois. Mas o certo é com 16 anos fazer o profissional. (EMPRESÁRIO).

Os Clubes preferem manter os contratos de formação, pois os custos de ter um jogador profissional são mais altos.

Pro Clube é melhor ele ter o de formação, porque os encargos deles são menores, entendeu? No contrato profissional o Clube tem muito encargo pra pagar, né? Pro menino, é lógico que pra ele é o profissional, porque é melhor pra ele, mais garantias, uma série de coisas. Tem a diferença do salário também. No contrato de formação pode receber, mas depende do Clube, isso varia de Clube pra Clube, e de Atleta pra Atleta também. (EMPRESÁRIO).

A exceção é identificada na trajetória dos goleiros que, segundo sugerem os dados, demoram para se profissionalizar por ser uma posição muito específica, o que restringe o mercado.

Às vezes tem goleiros aí que são eternos reservas, né? São reservas a vida inteira, né? Por exemplo, o goleiro do São Paulo, vários deles foram reservas eternos do Rogério Ceni, que nunca deixou de jogar. Eles ficam ali na reserva e não conseguem jogar. Às vezes um goleiro chega com 27, 28 anos, já quaaase no final de carreira. É só um que joga, não tem jeito. (TREINADOR).

Um atleta, ao falar sobre seu sucesso, comenta sobre o que não acontece com a maioria dos jovens:

Não assinavam contrato com ninguém na época, levei um susto quando cheguei lá no (CT) e meu empresário já tava ligando. Só mais um menino do 15 recebia, do 17 também não tinha quase ninguém (...) ganhei bem pra quem ia fazer 16 anos, podia ser assim com todo mundo. (ATLETA).

De acordo com Zainaghi (2004), além das diferenças dos contratos, é possível que um atleta ganhe ajudas de custo dos empresários e receba patrocínios de marcas de roupas, tênis, entre outros. Fato esse que é confirmado na fala do empresário, que faz todo planejamento da carreira durante a adolescência.

Geralmente, o menino já com 14, 15 anos, que a gente vê potencial nele, a gente já tenta montar um link dele (...) é filmar alguns jogos e montar um link com os melhores lances dele e já começar a mostrar lá fora, ele com 15 anos. Pra ele já entrar e, vamos dizer assim, entrar no radar dos Clubes lá. E a gente

tem muito contato com Diretor de Clube lá entendeu? E a gente apresenta os jogadores, pra eles darem uma olhada. (EMPRESÁRIO).

Após observar o atleta e decidir se ele tem o potencial que procuram, a relação com os empresários é estabelecida, como conta o captador:

A gente capta eles, mas eles que contratam a gente pra trabalhar pra eles, a situação é inversa. A gente paga eles, com ajuda de custo. Mas a gente é contratado por eles, pra trabalhar, tanto que a gente não ganha nada nessa parte inicial, aí com o menino com 13, 14, 15, a gente só investe, né? A gente não tem nenhum tipo de retorno ou remuneração em uma idade dessa, é um investimento que a gente faz. O retorno vem lá na frente. (EMPRESÁRIO).

Entre os chamados “investimentos” estão: materiais esportivos, passagens de ônibus para frequentar os treinos, plano de saúde, ajudas de custo que podem variar de acordo com o rendimento e comportamento do atleta, suplementação alimentar, auxílios em forma de dinheiro e bens materiais para família (como material para obra) e até mesmo aluguel de imóveis perto do local de treinamento. Esta dinâmica é diferente do que acontece nas empresas. Não existe, em outros meios de trabalho a figura de um agenciador, que media a relação entre o funcionário e o empregador. A autonomia dos empresários para elaborar os vídeos e enviar para gestores de outros países marca a falta de liberdade dos atletas. Os jogadores, desde muito cedo, são agenciados por profissionais que podem negociar sua ida para Clubes de todos os lugares do mundo, sem opções de escolha. A dinâmica das relações serão mais exploradas nos próximos pontos do texto, destinados a discussão da ordem social do trabalho.

Ainda em relação à organização do trabalho, destaca-se aquilo que os atletas relatam sobre o que é ser um jogador de futebol. Entre os pontos positivos, os interlocutores relatam

que gostam da carreira que escolheram seguir, pois proporcionou um salário satisfatório, um ambiente agradável de trabalho que permitiu a construção de laços afetivos e o sentimento de realização, ao se sentirem capazes de realizar as exigências. Os relatos rodeiam as relações e a organização do trabalho.

É bom quando tô em um Clube bacana, em um momento bom do Clube também. Salário em dia, um Clube grande. É isso que a gente busca, né? (ATLETA).

Ah, o lado bom é fácil! Eu trabalho jogando bola, viajando, essa parte é muito boa! Os amigos que eu tenho também vieram todos do futebol! (ATLETA).

Os horários de treinos e jogos ocupam grande parte do dia. Os treinos acontecem durante a semana, geralmente no período da manhã. O período da tarde é destinado a cuidar de outros aspectos do trabalho, ainda que fora de campo. Os diferentes tipos de preparações podem ocorrer em outros períodos do dia e atividades específicas como frequentar a academia, fazer treinamento funcional ou de reabilitação completam a agenda da tarde.

Em determinadas narrativas, um interlocutor explica que tem conhecimento sobre o que o Clube espera dele, identificando mudanças na forma como o “jogador” era visto antes do profissionalismo.

Antigamente a gente via isso do jogador largado, que não quer nada. Hoje em dia não é isso que querem da gente. Eles querem comprometimento, habilidade e resultado. É isso que sempre cobram da gente. E uma coisa acaba levando à outra. (ATLETA).

Os atletas que não possuem características como responsabilidade e não seguem as normas e expectativas do Clube são dispensados rapidamente, segundo os entrevistados. Um deles, em outra direção, acha que as regras e normas não fazem sentido no ambiente esportivo.

A regra é fazer gol. No final, quem não faz o trabalho é dispensado. Funciona assim mesmo, não tem educação que faça um atacante que não rende ficar no Clube. Ainda acho que não tem essa! (ATLETA).

Essa fala pertence a um atleta que hoje trabalha em um time de menor expressão. Unindo as narrativas desse atleta, podemos interpretar que ele foi dispensado de um Clube por cobranças de rendimento em campo e não voltou a atuar em times grandes. Para ele, a principal característica que o tirou deste time foi o resultado. Entretanto, relata em outros trechos que frequentemente teve “problemas de disciplina”. Na imagem a seguir, é ilustrado por um participante o perfil do jogador que não consegue obter sucesso.



Figura 8: LSP – Quem fica para trás

Na imagem, o suposto sujeito que não conseguiu se tornar um atleta tem características diferentes daqueles que conquistam o sucesso. Figuras de jogadores e personagens fortes e amigáveis representam o atleta bem sucedido, enquanto um personagem caído, segurando um lanche, ilustra aqueles que “são dispensados pelo caminho”.

Em ambas as narrativas, as normas e regras não consideram as experiências dos jogadores e suas rotinas. Os atletas se descrevem subordinados aos dirigentes e técnicos, os seus “chefes”. Devem acatar e seguir as regras e instruções, sem poder de questionar ou sugerir. Ao contrário do que sugere a PdT, as exigências são elaboradas por gestores e outros profissionais. Seria importante que houvesse a adequação da organização das tarefas e das atividades, e que os objetivos e resultados esperados pelos gestores e técnicos fossem claros e significativos para as pessoas que o realizam, que muitas vezes não possuem formação para compreender regras táticas, por exemplo.

A rigidez da organização do trabalho pode entrar em confronto com a subjetividade. Junto com elementos deletérios à saúde (metas desmedidas, avaliações injustas, competição exacerbada), há o perigo de inviabilizar a transformação do sofrimento, e esse pode se tornar patogênico (Moraes, 2013b).

Alguns atores sugerem que os Clubes de futebol, alinhados aos novos interesses, procuram por um modelo de “atleta ideal”.

Atleta é aquele cara dedicado, que vai aos treinos, respeita a camisa que veste, não vai pra balada, não fica se expondo, não se envolve em briga, fofoca ou confusão. Hoje os dias não querem o jogador problema! A gente quer um atleta que se alimenta bem, que segue as recomendações das pessoas que

trabalham no clube, que aproveita bem o momento que está vivendo. Precisa de muito foco, superação e vontade. (TREINADOR).

O “atleta ideal” aqui destacado por este treinador e ex-atleta se alinha com os “manuais” para o sucesso profissional analisados por Motta et al. (2019), em que os temas sobre liderança e superação aparecem como características de um esportista ou trabalhador vitorioso enquanto menosprezam a figura de um “esportista decaído” que não se assemelha ao atleta modelo.

A pesquisa mostrou que há uma tentativa de aproximação de termos associados ao esporte aos modelos de gestão. Nas imagens coletadas das entrevistas com os atletas, fica evidente a procura dos Clubes por um modelo de atleta perfeito, forte e capaz de superar todos os obstáculos.



Figura 9: LSP – O “atleta ideal”

Há uma via que adequa os discursos gerenciais do esporte, que se alinham às novas formas de gestão na medida em que sustentam a existência de um indivíduo forte, valente, capaz de superar os obstáculos sem dificuldade, que se relaciona bem com o grupo, tem espírito de liderança, é responsável e obediente, incorpora os objetivos organizacionais em detrimentos dos próprios desejos, não participa de conflitos, não traz os seus problemas externos para o ambiente de trabalho, é bem sucedido, cumpre metas, etc. Tais argumentações, na verdade, sustentam a existência de um indivíduo que não existe. Cria-se a imagem de um sujeito ideal, que não tem rosto ou identidade, mas torna-se o objetivo de todos os atletas e aumenta a competitividade no trabalho.

Quando a organização do trabalho possui estas características produtivistas, alcançar metas e resultados se torna o mais importante, independentemente das consequências físicas e sociais que podem deteriorar os trabalhadores (Moraes, 2013b). Alinhar o esporte a lógicas gerencialistas de mercado pode afetar o que remete o esporte: a saúde. A organização do trabalho apresenta uma série de contradições que incidem sobre a saúde mental e física dos trabalhadores. Repensar essa organização requer o afastamento da prescrição e a interpretação do real frente às dificuldades concretas, considerando todos os sujeitos envolvidos neste processo.

As condições de trabalho, como pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas desencadeiam desgaste, envelhecimento e doenças somáticas no trabalho. Araújo (2018) aponta que gestões que expõem os trabalhadores a situações precárias dificultam que o ator social imprima sua engenhosidade e ponha em prática o seu próprio saber fazer, o seu modo de trabalhar.

A falta de estrutura e investimento parece prejudicar o trabalho de todos os profissionais envolvidos, colocando em risco a saúde e seus corpos na medida que aumentam os riscos de acidentes e lesões. A ausência de empenho em manter a vida escolar dos jogadores da base também aparece como uma preocupação dos treinadores e empresários, que compreendem os riscos e incertezas da ocupação.

A estatística de sucesso é muito pequena, é pequena demais. A gente tem isso na empresa lá de todas as categorias, dos anos. Você pega aí uma safra do clube com 30 jogadores, dos meninos hoje que tem 15 anos de idade, vamos supor que tem 30 jogadores no elenco. A estatística mostra que dali, dois vão chegar com sucesso. Ou seja, é muito pequeno. Muito pouco. Uns vão desistir no meio do caminho, outros vão trabalhar com o pai, outros vão ficar em time pequeno, ganhando mil, dois mil reais, batendo cabeça por aí... Agora, que vão realmente viver do Futebol, que vão ter um salário digno, são 2, 3 no máximo. Isso não sou eu que to falando não, tá? É estatística. (EMPRESÁRIO).

