

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**FIFA E GOVERNANÇA GLOBAL: ATUAÇÃO A PARTIR DA  
ANÁLISE DO *SOFT POWER* (1990-2015)**

Juliano Oliveira Pizarro

Pelotas, 2015

JULIANO OLIVEIRA PIZARRO

**FIFA E GOVERNANÇA GLOBAL: ATUAÇÃO A PARTIR DA  
ANÁLISE DO *SOFT POWER* (1990-2015)**

Dissertação de Mestrado a ser avaliado como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência Política pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade Federal de Pelotas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Maria de Aragão Ballestrin

Pelotas, 2015

**Banca Examinadora:**

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Maria de Aragão Ballestrin – Orientadora (CIM/UFPeI)

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fernanda de Moura Fernandes (CIM/UFPeI)

Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Giovanni Felipe Ernst Frizzo (ESEF/UFPeI)

Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Álvaro Augusto de Borba Barreto (IFISP/UFPeI)

*" A tarefa não é tanto ver aquilo que  
ninguém viu, mas pensar o que ninguém  
ainda pensou sobre aquilo que todo  
mundo vê. "*

Arthur Schopenhauer

*À Tainã.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar o dom mais importante de todos, o dom da vida.

Agradeço aos meus pais, pelo apoio permanente que recebi desde o princípio da realização deste trabalho.

Aos demais familiares, pela ajuda dada nos momentos necessários.

À minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Ballestrin, pelas observações e recomendações feitas durante a elaboração deste trabalho.

À CAPES (Coordenação de Pessoal de Nível Superior) pelo apoio financeiro através de bolsa, possibilitando e incentivando o desenvolvimento deste trabalho

Ao Esporte Clube Pelotas e sua apaixonada torcida, por ter me proporcionado tantas alegrias, tantas amizades e por ter feito eu amar o futebol em sua essência.

Aos meus amigos e colegas, pelo incentivo e auxílio proporcionados a todo instante.

## RESUMO

PIZARRO, Juliano Oliveira. **FIFA e Governança Global: atuação a partir da análise do *soft power* (1990-2015)**. 2015. 104f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Instituto de Filosofia, Sociologia e Política, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2015.

A presente dissertação analisa a inserção da FIFA no cenário internacional no contexto globalizado, observando-a na dinâmica da governança global, com relações e disputas com outros atores, fazendo uso do *soft power* através de seus discursos e práticas. A pesquisa parte temporalmente da década de 1990, tendo em vista a ascensão dos processos de Globalização após a queda do muro de Berlim, a multipolarização de atores no cenário internacional e o surgimento do conceito governança global. Sendo o esporte um mecanismo cultural utilizado ao longo do século como incentivo à paz e à união dos povos, a FIFA possui um papel fundamental na sua organização em escala mundial. Através de duas dimensões de análise - governança global e *soft power* – partindo do pressuposto que a FIFA é um ator da governança global, busca responder como ela se utiliza do *soft power*. A pesquisa baseia-se em fontes secundárias bibliográficas, documentais, sites e pesquisas já realizadas sobre o objeto. Os procedimentos metodológicos que norteiam a presente pesquisa são de caráter exploratório-descritivo, estudando-se o caso da FIFA com uma abordagem qualitativa, com o objetivo de identificar a FIFA como uma organização que possui o monopólio internacional do futebol, constituída juridicamente como uma ONG, cujo comportamento expressa características híbridas na dinâmica da governança global – ora como empresa multinacional, ora como organização do Terceiro Setor, ora como instituição internacional. Sob a ótica do *soft power*, percebe-se que o comportamento contemporâneo da organização procura alinhar-se a discursos democráticos e de *accountability*, utilizando estratégias de popularização do esporte, ampliando e diversificando as competições e os campeonatos regionais e internacionais, implementando projetos sociais, aumentando parceiros comerciais, entre outras. Para consolidar sua hegemonia internacional pelo controle da organização do futebol em escala global, a FIFA tem utilizado uma série de práticas, discursos e ações estimuladas e incentivadas pela lógica da governança global em geral e governança desportiva em particular.

**Palavras-chave:** FIFA. Governança Global. Governança Desportiva. *Soft Power*.

## ABSTRACT

PIZARRO, Juliano Oliveira. **FIFA and Global Governance: actuation from the soft power analysis (1990-2015)**. 2015. 104f. Thesis (Master Degree in Political Science) - Graduate Program in Political Science, Institute of Philosophy, Sociology and Politics, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2015.