A presença dos empresários nos Clubes afeta significativamente a rotina nos CTs.

No profissional começa ficar mais evidente o poder dos empresários, dos negócios. O técnico vai perdendo o poder de decidir o melhor pro time dele cada vez mais (...). Quando eles tem muitos atletas é mais ainda, porque eles colocam pressão para todos estarem jogando, pra não ficar de fora do time, essas coisas. Já vi ameaçarem de levar atleta importante pra fora, essas coisas são normais. Mas no geral, eles também ajudam muito né? Cobram os atletas, ajudam na carreira, essas coisas (TREINADOR).

Apesar de toda interferência, a figura dos empresários parece ser parte importante para o funcionamento das categorias de base, pois são eles que criam condições para manutenção da vida do atleta. Não é à toa que surgem narrativas que afirmam uma relação de proximidade entre empresários, jogadores e a família.

As relações socioprofissionais vividas são formadas por elementos interacionais que expressam as relações interpessoais presentes no cenário que atuam e caracterizam sua dimensão social (Ferreira & Mendes, 2003). Além dos empresários, os atletas mantêm relações hierárquicas com outros membros das organizações esportivas e colegas de equipe. As interações externas incluem a mídia e as torcidas, por exemplo. Em relação aos pares, os esportistas comentam sobre bons relacionamentos em um ambiente em que conseguem se divertir, rir e compartilhar de experiências e situações em comum.

A figura do empresário, como mediador dos interesses da organização esportiva e dos atletas, confirma a distância entre jogadores e direção. Não parece haver motivos para este contato, visto que os agentes resolvem todas as questões necessárias e mantém relação direta com os gestores. As agências gerenciam os contatos de negociação, isto significa que um agenciador está sempre em contato com determinado gestor, o que muda com o tempo são os atletas que ele “negocia” com a instituição.

Alguns Clubes que a gente tem mais identificação, onde a gente tem muito jogador, tipo o (time) e o (time), a gente já tem um tratamento – vamos dizer assim – melhor, né? A gente já conhece o funcionamento do Clube. Aí facilita.
(EMPRESÁRIO).

O convívio com outros profissionais aparenta ser mais delicado. Alguns atletas criam boas relações com um treinador, e não se identificam com outros. Os técnicos aparecem como uma chefia imediata, a quem devem obedecer.

As relações, por sua vez, são afetadas por questões políticas dentro das Instituições. Por vezes, são tomadas decisões vistas como injustas para os atletas, que ao mesmo tempo se veem impossibilitados de questionar. Pode haver uma quebra de confiança entre a chefia e os trabalhadores no momento que se sentem lesados.

Não menos importante, as interações externas, que incluem a mídia e as torcidas, por exemplo, possuem grande influência na organização do trabalho e nas vivências dos jogadores de futebol. Por ser um esporte amplamente conhecido no Brasil, os atletas deste esporte são alvo de notícias frequentes e suas imagens são usadas como modelos para produtos e agências de marketing.

Ao mesmo tempo que a mídia destaca os atletas, abre espaço para uma das características da profissionalização que mais atrai os gestores: a comercialização do futebol e tudo aquilo que o inclui. A mídia dissemina a ideia de que jogadores são bem remunerados e possuem vidas luxuosas, ainda que não seja a realidade de todos os atletas de futebol profissional no Brasil. É produzida a imagem de astros, figuras raras e incríveis, com apelidos sedutores (Silva, 2010). Não é raro que sejam noticiadas matérias sobre a vida pessoal dos esportistas. O estilo de vida suscitado utilizado por agências de comunicação que pretendem vender um estilo de vida.

São construídas imagens de atletas e vidas que são consumidas e assumem papéis de expressar uma marca, vendendo-a a partir do fantasioso projeto de realização, definidos através de seu poder de consumo (Silva, 2010). Conforme destacado anteriormente por Pereira (2008),

a inserção do futebol na lógica capitalista e no imaginário social, transforma não só o desporto em uma mercadoria, mas tudo aquilo que pertence a ele: a bola, a chuteira, a camisa – e o atleta.

Tem vários que tem contrato com a Nike, com a Adidas, é uma coisa definida pela Nike e pela Adidas (EMPRESÁRIO).

A gente fecha uns contratos com as empresas também, aí ganha material, ganha chuteira, é irado. É importante também. Cria uma vitrine pra gente, a gente vai sendo visto (ATLETA).

O produto principal é o jogador e a comercialização do jogo é alvo da maioria das direções. Com o discurso da "profissionalização" e "modernização" do futebol, na década de 1970 tiveram início ações de caráter mercantil nessa prática desportiva. Passaram a ser comercializados inúmeros produtos e serviços. Gurgel (2001) estima que os 20 maiores times do Brasil podem render até 16 milhões mensais com o marketing em TV, jornais e uniformes. O papel da mídia é tão importante, que para evitar problemas de imagem, os jogadores contam que participam de treinamentos para aprender a falar em público e conversar com jornalistas.

Por fim, as relações com as torcidas aparecem na narrativa da maioria dos entrevistados como uma forma de reconhecimento no trabalho. Esse sentimento está condicionado aos resultados obtidos nos jogos. Eles relatam situações tranquilas ou em que recebem carinho.

É uma relação tranquila, eu respeito a torcida acima de tudo e eles me reconhecem, me mandam mensagens e parecem gostar também. Não tive nenhum problema ainda não (ATLETA).

Nesta seção, propusemos pensar a relação do sujeito com seu trabalho, partindo do princípio que a Psicodinâmica do Trabalho afirma que há presente no trabalho algo da ordem social. O trabalho não se encerra na relação do sujeito com sua atividade, não é possível exercer uma função sem esbarrar em outro sujeito, que por sua vez, carrega consigo diferentes expectativas e histórias. Não é possível imaginar um trabalho que de alguma forma não esbarre em outros sujeitos. Trabalhar é também viver junto (Dejours, 2004). Somadas a organização do trabalho e as condições de trabalho, as relações são fatores fundamentais para compreensão das vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

5.4 As vivências dos atletas de futebol

Durante a coleta de dados, os esportistas responderam a questões relacionadas as vivências de prazer-sofrimento e foram convidados a elaborar um modelo utilizando brinquedos, que representassem suas vivências no trabalho e como se sentem diante delas. A seguir, serão expostas as análises que respondem ao objetivo de identificar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

Sofrimento ético e formas de violência: “Eu sofri injúria racial e mostrei que não estava disposto a passar por aquilo!”

Um dos atletas passou por episódios lamentáveis de racismo e procurou usar a imagem e o alcance que a situação geraram para lutar por seus direitos básicos que não são e não foram garantidos pelas instituições esportivas. Até chegar neste momento, o jogador sofreu depressão, perdeu contratos, sofreu ameaças e violências. Somente após o tratamento, houve um movimento relacionado ao sofrimento criativo, onde o sofrimento do sujeito foi ressignificado e pôde gerar prazer no trabalho a partir da sua luta. O trabalhador se reconheceu na função de um atleta que luta contra o racismo e obteve a retribuição simbólica (Dejours, 1987) daquilo que foi feito.

Eu sofri uma experiência muito dura não só com a mídia, mas com o futebol. O futebol ainda é racista e a sociedade ainda é racista. É tão racista que faz a vítima se sentir culpada e pagar caro por isso. (...) Eu sofri injúria racial e mostrei que não estava disposto a passar por aquilo! Pra mim não importa se acham que usei a situação pra aparecer, eu sei que isso preciso ser falado, discutido e divulgado pra que todo mundo que passa pela coisa possa se fortalecer e lutar pra não passar a vida toda por aquelas mesmas situações e ouvindo e vivendo todas aquelas coisas diariamente (ATLETA).

O atleta cita que existem pessoas que ainda não estão preparadas para assistir negros fazendo sucesso, ainda que no futebol, algo que considera comum. Na elaboração do LSP, mostrou que considera que essas pessoas causam danos individuais e ao coletivo de trabalho.

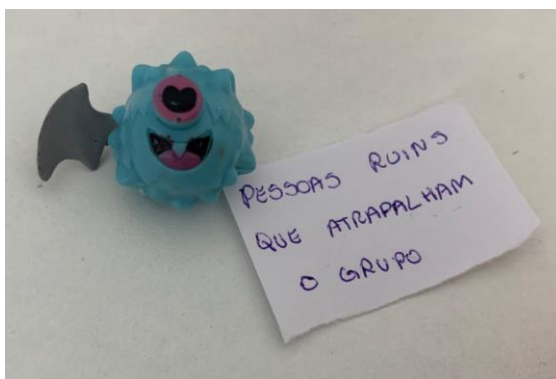


Figura 10: LSP – Pessoas ruins

Neste caso, o sofrimento ético que o atleta já vinha sofrendo ao longo da vida por tolerar atitudes racistas no seu contexto de trabalho levou a mobilização para enfrentar a situação de trabalho. No entanto, ele explicou que a postura de outros colegas enfraqueceu o coletivo de trabalho. Diante de gestões violentas, que reforçaram os comportamentos racistas, alguns atletas não se mobilizam com as questões dos outros trabalhadores, quebrando a confiança entre os pares.

Conforme destacado no referencial teórico, as violências podem ser identificadas em situações de assédio; nos valores colocados em segundo plano; na quantificação e coisificação dos sujeitos e seu trabalho; no silêncio; no sequestro da subjetividade, que impede o uso da criatividade e faz perder o sentido da atividade. Sem sentido, o trabalho alienado mortifica os sujeitos e os coletivos, tornando um trabalho morto, caracterizado por vivências de silenciamento e de solidão (Ferreira, 2016).

Schlindwein (2018) observa que as novas formas de gestão possuem uma violência simbólica, que é ao mesmo tempo difusa e gradual. Os trabalhadores vão voluntariamente se submetendo às ordens elaboradas por meio de mecanismos de controle e de coerção, caracterizando o assédio moral.

Vieira et al. (2016), conforme anteriormente exposto nesta pesquisa, explicam que o medo se tornou uma estratégia para um modo de gestão focado na produtividade. Os trabalhadores passam a viver angustiados, com receio de perder o emprego ou de fracassar. Conseqüentemente, renunciam a valores éticos e morais ao serem solicitados a cumprir atividades que vão contra seus princípios. Tudo é feito pelo bem da empresa, mesmo que o preço pago seja com o sofrimento e a saúde do trabalhador.

Em uma situações como estas, que incitam medo e/ou angústia, o trabalhador perde sua capacidade de se afetar, de transformar a si e o ambiente que está inserido, de agir perante as situações, de produzir mudanças, de se engajar nas tarefas e ter mais comprometimento e prazer com sua atividade.

A um chute do sofrimento patogênico: “Tem que ter noção de que é uma pessoa que tá ali!”

É possível observar que alguns núcleos que apresentam pontos positivos do trabalho, são também os que apontam desvantagens de atuar como atleta profissional de futebol. Os participantes indicam dificuldades de relacionamento, desorganização da gestão e falta de tempo livre.

Aspectos como “estar longe da família”, “perder o crescimento dos filhos”, “conviver com um treinador que não gosta”, “não ter finais de semana”, “treinar nas férias”, “atraso de salário” e “instabilidade” foram aspectos destacados.

O relacionamento pode ser um fator de sofrimento, pois para trabalhar, é preciso o afastamento de pessoas queridas e possivelmente o convívio com sujeitos de que não gosta e não se identifica.

Os laços com aqueles que compartilham as mesmas alegrias e angústias, entretanto, aparece ao mesmo tempo como uma estratégia para minimizar o sofrimento causado pelo afastamento da família.