This thesis analyzes the inclusion of FIFA on the international stage in the globalization context, observing the dynamics of global governance, relationships and disputes with other actors, using the soft power through its speeches and practices. The research begins temporally in the 1990s, in view of the rise of globalization processes after the fall of the Berlin Wall, the multi-polarization of actors on the international scene and the emergence of global governance concept. The sport is a cultural mechanism used throughout the century as encouraging peace and unity of peoples, and the FIFA has a key role in your organization worldwide. Through two dimensions of analysis - global governance and soft power - starting the assumption that FIFA is an actor of global governance, seeks to answer how she uses soft power. The research is based on secondary sources bibliographical, documentary, websites and research already carried out on the object. The methodological procedures that guide this research are exploratory and descriptive character, studying the case of FIFA with a qualitative approach, in order to identify the FIFA as an organization that has the international monopoly of football, legally constituted as an NGO, whose behavior expressed hybrid features in the dynamics of global governance - sometimes as multinational company, sometimes as Third Sector organization either as international institution. From the perspective of soft power, can see that contemporary performance of the organization seeks to align the democratic and accountability discourse, using popularization strategies of the sport, expanding and diversifying competitions and regional and international championships, implementing social projects, increasing trading partners, among others. To consolidate its international hegemony by controlling the football organization on a global scale, FIFA has used a number of practices, discourses and actions initiated and encouraged by the logic of global governance in general and sport governance in particular.

**Keywords:** FIFA. Global Governance. Sport Governance. Soft Power.



## LISTA DE SIGLAS

AIOWF – Esportes Olímpicos de Inverno

AFC – *Asian Football Confederation*

ARISF – Associação das Federações Desportivas Internacionais

ASOIF – Esportes Olímpicos de Verão

CAF – *Confédération Africaine de Football*

CAS – *Court of Arbitration for Sport*

COI – Comitê Olímpico Internacional

COL - Comitê Organizador Local

CONCACAF – *Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football*

CONMEBOL – Confederação Sul-Americana de Futebol

FI – Federações Internacionais

FIFA - *Fédération Internationale de Football Association*

FMI – Fundo Monetário Internacional

IFAB – *International Football Association Board*

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

NIRF – Normas Internacionais de Relato Financeiro

OFC – *Offshore Financial Centre*

OFC – *Oceania Football Confederation*

OMC – Organização Mundial do Comércio

OMS – Organização Mundial da Saúde

ONGs – Organizações Não-Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PNUD – Programa das Nações Unidas Programa de Desenvolvimento

UE – União Europeia

UEFA – *Union of European Football Associations*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Presidentes da FIFA .....	52
Quadro 2 - Comparativo entre <i>Fédération Internationale de Football Association</i> (FIFA) e Organização das Nações Unidas (ONU) .....	68
Quadro 3 - As edições da Copa do Mundo FIFA .....	70
Quadro 4 - Relação entre <i>Fédération Internationale de Football Association</i> (FIFA) e Organização das Nações Unidas (ONU).....	74
Quadro 5 - Confederações filiadas à <i>Fédération Internationale de Football Association</i> em cada continente.....	80

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Atributos de uma organização esportiva .....	34
Figura 2: Desenvolvimento governança desportiva.....	36

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2. GOVERNANÇA GLOBAL, DESPORTIVA E SOFT POWER.....</b>	<b>17</b>
2.1. Governança global: questões conceituais, políticas e operacionais.....	17
2.1.1. Globalização, neoliberalismo e governança global .....	17
2.1.2. Governança global: visões teóricas e pluralidade de atores .....	21
2.2. Governança desportiva: uma inflexão da governança global? .....	30
2.2.1. Esporte e Relações Internacionais contemporâneas: impactos da globalização .....	30
2.2.2. Governança desportiva: atores, discurso e gestão empresarial .....	32
2.2.3. Futebol e a globalização do esporte .....	38
2.3. <i>Soft power</i> enquanto categoria de análise: pensando o esporte e o futebol .....	39
<b>3. FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION: ASPECTOS HISTÓRICOS E ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>43</b>
3.1. Análise histórica .....	43
3.1.1. Surgimento, “missão” e crescimento .....	43
3.1.2. João Havelange e a readequação as políticas de mercado .....	48
3.2. Organização institucional .....	51
3.2.1. Organização .....	51
3.2.2. Filiações .....	55
3.2.3. Competições .....	58
3.3. Justiça desportiva e autonomia.....	64
<b>4. FIFA E O EXERCÍCIO DO SOFT POWER NA GOVERNANÇA GLOBAL.....</b>	<b>68</b>
4.1. FIFA e governança global .....	68
4.1.1. Caracterização da FIFA como um ator na governança global .....	68
4.1.2. Atores da governança global: articulações e disputas .....	72
4.2. FIFA e o <i>soft power</i> do futebol .....	79
4.2.1. Discursos FIFA: objetivos, democracia e <i>accountability</i> .....	79
4.2.2. Análise de elementos do <i>soft power</i> nos projetos da FIFA .....	84
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>91</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem como objeto principal a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) e suas relações internacionais no contexto da globalização neoliberal no plano econômico e da governança global no plano político. A delimitação temporal para análise se dá a partir da década de 1990, tendo em vista a ascensão desses processos após a queda do muro de Berlim e o fim da Guerra Fria. O surgimento das teorias sobre governança global e *soft power* ganharam força diante dessa ordem agora multipolar, que rearticulou os centros de autoridade global.