O ciclo familiar e os empresários foram citados em situações difíceis:

A gente passa muito perrengue pra chegar em algum lugar, é muita dedicação, disciplina. No juvenil eu fui dispensado, não tinha dinheiro pra comer, acordava as 5 horas da manhã pra ir pro treino e nem tinha o dinheiro da passagem quando minha irmã teve neném. Tive que correr atrás, pedir alojamento no Clube, minha mãe fazia faxina e me dava pra ir quando sobrava, foi bem difícil mesmo. (ATLETA).

Quando era do amador não tinha tudo isso que a gente tem hoje, né? Tinha que pedir tudo pro empresário. Não tinha dinheiro, aí eles dão uma moral e ajudam. (ATLETA).

O distanciamento dos laços familiares, restrição de atividades sociais e expectativa da família são desafios da carreira anteriormente destacados por Paína et al. (2018). Somados a uma formação rígida e incomum para os demais jovens e adolescentes, esta realidade traz ainda mais pressão sobre os resultados.

Meu pai sempre me explicou como seria tudo, porque ele era atleta. Mas quando fui pra Maceió foi difícil ficar longe da minha família, porque eles que me davam apoio e não me deixavam desistir. A gente se falava por telefone, mas não é a mesma coisa. Tipo, quando eu falei pra você que saio triste do treino, eu hoje chego em casa e encontro meu pai pra conversar, pra me apoiar. Quando eu tava longe, não tinha isso (ATLETA).

Estas situações podem levar o trabalhador a outro destino: do sofrimento patológico. Este destino, segundo Dejours (1994b) é a via tomada quando a organização não dá conta de dar condições de trabalho que possibilitem que ele aconteça. Como exemplo, quando não são oferecidos capacitações ou treinamentos, quando não há apoio da chefia ou os superiores cobram em excesso os funcionários, vigiando cada envolvido nas atividades, e com isto, podem gerar pressão psicológica, sobrecarga e o medo de não conquistar metas inalcançáveis.

Um dos participantes comenta sobre a pressão que sofre por ser um jogador de um clube grande, possuir diversos profissionais envolvidos no seu desempenho, sofrer pressão de torcidas organizadas apaixonadas pelo time que representa, sendo tudo isso somado à pressão da família e amigos por sucesso.



Figura 11: LSP - Viagens e distância da família

O atleta destaca que ainda precisa lidar com cobranças que faz de si mesmo, por precisar “valer a pena” todo esforço feito durante sua vida toda, incluindo os longos períodos em que precisou ficar distante da família.

A jornada de trabalho não se encerra nos jogos. Além do período de treinamento e preparação diário, na maioria das vezes as competições ocorrem aos finais de semana. Essa agenda os afasta da rotina familiar e dos núcleos afetivos. Muitas vezes, as partidas acontecem em outras cidades, exigindo mais tempo dos jogadores.

Não existe a opção de não ir. Pelo contrário! A gente tem que ir, tem que jogar ou ficar lá no banco mesmo. Foi isso que a gente escolheu e tem que aceitar.
(ATLETA).

A fala anterior exemplifica uma postura passiva do atleta em relação às decisões tomadas. É possível observar um afastamento do trabalho quando os jogadores discursam sobre a organização, como se não tivessem escolha e opções de como tornar as experiências de trabalho mais prazerosas.

Com frequência, afirmam que recebem carinho de torcedores, mas estão suscetíveis a episódios constrangedores e até mesmo agressivos. Outros chegam a relatar que são pressionados pelas torcidas organizadas e já sofreram assédio.

Torcida é aquilo, né? É muita paixão que envolve o futebol e aí eles inflamam pra cima gente, claro! Se a gente acerta, é mito e se a gente erra, eles vem pra cima! (ATLETA).

A situação mais difícil que já enfrentei na minha vida partiu da atitude da torcida. Eu tento não achar que a torcida toda é assim. Mas ao mesmo tempo eu sei que toda sociedade é racista e no futebol e no meio de tanta gente eles acham que podem falar tudo que querem. E quando o que eles querem é te ofender? Ou até mesmo ofender sua família? É uma brincadeira que a gente faz de xingar família, mas no meu caso foi sério, isso é muito sério pra mim. Mas tem muita gente também que depois ficou do meu lado, e uns nem eram da minha torcida. Acho que minha relação é com as pessoas que torcem não pra um time, mas pro futebol. Tem que ter noção de que é uma pessoa que tá ali! (ATLETA).

A relação com as torcidas têm origem na exposição do atleta na grande mídia. Os atletas reconhecem o papel dos meios de comunicação, mas reforçam que as cobranças crescem a partir do momento que estão em times “vitrines”. Quanto maior o sucesso do Clube, mais exibido o jogador e sua família se tornam.

Fica todo mundo prestando atenção no que você tá comendo, no que você tá fazendo (ATLETA).

É engraçado e ao mesmo tempo tem que ter cuidado. Se eu to ali de frente, ali vestindo a camisa do Clube, eu tenho que honrar essa camisa. E quando eu apareço, as pessoas já pensam no (time), no jogador. E eu não quero levar imagem ruim, de um jogador ruim (ATLETA).

Ao descrever os sentimentos relacionados a esta exposição, no entanto, eles relatam sentir “orgulho” quando são destaques, pois exemplifica que são famosos e, portanto, o “sonho foi realizado”.

A primeira vez que eu joguei um jogo que apareceu na Globo foi uma tensão pra mim, mas fiquei muito muito amarradão de saber que tava aparecendo, que minha família ia ver, mas é bastante pressão (ATLETA).

Nas falas de outros atletas, estão presentes constantemente alguns termos como “competição”, “pressão”, “rendimento”, “superação”, “disputa”. Esses fatores podem alterar a dinâmica do Clube e impedem que laços de cooperação sejam construídos.

Pressão né, de todos os lados: é minha família, o empresário, o treinador e até eu. Porque não vale a pena ficar longe de todo mundo, e não ser o melhor, tenho que ser o melhor, dar meu máximo, pra poder valer a pena. Esse é o meu objetivo maior (ATLETA).

O objetivo pessoal passa a ser o objetivo do Clube ou o resultado que esperam dele dentro de campo e nos treinamentos. Como consequência deste cenário, a competição entre os

atletas de um mesmo time aumenta, podendo diminuir a cooperação entre os trabalhadores da organização.



Figura 12: LSP – Competição excessiva

Perrone et al. (2018) observam que pressões podem acarretar tensões emocionais e estresse crônico. Essas consequências são provocadas por condições de trabalho físicas, psicológicas e/ou emocionalmente desgastantes. O poder que opera através das metas conecta a psique do trabalhador à organização.

O poder da figura de “atleta ideal” faz com que os objetivos dos atletas se torne o objetivo de produção do Clube. O trabalhador, que neste caso é o jogador de futebol, é tomado pelo discurso que alinha o narcisismo com o desejo de reconhecimento, e se coloca à serviço da organização, se esforçando para atender tudo que lhe é imposto, já que seu maior objetivo passa a ser não decepcionar. Esse processo gera além da identificação com a organização, a fácil adesão de normas e valores do sistema, a submissão as imprevisibilidades da carreira, o

risco de demissão, a aceitação sem questionamento de metas, a pressão por resultados e a alta competitividade no esporte.

Um dos entrevistados relata que “é sempre preciso ser o melhor”. Isso significa estar sempre acima dos demais e dar sempre o melhor de si para atender aquilo que lhe foi solicitado, ainda que não tenha participado da construção da meta ou objetivo.



Figura 13: LSP - É sempre preciso ser o melhor

As mudanças no mundo do trabalho são estruturadas com o discurso da excelência e da produtividade e engajam os indivíduos a valores e interesses da organização através de normas, metas, controle e avaliações.

A avaliação individualizada e quantitativa de desempenho coloca todos os empregados em competição uns com os outros; o sucesso de um colega torna-se ameaça para os outros. Agora é cada um por si e todos

os golpes são permitidos. A deslealdade torna-se banal e a desconfiança e o medo se abatem sobre o mundo do trabalho. A generosidade e a ajuda mútua desaparecem, as pessoas já não se falam mais (Dejours e Mello Neto, 2012, p. 368).

É curioso como uma linguagem relacionada a produtos vai sendo incorporadas no cenário esportivo para se referir aos atletas. Expressões como “criar uma vitrine”, “negociar um atleta”, “fui vendido” são utilizadas por todos os atores entrevistados e pelos próprios jogadores.

Bazanini et al. (2014) observaram que os bens simbólicos, como objetos culturais a que foram atribuídos valores mercantis a partir dos anos 1980, tais como a religião, a política e os esportes formam consagrados e receberam status de produto.

No cenário do esporte, os próprios atletas são tratados e reproduzem os discursos que os colocam como mercadoria. Os outros agentes não parecem possuir qualquer preocupação com os possíveis impactos físicos e/ou psicológicos que esta exploração do trabalhador e a manutenção dessa imagem podem causar.

Um dos participantes diz se sentir apenas um “instrumento” usado pelo Clube para atingir os objetivos empresariais, que passam a ser seus objetivos pessoais. Nesse momento, ele usa uma peça de jogo para se referir aos atletas.



Figura 14: LSP –Peças do jogo

A mídia auxilia a produção do status de ser jogador de futebol. Como descreveram Motta et al. (2019), as formulações discursivas entorno dos atletas de alto rendimento colocam o esportista em um lugar sagrado, onde este sujeito aparece como autor do seu sucesso individualmente, mostrando seu poder de superação, confiança, competência e se tornando vitorioso.

O que deveria ser um esporte coletivo, vem se tornando cada vez mais individual, segundo os entrevistados. É mais importante para imagem pública ser o artilheiro do que o time ganhar o jogo, relata um participante.

As posições, cada um tem seu valor. Os Clubes, e as próprias marcas esportivas, hoje, elas preferem pegar jogadores o que? Atacantes, meias. Meias-atacantes e atacantes. É difícil eles pegarem um zagueiro, um lateral, a não ser que seja um menino muito diferente, que realmente tenha muito potencial. Mas o foco deles é atacante e meia-atacante. E passou a ser o nosso

também! Não que a gente não pegue um zagueiro, um volante, um lateral, mas o nosso foco é atacante. Quando eu me sento pra ver um jogo lá, eu foco nos atacantes, né? Tem essa valorização mesmo. A remuneração também é diferente (EMPRESÁRIO).

A distinção feita desde o início da trajetória entre as melhores posições, confirmada por salários altos para determinados atletas e interesse dos empresários em atacantes e meias dificulta ainda mais a formação de grupos. Há desta forma, no contexto atual, a desestruturação das formas de solidariedade entre os pares e não apenas das estratégias coletivas de defesa (Merlo & Lapis, 2007; Merlo et al., 2011).

Ao contrário do esperado reconhecimento e a cooperação, situações como as expostas até aqui podem levar os atletas ao sofrimento patológico. Isto pode acontecer no âmbito esportivo pela alta competitividade e cobrança sobre os trabalhadores, que buscam diariamente superar os resultados e dar o máximo de si, ainda que estejam afetando sua saúde física e psíquica.

Ainda que os trabalhadores consigam se manter no trabalho, Merlo e Lapis (2007) destacam que a ansiedade e o medo gerados por este cenário aumentam o desgaste físico e psicológico, que são banalizados e encarados como se fosse uma forma normal de se trabalhar.

Os atletas, outros profissionais e até mesmo as sociedade como um todo naturalizam as lesões e os perigos que envolvem o esporte de alto rendimento, desconsiderando que eles denunciam não só possíveis acidentes por conta do contato físico, mas um desgaste físico demasiado do corpo durante longos períodos.



Figura 15: LSP – O medo das lesões

A maioria dos atletas não considera que já adoeceu no trabalho, mas relatam lesões, contusões, fraturas, torções, pancadas e inúmeras dores musculares. Para eles, “é normal” se machucar.

Doença? Doença? Ah, isso não! Já aconteceu coisa normal de futebol né? A gente tem muito contato, ou corre muito e se machuca uma hora ou outra, não tem jeito (ATLETA).

Eu já me machuquei umas vezes e tive uma lesão mais séria que não gosto nem de lembrar, fiquei muito tempo fora. Mas doença mesmo eu nunca tive. (ATLETA).

Lesões de joelho, de ligamento, lesões graves de joelho. Teve um jogador nosso que teve 2, 3 lesões no mesmo joelho, aí é difícil, é difícil. Mesmo com todo avanço da medicina, o jogador perde muito tempo, né? Em recuperação.

Às vezes leva 1 ano pra se recuperar. Aí volta. Aí tem outra lesão. Isso tudo vai mexendo com o psicológico do Atleta, né? Tudo vai... A não ser que seja um Atleta muito focado, um Atleta que seja... aí ele vai dar a volta por cima. Mas se não, realmente, desestimula, né? (EMPRESÁRIO).

Quando o empresário fala sobre os riscos além da lesão, fica evidente que este é o motivo de diversos afastamentos e desistências da carreira esportiva. Como esta é uma profissão que exige muito esforço físico, os entrevistados relatam que qualquer tempo afastado dos treinos pode prejudicar o rendimento e conseqüentemente, comprometer a carreira. Em alguns casos, as lesões podem ser irreversíveis e impedem a volta ao futebol. Por se tratar de uma ocupação que geralmente proporciona uma trajetória profissional curta, os atletas de futebol se sentem pressionados pelo tempo.



Figura 16: LSP – Tempo

Ao sofrer uma lesão, o atleta machucado é imediatamente substituído, o que pode gerar ansiedade durante a fase de tratamento. A competitividade, que já se faz presente no contexto

esportivo, torna-se mais evidente. Há o medo de perder não só a titularidade, como ser impedido de voltar ao trabalho por conta da gravidade da contusão. Meurer et al., (2017) calcularam que cerca de 47% dos jogadores de futebol profissional são forçados a encerrar a carreira após sofrerem traumas físicos.

Os perigos são diversos e podem acontecer de maneiras diferentes, acidentalmente ou devido aos desgastes a longo prazo. Paína et al. (2018) já relatavam o risco de lesões graves que podem comprometer a trajetória, assim como a dificuldade no gerenciamento do estresse, da ansiedade e a manutenção do equilíbrio emocional.

É o pesadelo de todo jogador: o departamento médico. Nunca se sabe o que pode acontecer. Tem atleta que vai para o DM e não volta, ou fica meses e meses pra se recuperar de uma lesão, ou até mesmo tem que operar, imagina! Ninguém quer isso (TREINADOR).

Na fala dos outros profissionais, algo mais grave, oriundo da culpabilização do sujeito surge. A recuperação de lesões, a superação de problemas e a evolução parecem ser componentes que dependem da capacidade do atleta. A fala de um dos atletas supõe que a recuperação das lesões depende da dedicação individual, somente.

Lesão, lesão pode atrapalhar, tem que ter dedicação e cabeça pra conseguir se recuperar (ATLETA).

Um dos entrevistados não parece associar o distanciamento do esporte por conta de lesões e nem por ser dispensado como forma de adoecimento, apesar de isso já ter acontecido com ele. Porém, diz:

Tenho que continuar assim, com todos gostando de mim e me dedicando, me manter forte assim, pra poder continuar fazendo o que eu gosto e de repente voltar pra perto da minha mãe (ATLETA).

Um participante, neste sentido, ilustra que a vida como profissional no esporte é instável e requer constante adaptação de novas situações, pois tudo acontece de maneira pouco previsível e pode mudar rapidamente.



Figura 17: LSP – Viver se equilibrando

Apesar da tentativa de equilíbrio que os atletas buscam, observa-se a partir desta seção que os jogadores vivenciam o medo, que reforçam suas condutas de obediência e submissão. Ao mesmo tempo, a solidariedade entre os colegas é enfraquecida na medida em que a se cresce a ameaça da precarização do trabalho e do desemprego.

Destinos criativos para o sofrimento: “Pra mim, a melhor parte do trabalho é isso”

A maior parte dos participantes diz se sentir realizado e reconhecido pelo seu trabalho. Mas a partir das suas falas, é possível perceber que a maior fonte de reconhecimento parte do olhar de outros atletas. De acordo com Dejours (1994b) um dos fatores que possibilitam as vivências de prazer no trabalho é o reconhecimento. Ferreira et al. (2016) destacam que o trabalho é um espaço que ocorrem relações sociais através do reconhecimento, da construção da identidade e de realização de si.

Por se tratar de um esporte de grande expressão no Brasil, especialmente após a década de 1970, há um grande significado social para os entrevistados o fato do papel social que ocupam. Quando questionados sobre o significado de ser um atleta, as narrativas se voltam para: realização de um sonho; status; boa remuneração; sucesso; orgulho; determinação.

As torcidas aparecem na narrativa da maioria dos entrevistados como uma forma de reconhecimento no trabalho. Os elos formados entre os atletas permitem que sejam formados laços baseados na confiança e no respeito, que podem engajar a cooperação entre os pares.

O reconhecimento e a cooperação, somados aos espaços de fala, são fundamentais para dar um destino criativo para o sofrimento (Moraes, 2013). Um dos modelos elaborados por um participante da pesquisa que falava sobre a pressão que sofre, mostra que ao dramatizar a cena, ele coloca colegas de trabalho ao seu lado, representando a formação de um grupo que enfrenta as situações adversas unido.

É possível observar a disposição dos brinquedos na imagem a seguir, que já foi mostrada anteriormente, para ilustrar a pressão que os atletas sofrem. Podemos refletir sobre

como as dimensões de prazer-sofrimento não são opostas e nem tampouco uma impede que a outra ocorra.



Figura 18: LSP – Pressão

Os sujeitos que seguem esta carreira estão inseridos desde a infância no esporte, convivendo diariamente com a mesma equipe, pois a rotatividade no futebol amador e de formação não é tão constante quanto no futebol profissional. As relações sociais construídas durante a base parecem permear por anos da vida dos atletas e são consideradas as mais sólidas neste meio. Um dos atletas explicou que a rotina de treinos impedia que durante a adolescência ele frequentasse lugares que outros jovens da mesma idade visitavam, principalmente por conta dos horários. Já os colegas do Clube, mantinham uma rotina semelhante e acabavam compartilhando outros momentos juntos, após os treinos:

Meus amigos sempre foram do futebol, os parceiros da base são meus amigos até hoje. Rola churrasco, praiana. Até com os que moram longe. (ATLETA).

Na época do amador era muito bom, a gente já saía do Clube para dar um role na praia ou já comer uma batata no posto ali perto. (ATLETA).

Essas relações entre os colegas de trabalho sustentam um ambiente em que é possível que compartilhem suas vivências no trabalho. Apesar de ser um clima competitivo, quando os atletas conseguem criar e alimentam os vínculos e a confiança no trabalho dos outros, é construído um espaço mais prazeroso, em que a cooperação permite fortalecer aquele coletivo de trabalho.

No tocante aos outros profissionais envolvidos, os membros da direção do Clube aparecem como atores distantes do dia a dia dos jogadores, são sujeitos com quem indicam ter pouco contato.

Foram destacadas vivências de prazer ao relembrar os momentos nas categorias de base. Treinadores, técnicos e colegas de equipe foram apresentados como coletivos qualidade, destacando momentos de cooperação.

Conforme destacado anteriormente no referencial teórico, quando o sujeito encontra nos espaços de trabalho importantes elementos, como a oportunidade de ressignificar o trabalho, onde o coletivo é favorecido por espaços de discussão, sejam eles formais ou informais ou quando o grupo é tomado pela cooperação é possível que ajudem a alcançar o prazer no trabalho.

Os meus maiores amigos no futebol são os amigos que vêm aí comigo desde que eu era moleque. A galera tá por aí cada uma em um canto, mas a gente tá sempre marcando resenha. Quando chega férias, que quem tá fora vem pro Brasil, tamo sempre junto. [...] É parceiro que tava comigo no primeiro título, no primeiro gol, na resenha pós treino e na eliminação e nas dificuldades que a gente passa, né? (ATLETA).

O treinador gostava muito de mim, até me perguntou como eu tava, disse que parecia cansado... (ATLETA).

Os dados das entrevistas sugerem que treinadores que estabelecem uma relação horizontal com os atletas são citados em vivências de prazer no trabalho.

Tem uns treinadores que são especiais, que a gente acaba se aproximando mais, ou já conhecia de outra época. Esses marcam a gente e a equipe, parece que a gente volta no tempo e esquece tá trabalhando, esquece que tá sendo tão cobrado (ATLETA).

De acordo com o referencial teórico abordado nesta pesquisa, o sofrimento criativo é sustentado pela flexibilidade e liberdade que o trabalhador possui para negociar e expor suas opiniões perante as situações no trabalho. Quando se possui uma chefia que apoia o grupo, o uso da sua criatividade é permitido e os sujeitos têm possibilidade de serem reconhecidos por seu esforço.

Quando existem estas condições, que são as necessárias para mobilização subjetiva, ou seja, quando a organização do trabalho está desenhada de modo que permita a expressão, a

negociação, e que valoriza a autonomia e a autenticidade, o trabalhador conseguirá negociar modos alternativos de realizar sua tarefa diante do inesperado e criar possibilidades para cumprir suas atividades, sentir-se útil, gratificado e ter prazer com a atividade que conseguiu desempenhar (Dejours, 2005). Estes movimentos são relacionados ao sofrimento criativo, onde o sofrimento é ressignificado e pode gerar prazer.

O sofrimento criativo é um dos destinos próximos da saúde mental, da qualidade de vida e do bem-estar do trabalhador, pois ele permite a reinvenção, possibilita dar sentido ao trabalho realizado, fazendo com que o trabalhador se reconheça naquela função e obtenha a retribuição simbólica do que foi feito (Dejours, 1987).

Na figura a seguir, fica ilustrado por um atleta a possibilidade de construir boas relações dentro dos clubes, mas com cuidado porque nem sempre todos ali envolvidos mantêm a cooperação e buscam ajudar uns aos outros.



Figura 19: LSP – Relacionamentos

Sobre o significado de ser um atleta, as narrativas se voltam para: realização de um sonho; *status*; boa remuneração; sucesso; orgulho; determinação. De acordo com Dejours (1994b), um dos fatores que possibilitam as vivências de prazer no trabalho é o reconhecimento.

Uma das maneiras de reconhecimento pelo trabalho vem através da remuneração. Apesar de ser reducionista e não representar uma verdade relacionar o futebol unicamente com bons salários, porque esta não é uma realidade constante, a remuneração é relevante em qualquer categoria de trabalhadores. O status atribuído à profissão é destacado pelos participantes.

Silva (2010) destaca que “por ser muito almejada e valorizada financeiramente pela sociedade, além da satisfação proporcionada pelo sentimento de utilidade ao clube, o status social que a profissão proporciona alimenta o imaginário das pessoas” (p. 78). É possível perceber que a sensação de conquistar o objetivo de chegar ao futebol profissional representa a realização de um sonho e permite o trabalhador experimentar vivências de prazer no trabalho.

Como resultado de uma vida de dedicação desde a infância para o trabalho, os atletas dizem que sentem orgulhosos e realizados. A determinação e as amizades construídas aparecem como um fator importante que dá significado ao que precisam ter para atingir tal feito.