Essas dinâmicas comportam uma pluralidade de atores públicos e privados que disputam espaço e relacionam-se ao mesmo tempo. É nesse cenário de disputa, controle e condução pelo poder que as dinâmicas da governança global são estabelecidas, sem necessariamente um governo mundial constituído e revestido de uma única autoridade. Em relação ao processo de globalização, pode-se afirmar que o mesmo não é homogêneo; pelo contrário, há vários atores atuando no cenário global, caracterizando um processo de globalização econômica, política e cultural que obedece a ritmos e lógicas distintas em cada uma dessas esferas (AVRITZER, 2002, p. 112).

O termo Governança, no início da década de 1990, passou a ser utilizado por instituições como a Organização das Nações Unidas (ONU), Fundo Monetário Internacional (FMI) e Banco Mundial. Trata-se de um conceito muito geral que pode ser aplicado aos diferentes tipos de organizações. Assim, pode ser definida e associada a um tipo de organização ou área específica, por exemplo: governança pública, governança global, governança corporativa, governança desportiva, dentre outras. Nesse sentido, Governança não se restringe aos aspectos gerenciais e administrativos do Estado, tampouco ao funcionamento eficaz da máquina pública (SANTOS, 1997, p. 341).

O termo pode ser usado não só para descrever esses diversos temas, mas também para definir agendas normativas ou práticas. A governança é a

forma como as regras e ações são produzidas, sustentadas e reguladas, tendo como princípios de “boa governança” critérios como transparência, responsabilidade, liderança, integridade, compromisso, integração, efetividade e *accountability* (MARQUES, 2007, p. 19-20). O termo refere-se também a padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos, bem como arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico. Inclui-se no conceito não apenas os mecanismos tradicionais de representação, tais como os partidos políticos e grupos de pressão, como também redes sociais informais, hierarquias e associações de diversos tipos (SANTOS, 1997, p. 342).

Assim, o contexto da chamada governança global, a qual tem sido amplamente associada com a figura do "governo", associa-se com a autoridade política e/ou instituições no interior do sistema internacional. Como já introduzido, governança denota instituições políticas formais que visam coordenar e controlar as práticas do governo e que têm a capacidade de impor as suas decisões. Rosenau (2000) utilizou de forma pioneira a ideia de "governança" para explicar o funcionamento das relações interdependentes na ausência de uma autoridade política global, nos primórdios dos anos 1990.

A rápida disseminação do conceito parece refletir a consciência de uma mudança de paradigma nas relações de poder. Foi percebida a inadequação do conceito clássico de "governo" para descrever as mudanças que ocorreram no contexto da globalização. Com o aumento de atores transnacionais, como empresas multinacionais, ONGs, dentre outros, houve uma intensificação da atuação desses atores em nível local e global, e os governos nacionais passaram de referência central da organização política a ser um dos atores nesse cenário.

É a partir da percepção desse contexto global “sem governo” que a presente pesquisa parte, onde há espaço para o surgimento de diversos atores – que exercem governanças específicas – compreendendo nesse cenário o esporte e especialmente o futebol como um importante mecanismo social e cultural que sofre impactos diretos dos processos de globalização. A justificativa para a escolha do objeto de pesquisa, ou seja, a FIFA, dá-se por sua crescente importância e poder – político e simbólico – na governança desportiva e global do futebol. Além da própria relevância do esporte e do futebol para a compreensão das relações sociais, políticas e culturais no âmbito das Ciências

Sociais, tem-se uma série de questões relacionadas à soberania nacional e ingerência política quando da realização das Copas do Mundo no interior dos Estados-nação sedes. O Brasil as testemunhou antes e durante todo o ano de 2014. O esporte e o *soft power* andam juntos, pois os valores do esporte são símbolos utilizados no âmbito global, fazendo com que os órgãos de governança desportiva sejam atores importantes a serem observados nas relações internacionais, com atuações na atual governança global.