Pra mim, a melhor parte do trabalho é isso. Quando a gente pode conversar e brincar com os outros atletas, que estão ali passando por tudo com você, que entendem o sofrimento todo que a gente passa e conversam sobre tudo. É bom sentar e conversar e ter amigos ali. A gente passa a vida toda ali, nossos amigos são dali. Eu torço até pra quem não gosta de mim, e ajudo também, porque eu sei como é difícil estar ali (ATLETA).



Figura 20: LSP - Diversão

A cooperação e amistosidade entre os pares são um facilitador para o trabalho e uma fonte de vivências de prazer e satisfação. Essas relações contribuem significativamente no processo de mobilização subjetiva, podem funcionar como regras de conduta, que proporcionam suporte quando expostos a situações que levam ao sofrimento patológico, minimizando a possibilidade de adoecimento no trabalho (Dejours, 2004).

A qualidade do trabalho exercido no esporte pode dizer sobre a qualidade da cooperação, principalmente por se tratar de um esporte coletivo. A cooperação é indissociável da economia da identidade e da saúde mental no trabalho (Lancman e Sznelwar, 2004).

Formas de se defender: “Ah, mas vai demorar muito ainda”.

Os próprios trabalhadores reconhecem que ao longo da vida vão construindo “armaduras” e formas de se defender do sofrimento patogênico.



Figura 21: LSP - Armaduras

De acordo com Moraes (2013a), a defesa é a luta do sujeito quando está envolvido com situações que levarão ao adoecimento. A defesa que vai proteger o trabalhador de uma organização doente. Observamos falas de atletas que negam o maior risco de adoecimento e aposentadoria da sua profissão: as lesões. O futebol é uma das modalidades esportivas com maior incidência de lesão se comparado a outros esportes (Sadigursky et al., 2017). Estima-se que 47% dos jogadores de futebol profissionais são obrigados a abandonar a carreira devido a traumas físicos (Meurer et al., 2017).

As exigências e elevadas cargas de treino podem não produzir somente adaptações positivas e ganhos físicos, como pode acarretar prejuízos aos atletas. Sabendo disso, o sentimento de medo pode predominar entre esse grupo de trabalhadores. Isso acontece porque em uma situação de medo ou angústia, o trabalhador começa a perder a sua capacidade de se afetar, de transformar, de agir perante as situações, de produzir mudanças, de se engajar nas tarefas e ter mais comprometimento e prazer com a organização. Ao contrário do desejável, ele vai se paralisar, causando uma apatia em relação ao trabalho e aos demais colegas.

A ansiedade e medo podem aumentar ao ponto de os desgastes físicos e psicológicos serem banalizados e encarados como se fossem parte da forma normal de trabalhar e viver (Merlo & Lapis, 2007). Ao acontecer este processo de apatia e ele se instalar no ambiente de trabalho, começam a aparecer o que a teoria da Psicodinâmica do trabalho determina como estratégias de defensivas (Moraes, 2013a).

Segundo Mendes e Duarte (2013), o trabalhador cria estratégias para lidar com o real e dar destino ao sofrimento, podendo adotar estratégias individuais ou coletivas a fim de minimizar a percepção do sofrimento no trabalho. As estratégias defensivas funcionam através da recusa da percepção daquilo que faz sofrer. Essa eufemização do sofrimento fornece uma proteção ao psiquismo, que torna possível aos trabalhadores permanecer no plano da normalidade, para que consigam continuar trabalhando (Moraes, 2013a).

A estratégia de defesa é inconsciente do trabalhador. O objetivo é manter o estado de normalidade, é uma forma de equilibrar as descompensações causadas pelo exercício da tarefa. Assim como se apresenta nesta fala destacada, o sofrimento vivido pelo medo do adoecimento é, na maioria das vezes, negado pelo trabalhador e não é verbalizado. O maior risco, nesses

casos, é que a estratégia de defesa possa construir um ciclo que favoreça a organização de trabalho, conduzindo ao agravamento daquele sofrimento que pretendia evitar.

Sobre os planos para o futuro, um dos atletas diz que guarda parte do seu dinheiro, mas que não pensa em um futuro sem o esporte:

Ah, mas vai demorar muito ainda (ATLETA).

Eu penso em ser treinador. Sei lá, eu sou atleta de futebol, mas se depois de me aposentar surgir alguma oportunidade, eu seria treinador também (ATLETA).

Todo arranjo psicológico construído pelos esportistas para tentar minar o sofrimento no trabalho proporciona resistência às mudanças, pois a partir do momento em que não existe um espaço para falar sobre as vivências no trabalho e os problemas são ignorados, se desconsidera a necessidade de qualquer alteração na rotina das atividades e na organização do trabalho.

No que se relaciona às doenças, os participantes interpretam que elas são unicamente relacionadas a algo infectocontagioso ou degenerativo. Esse processo pode ser interpretado como um mecanismo de defesa, que nega o risco do adoecimento e o sofrimento inerente à atividade, conforme já apontado nessa dissertação (cap. 3, pág. 50). As estratégias de defesa protegem o aparelho psíquico do sofrimento causado para que não adoçam. Essas regras e condutas são elaboradas individualmente ou coletivamente entre os trabalhadores (Dejours, 1994). Trata-se de mecanismos de defesa quando individuais, e processos de defesa, quando construídos em grupo.

Um preparador físico relata que existem profissionais que já tiveram ou estão em tratamento para câncer de pele. Ele associa a doença a longos períodos de exposição ao sol sem proteção adequada.

Só na minha comissão dois colegas já tinham tido câncer de pele, então a gente sempre tomava cuidado, mas é complicado. Realmente durante os treinos são muitas horas no sol, e quase o dia todo, é bem perigoso, tem que repassar o protetor toda hora porque a gente transpira muito e sai. O pessoal sempre zoa né? Quando me vê de boné passando protetor toda hora, mas é só brincadeira, eles sabem o que aconteceu. (PREPARADOR FÍSICO).

As brincadeiras em torno de um problema grave, que põe em risco a saúde de todos os profissionais do meio, podem ser consideradas uma estratégia de defesa. Moraes (2013a), identifica que o sofrimento vivido é, na maioria das vezes, negado e não é verbalizado. A defesa é a luta do sujeito em situações que o levarão ao adoecimento.

Ao ser questionado sobre ter adoecido no trabalho, um atleta nega. Porém, ao dar exemplos sobre como se sentiu no banco de reservas, ele conta:

Uma das coisas ruins é ficar no banco, ninguém gosta... nesse dia, no final do meu ano no 17, tinha um jogo contra o (clube que fui dispensado), eu tinha passado mal a noite inteira, tava vomitando e me sentindo fraco, só que eu queria jogar mesmo assim. O treinador gostava muito de mim, até me perguntou como eu tava, disse que parecia cansado... Foi aí que eu decidi jogar mesmo assim, porque ele podia achar que eu saí no dia anterior e tava vomitando por isso, né? Joguei um tempo e ele me tirou no intervalo, disse que eu mal conseguia correr e depois ele ainda me viu passando mal do lado

do campo... Na outra semana fiquei no banco, mas o (treinador) era um pai pra todo mundo, acho que ele precisava de mim no time, mas quis me ensinar que eu não devia mentir. O pior é que eu precisava ganhar pra ser artilheiro (ATLETA).

A virilidade, uma estratégia de defesa coletiva relacionada às questões de gênero, possibilita o trabalhador suportar as contradições de um trabalho que faz com que se exponha a riscos (Rego, 2013b). A dinâmica pode ser observada na fala deste entrevistado. A negação de fatores que podem atrapalhar o rendimento são comumente identificadas. Os dados sugerem que os atletas negam a possibilidade de não terem uma carreira promissora e tentam esconder lesões, doenças, sentimentos, cansaço físico e emocional.

As estratégias defensivas são fundamentais para proteção a psique do trabalhador e para manter seu estado de equilíbrio, entretanto, dependendo do modo como elas são exploradas, podem levar às patologias, considerando que podem esgotar-se. Estimular a autoaceleração, por exemplo, pode trazer o adoecimento psíquico e levar uma forma de vida acelerada para outros campos da rotina do trabalhador. A necessidade do mecanismo da defesa aponta para uma organização doente, que se não sofrer mudanças, agravará o sofrimento e o adoecimento dos trabalhadores (Lima, 2006).

De acordo com Rego (2013b), o maior perigo acontece porque as estratégias podem ser exploradas pelas organizações na medida em que os sujeitos não se dão conta que estão sendo explorados e acabam alienados, buscando metas impossíveis de serem alcançadas, gerando a autoaceleração, que pode ser ainda mais favorecida pelo individualismo e pela competitividade das gestões gerencialistas. O uso de estratégias pode ser explorado por algum

tempo, beneficiando o produtivismo, mas em longo prazo, pode ser altamente prejudicial aos trabalhadores e a organização de trabalho (Moraes, 2013a).

6. Considerações finais

Esta pesquisa buscou analisar as narrativas de atletas profissionais do futebol a partir dos conceitos teóricos da Psicodinâmica do Trabalho. Os resultados indicam que essa categoria de trabalhadores, pouco usual em pesquisas que abordam a saúde mental, está exposta a práticas de gestão produtivistas, vivenciando prazer e sofrimento no trabalho. Os jogadores adotam estratégias defensivas para lidarem com o sofrimento, desde os primeiros anos da carreira profissional. Entretanto, em alguns momentos tal sofrimento pode desencadear patologias do trabalho no grupo.

Compreende-se nesta pesquisa que o trabalho possui uma função fundamental na vida dos sujeitos, se constituindo como um dos principais modos de existência social, que repercute sobre todos os âmbitos da vida das pessoas, pois parte-se do pressuposto de que trabalhar não é somente produzir. Ressalta-se a escolha da Psicodinâmica do Trabalho como teoria que sustenta a investigação, baseada nas considerações de Dejours e outros pesquisadores da área. Os resultados e análise dos dados aqui apresentados podem contribuir para o desenvolvimento da teoria.

É imprescindível destacar que os dados desta investigação não devem ser generalizados para todos os profissionais, por se tratar de uma pesquisa com características exploratórias. As reflexões e análises aqui apresentadas podem ser úteis como indicadores neste contexto, para lançar outro olhar dentro do esporte, assim como contribuir para futuras pesquisas neste campo.

A escolha da metodologia de pesquisa e dos instrumentos para acessar as narrativas dos atletas se mostrou eficaz, pois permitiu uma coleta de dados rica e valiosa, que permitiu a construção de metáforas e compartilhamento de histórias do dia a dia nos gramados com o uso

da técnica *Legó*® *Serious Play*. Tal escolha foi justificada baseada na pretensão de aprofundar o entendimento e as vivências do trabalho. Unido ao referencial teórico, considerado um dos mais importantes no campo da saúde mental no trabalho, foi possibilitada uma análise satisfatória.

A pesquisa foi dividida entre eixos temáticos à priori, que nortearam a coleta, análise e discussão dos dados: Trajetória; Gestão do trabalho (Condições de trabalho, organização do trabalho e relações de trabalho); Vivências de prazer, sofrimento e estratégias de enfrentamento. A partir delas, foi possível ampliar nossa compreensão acerca das narrativas das experiências no trabalho de atletas.

Nota-se que a transição histórica do futebol amador para o futebol profissional acarretou impactantes mudanças no cenário esportivo, econômico e social. As alterações na dinâmica esportiva abarcam desde o entretenimento cultural até manobras políticas. Com a profissionalização do futebol, os Clubes e demais organizações esportivas se tornaram empresas profissionais e complexas, que atraem o olhar da mídia e milhares de dólares por ano. Apesar das mudanças impostas pelo profissionalismo, o cenário é cercado de embates entre aquilo que é considerado amador e profissional, esbarrando em problemas práticos de gestão, enquanto a sociedade utiliza características sensacionalistas destacadas pela imprensa e do futebol amador para encorajar os jovens a buscar sua ascensão econômica por este caminho.

Percebe-se que quando o futebol incorporou características profissionais, passou a regular níveis de rendimento antes nunca vistos no futebol amador, que rapidamente se tornam modelos e metas a serem alcançados pelos jogadores, fazendo com que o esporte perdesse parte das dimensões prazerosas e se tornasse uma carreira de grande dedicação desde os primeiros anos de vida dos sujeitos que se alimentam dos sonhos socialmente estimulados.

A trajetória profissional, ainda que não receba este nome no período de “formação”, é iniciada na infância, com disciplinas rígidas e valores voltados para o sucesso profissional. Os entrevistados desenvolvem ao longo de toda vida uma sobrecarga de trabalho, muitas vezes em contextos permeados por condições precárias e sem nenhuma estabilidade ou garantia, que podem levar ao esgotamento e/ou ao adoecimento. Lamentavelmente, este parece ser um cenário semelhante ao de outras categorias profissionais diante das transformações que o mundo do trabalho vem enfrentando.

A organização do trabalho estudada apresenta-se em um formato hierárquico, com relações institucionais centralizadoras e verticalizadas. A divisão de trabalho é feita a partir de análises de desempenhos e determina as relações de acordo com a posição na qual o atleta pertence. Existem ainda interferências de agentes externos, como os empresários, que influenciam na dinâmica e rotina do Clube. Os atletas têm pouca participação nas decisões que envolvem o seu trabalho.

Há uma relação de extremo respeito e obediência aos treinadores e dirigentes, mas a constante mudança de funcionários compromete a coesão do grupo e a confiança, gerando sofrimento e insegurança.

As vivências dos atletas, suas trajetórias pessoais e profissionais e sua inteligência prática são mobilizados na medida em que conseguem desenvolver seu trabalho de forma prazerosa e unida ao coletivo de trabalho. Novamente percebemos a articulação da história individual, pessoal e as vivências como profissional constituindo um processo de construção de identidade, que impacta tanto suas vidas pessoais como profissionais.

Podemos perceber a captura da subjetividade pelas empresas agenciadoras e Clubes esportivos, que passam a interferir na vida social e familiar dos atletas. O ritmo de trabalho imposto desde as categorias de base, assim como as metas de produtividade poderiam ser diferentes, respeitando as realidades e subjetividades individuais de cada indivíduo.

Sendo o espaço de trabalho um espaço de constituição do sujeito, o prazer e o sofrimento são inerentes a ele. O sofrimento está a todo tempo presente na atividade, inaugurando uma lógica defensiva ou criativa. Os profissionais do futebol fazem uso de defesas para suportar o sofrimento no trabalho. Os processos de defesa são construídos coletivamente entre os pares e são formas de enfrentamento, estratégias de defesa que contribuem para proteção ao adoecimento.

As estratégias são utilizadas por atletas para unir o coletivo de trabalho e possibilitar que juntos se mantenham na atividade de trabalho que lhes garante a sobrevivência. Quando essas estratégias enfraquecem ou falham, instala-se o adoecimento. Um dos participantes, que se afasta do coletivo, vive um esvaziamento da atividade e da perda de sentido do trabalho que antes lhe proporcionava sentido pessoal.

A valorização, o apoio e o reconhecimento do coletivo se mostrou fonte de satisfação no trabalho dos atletas. Evidencia-se que a competição pode constituir uma ameaça a esta fonte de prazer, sendo a ameaça a cooperação uma ameaça ao coletivo.

O trabalho, na medida em que perpassa pela via do reconhecimento, contribui para construção e manutenção da identidade dos sujeitos, que serve como proteção para saúde mental. É importante entender que o sentido do trabalho para o atleta é fundamental para o bem-estar. O trabalho, quando experimentado como uma atividade positiva, útil e em que o sujeito

é reconhecido pelos pares, pode efetivar o reconhecimento do seu sentido, demonstrando sua utilidade na esfera pública e complementando a vida pessoal.

Só uma atividade de trabalho que tenha sentido pode ser reconhecida por configurar um mediador da transformação do sofrimento para o prazer. Para isso, é demandado um espaço aberto de discussão, que respeite a singularidade, a subjetividade e possibilite a construção de relações de trabalho mais satisfatórias.

As discussões acerca do adoecimento e do enfrentamento de lesões provocadas pela situação de trabalho não podem manter o olhar para o âmbito individual, que acaba culpabilizando o atleta e o patologizando por supostamente não enfrentar a situação. Tais circunstâncias envolvem diversos aspectos da vida do trabalhador: físico, afetivo e cognitivo, podendo o obrigar a uma nova condição profissional e, portanto, afetando a sua constituição como sujeito. Estes casos, que representam o maior risco no futebol, requerem a necessidade de reorganização das atividades e de todo sentido do trabalho, pois esse trabalhador, inesperadamente, assume uma nova dinâmica de vida, de relações e de práticas.

É preciso que os laços sejam estabelecidos e espaços de discussão sejam criados, para que os atletas tenham um ambiente livre para expressar seus sentimentos e situações difíceis de serem enfrentadas e combatidas, tal como a violência dos lamentáveis casos de racismo que o futebol vem protagonizando.

Os resultados desta pesquisa contribuem para o avanço das investigações em saúde no trabalho e na área esportiva. Destacamos que elementos que geram prazer são necessários, tal como o uso da liberdade, da inteligência prática e da cooperação.

Para finalização deste trabalho, propomos estudos que possam favorecer o espaço de discussão, assim como forneçam escuta para atletas ou ex atletas em situação de sofrimento patogênico. Caso haja interesse das instituições, é possível utilizar a clínica Psicodinâmica do Trabalho para intervenções que busquem favorecer o cenário.

São necessárias pesquisas que coloquem em questão o racismo no futebol e a responsabilidade das organizações esportivas na saúde física e mental dos atletas profissionais, assim como de outros atores que vem experimentando situações semelhantes advindas da profissionalização e competição futebolística. O futebol feminino e posições específicas também devem ser explorados.

Por fim, esperamos que os resultados dessa pesquisa permitam lançar um olhar mais humanizado para essa categoria de trabalhadores e ocorra a implementação de programas e práticas que amenizem o desgaste físico e emocional, reafirmando a importância desses sujeitos dentro das Instituições e na sociedade, visando a melhoria da qualidade de vida desses atletas.

Referências

- Abrahão, J. (1990). A loucura do trabalho. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 10(1), 39.
- Ambrósio, E. G., Lima, V. M., & Traesel, E. S. (2019) Sofrimento ético e moral: Uma interface com o contexto dos profissionais de enfermagem. *Revista Trabalho (En)Cena*, 4(1), 258-282.
- Andrade, D., & Ramos, H. (2015). Futebol Paixão ou Negócios? Uma Análise da Produção Científica Mundial. *PODIUM Sport, Leisure And Tourism Review*, 4(3), 169-184.
- Araújo, L. K. R. (2018) A alma silenciada: uma experiência no SAMU/DF. *Revista Trabalho (En)Cena*, 3(2), 157-166.
- Arliani, G. G., Astur, D. C., Yamada, R. K. F., Yamada, A. F., Miyashita, G. K., Mandelbaum, B., & Cohen, M. (2014). Early osteoarthritis and reduced quality of life after retirement in former professional soccer players. *Clinics*, 69(9), 589-594.
- Arliani, G. G., Astur, D. C., Yamada, R. K. F., Yamada, A. F., Rocha C. F. A., Ejnisman, B., & Cohen, M. (2016). Professional football can be considered a healthy sport? *Knee Surgery, Sports Traumatology, Arthroscopy*, 24(12), 3907-3911.
- Arpini, A. A., & Merlo, A. R. C. (2018) Prazer e sofrimento de trabalhadores na indústria metalúrgica em processo de demissão. *Revista Trabalho (En)Cena*, 3(3), p. 04-17.
- Assunção, A. Á. (2003). Uma contribuição ao debate sobre as relações saúde e trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*, 8(4), 1005-1018.

- Aylmer, M. R. B. (2016), *Construindo pontes: A confiança na relação entre o jovem e seu líder no ambiente bancário brasileiro* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.
- Baldin, N. (2011), Educação Ambiental Comunitária: Uma experiência com a técnica de pesquisa Snowball, *Revista eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental FURG*, 27(1), 46-60.
- Barros, K. S. (2008). Recortes da transição na carreira esportiva. *Revista Brasileira de Psicologia do Esporte*, 2(1), 1-27.
- Bazanini, R., Santos, R. B., Ribeiro, H. L., & Bazanini, H. L. (2014). Empreendedorismo na sociedade do espetáculo: Gestão do futebol no universo globalizado. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 135-160.
- Bryman, A. (2008), *Social Research Methods* (3ª ed.). Oxford: Oxford.
- Carvalho, C. A., Gonçalves, J. C. S., & Alcântara, B. C. S. (2003). A transformação do futebol: da diversão à hegemonia do mercado. In: XXVII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003, Atibaia (São Paulo). *Anais do XXVII ENANPAD*. Porto Alegre: Pallotti, v. 1, p. 1-13.
- Carvalho, F. A., Marques, M. C. P., & Carvalho, J. L. F. (2009). Redes interorganizacionais, poder e dependência no futebol brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 16(48), 101-121.
- Cavalcante, M. L. C., Teixeira, P. R. L., Sousa, T. C. S., Lima, P. O. P., & Oliveira, R. R. (2016). Índice de fadiga do músculo quadríceps femoral em atletas de futebol após reconstrução do ligamento cruzado anterior. *Revista Brasileira de Ortopedia*, 51(5), 535-540.

- CBF - Confederação Brasileira de Futebol. (2018), Raio-x do futebol, salário dos jogadores. [Postagem de Blog]. Recuperado de: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/raio-x-do-futebol-salario-dos-jogadores#.Wwgf80gvzIV>
- Acesso em: 25 de maio de 2018.
- Costa, C. E. S., & Silva, R. C. (2006). Empresarização e controle organizacional: um estudo nos clubes de futebol em Santa Catarina. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 4(4), 01-16.
- Costa, S. H. B. (2013). Trabalho prescrito e trabalho real In: Vieira, F. O.; Mendes, A. M. & Merlo, A. R. C. (Org.). *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do trabalho* (pp. 467-471). Curitiba: Juruá.
- Crema, M. D., Guermazi, A., Tol, J. L., Niu, J., Hamilton, B., & Roemer, F. W. (2016). Acute hamstring injury in football players: Association between anatomical location and extent of injury-A large single-center MRI report. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 19(4), 317-322.
- Cruz-Ferreira, A., Marujo, A., Folgado, H., Gutierrez Filho, P., & Fernandes, J. (2015). Programas de exercício na prevenção de lesões em jogadores de futebol: uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*, 21(3), 236-241.
- Cunha, M.S.C., & Ghizoni, L. D. (2018) Narrativas do sofrimento do trabalho de um policial militar afastado. *Revista comunicação e inovação*, 19(39), 132-147.
- Damo, A. (2005), *Do dom a profissão: uma etnografia do futebol de espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil e na França* (Tese de doutorado). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Damo, A. (2007), *Do dom à profissão: a formação de futebolistas no Brasil e na França*. São Paulo: Hucitec.
- Dejours, J. C. (1987). *A loucura do trabalho*. São Paulo: Oboré.

- Dejours, C. (1994a), Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: Dejours, C.; Abdoucheli E. & Jayet, C. (Org.). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (pp. 119-143). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (1994b), *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (1999), *A banalização da injustiça social* (4ª ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Production*, 14(3), 27-34.
- Dejours, C. (2005). *O fator humano*. Rio de Janeiro, RJ: Editora da Fundação Getulio Vargas.
- Dejours, C. (2006). O trabalho entre sofrimento e prazer. In: Dejours, C. *A banalização da injustiça social*. (7ª ed., Cap. 2, pp. 27-36). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dejours, C. (2007). A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In A. M. Mendes, S. C. Cruz, E. P. Facas (Org.). *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2008). Addendum. In: Lancman, S. & Sznelwar, L. I. (Org.). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 47-104). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- Dejours, C. (2011). Sofrimento e prazer no trabalho: a abordagem da psicopatologia do trabalho. In S. Lankman & L. Sznelwar (Org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. (pp. 49-106). 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz.
- Dejours, C., & Mello Neto G. A. R. (2012). Psychodynamics of work and the seduction theory. *Psicologia em Estudo*, 17(3), 363-371
- Dempsey M., Riedel R., & Kelly M. (2014) Serious Play as a Method for Process Design. In: Grabot B., Vallespir B., Gomes S., Bouras A., Kiritsis D. (eds) *Advances in Production Management Systems*. Innovative and Knowledge-Based Production Management in a Global-Local World. APMS 2014. IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 438. Springer, Berlin, Heidelberg.

- Flick, U. (2009), *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Flick, U. (2004), *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Ferreira, J. B. (2016). Quantos anos de solidão? Violência, assédio moral e paralisia das formas de vida no trabalho. In B. L. Farah (Org.). *Assédio moral organizacional: Novas modalidades do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas*. São Paulo, SP: LTr.
- Ferreira, J. B., Martins, S. R., & Vieira, F. O. (2016), Trabalho vivo como apropriação do inapropriável e criação de formas de vida. *Trabalho (En) Cena*, 1(1), 29-49.
- Ferreira, J. B. & Mendes, A. M. (2012). A sabedoria prática: estudo com base na psicodinâmica do trabalho de criação literária. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(2), 141-154.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2003), *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira*. Brasília: Ler, Pensar e Agir.
- FOX Sports. (2017), TOP 10 maiores salários do futebol mundial [Postagem de Blog]. Recuperado de: <https://www.foxsports.com.br/photos/6493/9-top-10-maiores-salarios-do-futebol-mundial>
- Acesso em: 25 de maio de 2018.
- Frick, E., Tardini, S., & Cantoni, L. (2013). White Paper on LEGO® SERIOUS PLAY® A state of the art of its applications in Europe. *Università della Svizzera italiana, Lugano*, 2(1).
- Gonçalves, J. C. S., & Carvalho, C. A. (2006). A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências. *Cadernos EBAPE.BR*, 4(2), 01-27.
- Grillo, C. C. (2013). *Coisas da Vida no Crime: Tráfico e Roubo em Favelas Cariocas* (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia, UFRJ, Rio de Janeiro.

- Hoffmann, C., Zanini, R. R., De Moura, G. L., Costa, V. M. F., & Comoretto, E. (2017). Psicodinâmica do trabalho e riscos de adoecimento no magistério superior. *Estudos Avancados*, 31(91), 257-276.
- Huizinga, J. (1999), *Homo ludens: o jogo como elemento da cultura*. Perspectiva: São Paulo.
- Ianof, J. N., Freire, F. R., Calado, V. T. G., Lacerda, J. R., Coelho, F., Veitzman, S., Schmidt, ... & Anghinah, R. (2014). Sport-related concussions. *Dementia & Neuropsychologia*, 8(1), 14-19.
- IBGE. Agência IBGE Notícias. (2017), PNAD Contínua 2016: 10% da população com maiores rendimentos concentra quase metade da renda. Editoria Estatísticas Sociais. [Postagem de Blog]. Recuperado de: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2013-agencia-de-noticias/releases/18376-pnad-continua-2016-10-da-populacao-com-maiores-rendimentos-concentra-quase-metade-da-renda.html>
- Acesso em: 25 de maio de 2018.
- Joaquim, A. F., Hsu, W. K., & Patel, A. A. (2016). Cervical spine surgery in professional athletes: A systematic review. *Neurosurgical Focus*, 40(4), 1-8.
- Kunrath, C. A., Cardoso, F., Nakamura, F. Y., & Teoldo, I. (2018). Mental fatigue as a conditioner of the tactical and physical response in soccer players: A pilot study. *Human Movement*, 19(3), 16-22.
- Lancman, S. & Uchida, S. (2003). Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 79-90.
- LEGO Serious Play. (2016), The science of LEGO® SERIOUS PLAY™. Play, Construction, Imagination. Recuperado de: <http://www.strategicplay.ca/upload/documents/thescience-of-lego-serious-play.pdf>.
- Acesso em: 08 de novembro de 2018.

- Lima, M. E. A. (Org.). (2006). *Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho*. Petrópolis: Vozes.
- Lôbo, R. J. S. (2016). *Processos de adaptação e vivências profissionais interculturais no futebol globalizado: Profissionais brasileiros da bola*. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Macêdo, K. B. (2013). Sublimação. In: Vieira, F. O.; Mendes, A. M. & Merlo, A. R. C. (Org.). *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do trabalho* (pp. 439-444). Curitiba: Juruá.
- Majul, D. (2017), Fútbol encarnado: una aproximación etnográfica a las experiencias, subjetividades y posibilidades de agencia de jóvenes jugadores de fútbol del club Instituto de la ciudad de Córdoba. *XXXI Congresso ALAS Uruguay*. Sociología de los Cuerpos y las Emociones. Uruguai.
- Matos, F. O., Samulski, D. M., Lima, J. R. P. & Prado, L. S. (2014). Cargas elevadas de treinamento alteram funções cognitivas em jogadores de futebol. *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*, 20(5), 388-392.
- McCusker, S. (2014), Lego®, Seriously: Thinking through building. *International Journal of Knowledge, Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 27-37.
- Medeiros, M. B.; Pereira, E. R.; Silva, R. M. C. R. A. & Silva, M. A. (2012). Dilemas éticos em UTI: contribuições da Teoria dos Valores de Max Scheler. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 65(2), 276-284.
- Melo, L. B. S. (2010), *Formação e escolarização de jogadores de futebol no Estado do Rio de Janeiro*. (Dissertação de Mestrado). Educação Física, Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, Brasil.
- Mendes, A. M. B. (1995). Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 15(1-3), 34-38.

- Mendes, A. M., & Duarte, F. S. (2013). Mobilização subjetiva. In: Vieira, F. O.; Mendes, A. M. & Merlo, A. R. C. (Org.). *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do trabalho* (pp. 259-262). Curitiba: Juruá.
- Mendes, A. M. B. & Muller, T. C. (2013). Prazer no trabalho. In: Vieira, F. O.; Mendes, A. M. & Merlo, A. R. C. (Org.). *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do trabalho* (pp. 289-292). Curitiba: Juruá.
- Merlo, Á. R. C., & Lapis, N. L. (2007). A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: Reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. *Psicologia e Sociedade*, 19(1), 61-68.
- Merlo, A. R. C., Traesel, E. S., & Baierle, T. C. (2011). Trabalho imaterial e contemporaneidade: Um estudo na perspectiva da psicodinâmica do trabalho. *Arquivos Brasileiros De Psicologia*, 63 (SPECIAL), 94-104.
- Meurer, M. C., Silva, M. F., & Baroni, B. M. (2017). Strategies for injury prevention in brazilian football: Perceptions of physiotherapists and practices of premier league teams. *Physical Therapy in Sport*, 28, 1-8.
- Molinier, P. (2013). *O trabalho e a psique: Uma introdução à Psicodinâmica do Trabalho*. Brasília: Paralelo 15.
- Moraes, E. R., Arliani, G. G., Lara, P. H. S., da Silva, E. H. R., Pagura, J. R., & Cohen, M. (2018). Orthopedic injuries in men's professional soccer in brazil: Prospective comparison of two consecutive seasons 2017/2016. *Acta Ortopedica Brasileira*, 26(5), 338-341.
- Moraes, R. D. (2013a). Estratégias defensivas. In: Vieira, F. O.; Mendes, A. M. & Merlo, A. R. C. (Org.). *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do trabalho* (pp. 153-158). Curitiba: Juruá.

- Moraes, R. D. (2013b). Sofrimento criativo e sofrimento patogênico. In: Vieira, F. O.; Mendes, A. M. & Merlo, A. R. C. (Org.). *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do trabalho* (pp. 415-419). Curitiba: Juruá.
- Mósca, H.M.B., Silva, J.R.G., & Bastos, S.A.P. (2009). Fatores Institucionais e Organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos de futebol dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil. *Revista Gestão e Planejamento*, 10, 53-71.
- Motta, R. G., Corá, M. A. J., & Mendes, S. R. C. (2019). Suor, superação e a medalha: Uma análise de discurso sobre a literatura pop management inspirada no esporte de competição. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 6(1), 77-101.
- MSN. (2018) Descubra quem são os jogadores com maiores salários do futebol. [Postagem de Blog]. Recuperado de: <https://www.msn.com/pt-br/esportes/futebol/ descubra-quem-s%C3%A3o-os-jogadores-com-os-maiores-sal%C3%A1rios-do-futebol/ss-AAuUaEB#image=11>
- Acesso em: 25 de maio de 2018.
- Muniz, H., Athayde, M., & Neves, M. (2004), A atividade dos operários da construção civil face ao acidente de trabalho. In; Araújo, A., Alberto, M., Neves, M., & Athayde, M. (Org.). *Cenários do trabalho: subjetividade, movimento e enigma* (pp. 237-282). Rio de Janeiro: DP&A.
- Nakamura, W. T. (2015), Reflexões sobre a Gestão de Clubes de Futebol no Brasil. *Journal of Financial Innovation*, 1(1), 40-52.
- Nazi, R. M., & Drews, M. L. P. (2018) O jogo continua - Uma análise da produção científica sobre futebol em periódicos brasileiros de Administração e Ciências Contábeis. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, 3(15), 1-15.

- Nicolini, A. P., Carvalho, R. T., Matsuda, M. M., Sayum Filho, J., & Cohen, M. (2014). Common injuries in athletes' knee: experience of a specialized center. *Acta Ortopédica Brasileira*, 22(3), 127-131.
- Nogueira, M., Laiginhas, R., Ramos, J., & Costa, O. (2017). Injuries in portuguese amateur youth football players: A six month prospective descriptive study. *Acta Medica Portuguesa*, 30(12), 840-847.
- Oliveira, M. C., Silva, A. I. & Paes, M. R. (2016) Incidência de lesão muscoesquelética em árbitros de futebol de São Paulo. *Rev. Carioca Educ. Física*. 10(1), 115-122.
- Paína, D. M., Fecho, J. J., Peccin, M. S., & Padovani, R. C. (2018), Avaliação da qualidade de vida, estresse, ansiedade e coping de jogadores de futebol de campo da categoria sub-20. *Contextos Clínicos*. 11(1), 97-105.
- Pellizari, K., & Carvalho Neto, A. (2019). O fator econômico e as relações de força e poder no discurso gerencialista. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 6(15), 292-324.
- Penteado, R. Z., da Silva, N. B., & Montebello, M. I. L. (2015). Voice, stress, work and quality of life of soccer coaches and physical trainers. *CODAS*, 27(6), 588-597.
- Pereira, A. B. (2008), *A construção Social do jogador de futebol profissional* (Tese de doutorado). Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Perrone, C. M.; Santos, A. S., & Dias, A. C. G. (2018) “As cobranças são pesadas, a gente sofre muita pressão”: as metas na vida de bancários. *Revista Trabalho (En)Cena*, 3(2), p. 44-64.
- Queiroz, R. D., Carvalho, R. T., Queiroz Szeles, P. R., Janovsky, C. & Cohen, M. (2014). Return to sport after surgical treatment for pubalgia among professional soccer players., *Revista Brasileira de Ortopedia*, 49(3), 233-239.

- Ramminger, T. (2007), *Trabalho com a loucura ou loucura de trabalho? Uma proposta de análise da atividade dos trabalhadores de saúde mental do Centros de Atenção psicossocial* (Tese de doutorado), Fiocruz, Rio de Janeiro, Brasil.
- Rego, V. B. (2013a). Aceleração. In: Vieira, F. O.; Mendes, A. M., & Merlo, A. R. C. (Org.). *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do trabalho* (pp. 33-38). Curitiba: Juruá.
- Rego, V. B. (2013b). Virilidade. In: Vieira, F. O.; Mendes, A. M. & Merlo, A. R. C. (Org.). *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do trabalho* (pp. 499-501). Curitiba: Juruá.
- Rodrigues, F. X. (2004), *Modernidade, disciplina e futebol: uma análise sociológica da produção social do jogador de futebol no Brasil*. Porto Alegre: Sociologias.
- Rodrigues, M. V. (2015). Dialogues between the psychodynamics of work and ergonomics. *Travailler*, 34(2), 103-116.
- Sadigursky, D., Braid, J. A., De Lira, D. N. L., Machado, B. A. B., Carneiro, R. J. F., & Colavolpe, P. O. (2017). The FIFA 11+ injury prevention program for soccer players: A systematic review. *BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation*, 9, 18.
- Saldaña, J. (2013), *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2ª ed.). London: Sage.
- Salmela, J. H. (1994), Phases and transitions across sport careers. In: Hackfort, D. (Org.). *Psycho-social issues and interventions in elite sports* (pp. 11-28). Frankfurt: Peter Lang.
- Samulski, D., & Marques, M. (2009), Planejamento da carreira esportiva. In: Samulski, D. (Org.). *Psicologia do esporte: manual para educação física, fisioterapia e psicologia* (2ª ed.). Barueri: Manole.
- Santos, F. M. S., Rambaldi, M., Sotte, S. D., Silva, V. P., & Apolinário, P. H. C. (2014). *Pensando a profissão de psicólogo a partir da produção bibliográfica da Revista Psicologia: Ciência e Profissão: quem somos, onde estamos e por onde caminhamos*. VI Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Bonito, MS, Brasil.

- Sartori, S. D., & Souza, E. M. (2018). Entre sofrimento e prazer: Vivências no Trabalho de intervenção em crises suicidas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 24(2), 106-134.
- Sch lindwein, V. D. C. (2018) Assédio moral como estratégia de gestão no serviço público. *Revista Trabalho (En)Cena*, 4(1), p. 221-237.
- Schwartz, Y., & Durrive, L. (2007) *Trabalho e Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. Niterói: EdUFF.
- Segnini, L. R. P. (2000), Educação e trabalho: uma relação tão necessária quanto insuficiente. *São Paulo Em Perspectiva*, 14(2), 72-81.
- Shimba, L. G., Latorre, G. C., Pochini, A. D. C., Astur, D. C., & Andreoli, C. V. (2017). Surgical treatment of rectus femoris injury in soccer playing athletes: Report of two cases. *Revista Brasileira De Ortopedia*, 52(6), 743-747.
- Silva, K. K. G. (2010), O Trabalho para o atleta profissional de futebol: uma perspectiva Psicodinâmica (Dissertação de Mestrado). Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiás, Brasil.
- Soligard, T.; Nilstad, A.; Steffen, K.; Myklebust, G.; Holme, I.; Dvorak, J.; Bahr, R.; & Andersen, T. E. (2010). Compliance with a comprehensive warm-up programme to prevent injuries in youth football. *Br J Sports Med.*, 44(11), 787-793.
- Souza, P. C. Z. (2006), O trabalho como possível: o caso das pessoas com transtornos mentais graves (Tese de Doutorado), Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.
- Sznelwar, L. (2011). Introdução au dossier. *Travailler*, 1(25), pp. 9-14.
- Toledo, L. H. (2002), *Lógicas no futebol*. São Paulo: Hucitec/Fapesp.

- Tonial, R.; Montenegro, J.; Laimer, C.; & Guimarães, J. (2016). Performance Esportiva ou Performance Administrativa: O Dilema dos Gestores de um Clube de Futebol Brasileiro. *PODIUM Sport, Leisure And Tourism Review*, 5(3), 128-143.
- Vasconcelos, A. C. L. (2013). Sofrimento ético. In F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo (Orgs), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 421-425). Curitiba: Juruá.
- Vieira, F. O.; Ghizoni, L. D. & Maia, C. (2016) “Ruim com ele, pior sem ele: servidão (in)voluntária que reforça o trabalho escravo contemporâneo: apontamentos à luz da Psicodinâmica do trabalho”. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Yépez, A. K., Abreu, M., Germani, B., & Galia, C. R. (2017). Prevalence of femoroacetabular impingement morphology in asymptomatic youth soccer players: Magnetic resonance imaging study with clinical correlation. *Revista Brasileira De Ortopedia*, 52, 14-20.
- Zainaghi, D. S. (2004), *Nova legislação desportiva: aspectos trabalhistas*. São Paulo: Ltr.

Apêndice A

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Eu, _____
declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado e participar na pesquisa referente ao projeto/pesquisa intitulado: “Muito além de 90 minutos: Narrativas sobre o trabalho de atletas profissionais do futebol” desenvolvido pela mestranda Mariana Rambaldi do Nascimento, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense (PPGAd/UFF), a quem posso entrar em contato a qualquer hora por meio do telefone nº (22) 98124-6141 ou e-mail marianarambaldi@hotmail.com. Fui informado, ainda, de que a pesquisa é orientada pelo Prof. Dr. Fernando de Oliveira Vieira, a quem poderei contatar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº (21) 97945-7370 ou e-mail fernandovieira@id.uff.br.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que em linhas gerais é aprimorar os conhecimentos a respeito do trabalho de atletas de futebol, a partir da perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho.

Fui também esclarecido de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde.

Minha colaboração se fará de forma **anônima**, por meio de entrevista semiestruturada e coleta de dados, a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. Desta forma, fica garantido o sigilo e assegurada a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos de maneira a não expô-lo. Nestas atividades, jamais serão divulgados nomes, características ou qualquer dado que permita identificar-lhe como participante da pesquisa.

O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e seu orientador. Fui ainda informado de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme recomendações da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

Niterói, ____ de _____ de 20__.

Assinatura do participante: _____

Assinatura da pesquisadora: _____

Apêndice B

Roteiro de Entrevista com Atletas

1. Trajetória

1.1 Qual a sua profissão?

1.2 O que te levou a escolher essa carreira?

2. Gestão

2.1 Como funcionam os horários?

2.2 Como são as relações de trabalho?

3. Vivências

3.1 Você se sente reconhecido pelo seu trabalho?

3.2 Há risco de acidentes durante seu trabalho? Quais?

4 Estratégias de Enfrentamento

4.1 Qual o tempo que você dispõe para sua vida pessoal? É suficiente?

4.2 Alguma coisa mudou após se tornar atleta?

4.3 Que planos possui para o futuro, após “pendurar as chuteiras”?

5. Identificação

5.1 Nome

5.2 Idade

5.3 Posição e clube

5.4 Escolaridade

5.5 Tempo como jogador de futebol

5.6 Tempo como jogador profissional

Apêndice C

Roteiro de *Legó® Serious Play* com Atletas

1. Você poderia representar, através desses brinquedos, suas vivências no trabalho e como se sente diante delas?

Orientações para representar vivências de prazer e sofrimento no trabalho, a partir do seu ponto de vista. Podendo utilizar brinquedos para montar cenas que expliquem pessoas e/ou fenômenos.

2. O que representa cada elemento?

Apêndice D

Roteiro de Entrevista com outros Profissionais do Futebol (Agentes do mundo do esporte)

1. Trajetória

- 1.1 Como começou a trabalhar com futebol?
- 1.2 O que considera mais importante para exercer sua profissão?
- 1.3 Depois de se tornar profissional no esporte, algo na sua visão mudou?

2. Gestão

- 2.1 Como é seu trabalho?
- 2.2 O que você mais gosta em trabalhar com futebol?
- 2.3 Quais desvantagens de trabalhar com futebol?

3. Relações de Trabalho

- 3.1 Você trabalha com atletas de que idade e clube?
- 3.2 Como você se relaciona com os atletas?
- 3.3 Como é sua relação com os clubes?
- 3.4 Como é sua relação com outros profissionais?
- 3.5 Como funciona a captação de atletas?

4. Organização do Trabalho

- 4.1 É diferente ter sua profissão de uma outra?
- 4.2 Você já teve experiências boas com atletas? Quais?
- 4.3 Você já teve experiências ruins com atletas? Quais?
- 4.4 Qual maior dificuldade no cotidiano?

5. Vivências

- 5.1 Qual seria sua percepção sobre o tempo de duração da carreira de um atleta?
- 5.2 Como são feitas as transferências entre clubes e países?
- 5.3 Como são feitos os contratos de formação e profissionais?
- 5.4 Há alguma dinâmica/protocolo de saúde e segurança do esporte, que seja obrigatório para os clubes seguirem? Como funciona?
- 5.5 Quais características têm um bom atleta? E um ruim?

6. Identificação

- 6.1 Nome
- 6.2 Idade
- 6.3 Escolaridade e formação
- 6.4 Tempo de formação
- 6.5 Tempo trabalhando com esporte

Apêndice E

Roteiro de Entrevista com mães de atletas do Futebol

1. Trajetória

1.1 Como foi seu primeiro contato com o futebol?

1.2 O que considera mais importante durante a trajetória de um atleta?

1.3 Depois de ter contato com o esporte profissional, algo na sua visão mudou?

2.1 Como é ser mãe de atleta?

2.2 O que você mais gosta?

2.3 Quais desvantagens?

2.4 Como você enfrentou essas desvantagens?

3.1 Com que idade seu filho ingressou no futebol?

3.2 Como é sua relação com os clubes?

3.4 Como é sua relação com outros profissionais?

4.1 Qual seria sua percepção sobre o tempo de duração da carreira de um atleta?

4.2 Como são feitas as transferências entre clubes e países?

4.3 Como são feitos os contratos de formação e profissionais?

4.4 Há alguma dinâmica/protocolo de saúde e segurança do esporte, que seja obrigatório para os clubes seguirem? Como funciona?

4.5 Quais características têm um bom atleta? E um ruim?

5. Identificação

5.1 Nome

5.2 Idade

Apêndice F

Roteiro de Pesquisa

ESQUEMA DE ROTEIRO DE PESQUISA		
Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Estrutura de Fundamentação
Conhecer as narrativas de profissionais de futebol sobre suas vivências de prazer e sofrimento no trabalho como atletas.	(1) Analisar o contexto do trabalho dos atletas no futebol de alto rendimento.	Referencial Teórico
	(2) Compreender a Teoria da Psicodinâmica do Trabalho, os principais estudos e pesquisas recentes.	Referencial Teórico
	(3) Examinar a fala de outros atores presentes no cenário do futebol (empresários, treinadores, técnicos, familiares, etc) sobre a vida no trabalho dos atletas.	Entrevistas semiestruturadas com atores envolvidos no Futebol
	(4) Identificar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho.	Entrevistas semiestruturadas e LSP com atletas profissionais de futebol