Algumas entidades que ganharam destaque nesse cenário são os órgãos de governança desportiva, e é nesse contexto que há a necessidade de estudos que percebam o esporte como um ato político. Ao longo da história do século XX o futebol foi popularizado e difundido devido seu baixo custo econômico e a facilidade de sua prática. E ao mesmo tempo em que se difundia e popularizava, o futebol se institucionalizou. De fato, foi o crescimento como espaço de sociabilidade que o transformou também em um espaço de interesses políticos e econômicos (MAGALHÃES, 2013, p. 37). Atualmente, o futebol possui um dos mercados que mais movimenta a economia mundial, sendo a FIFA responsável por intermediar e fiscalizar muitas dessas transações. Através da simbologia do futebol, exerce influência nos âmbitos político, econômico e cultural. Em razão disso, torna-se relevante o estudo do presente objeto de pesquisa para a ciência política e para as relações internacionais.

A dissertação possui duas dimensões de análise – governança global e *soft power* – partindo do pressuposto que a FIFA é um ator da governança global, busca responder como ela se utiliza do *soft power*, baseando-se principalmente em fontes secundárias bibliográficas, documentais, sites e pesquisas acadêmicas publicadas. Os procedimentos metodológicos que norteiam a presente pesquisa são de caráter exploratório-descritivo, estudando-se o caso da FIFA com uma abordagem qualitativa, buscando compreendê-la como o principal ator da governança global desportiva, com características e comportamentos híbridos contraditórios.

Com a “missão” de organizar o futebol em âmbito internacional, a FIFA é uma organização que se autodenomina não-governamental e sem fins lucrativos, mas que possui uma gestão corporativa que comanda um mercado

bilionário a nível global<sup>1</sup>, principalmente a partir do mandato do ex-presidente João Havelange (1974-1998). Este foi responsável por introduzir um legado de cultura de mercado, como a de uma grande corporação internacional, projetando o futebol como um produto.

A FIFA possui uma grande organização institucional, muito bem estruturada, com associações filiadas em 210 países ao redor do mundo. Organiza competições próprias, tanto de futebol masculino como de futebol feminino, além de campeonatos de base e de futebol de areia e futsal. Cada vez mais, a organização cresce em número de filiados, onde cada confederação possui campeonatos em nível interno, mas que são subordinadas às suas regras internacionais. Além disso, possui também uma justiça própria, a qual é competente para julgar os litígios que ocorrem no âmbito do futebol, não podendo as partes interessadas recorrerem fora de suas jurisdições sob pena de desfiliação.

A presente pesquisa tem assim o objetivo geral de analisar e compreender o comportamento da FIFA, especialmente a partir dos anos 1990, devido ao contexto global e interno ao qual fora submetido a organização durante a presidência do brasileiro Havelange. Parte-se da ideia de que as estratégias da organização no nível da governança global envolvem o exercício do "soft power", conceito importante para as Relações Internacionais contemporâneas que será explorado no próximo Capítulo. Como objetivo específico, a pesquisa pretende observar as relações da FIFA com outros atores do cenário internacional, tais como Estados nacionais (sob a ótica de filiados como também na relação dos países-sede de suas competições, principalmente da Copa do Mundo de futebol masculino, seu maior evento), ONU, Comitê Olímpico Internacional (COI), organizações não-governamentais (ONGs) e empresas transnacionais.

A pesquisa divide-se então em três principais capítulos, sendo o primeiro de cunho mais teórico e conceitual e os outros dois mais descritivos, históricos e analíticos. No Capítulo 2 se traz conceitos como o de governança global, governança desportiva e *soft power*, com sua contextualização. O Capítulo 3, por sua vez, traz a FIFA em uma análise histórica e descritiva sob suas bases

---

<sup>1</sup> Estimava de 250 bilhões de dólares anuais (LEONCINI; SILVA, 2005).



organizacionais. Por fim, no último Capítulo se faz uma análise do objeto de estudo com as teorias apresentadas, caracterizando o uso do *soft power* pela FIFA no cenário da governança global.

## **2. GOVERNANÇA GLOBAL, DESPORTIVA E SOFT POWER**

### **2.1. Governança global: questões conceituais, políticas e operacionais**

#### **2.1.1. Globalização, neoliberalismo e governança global**

A partir da década de 1990, no cenário pós-Guerra Fria, após a queda do muro de Berlim e do regime bipolar entre dois blocos que disputavam a hegemonia do sistema global, ocorreu a intensificação dos processos de globalização e, diante disso, o neoliberalismo e a governança global. Se iniciou um novo paradigma baseado em uma série de questões e demandas nas mais diversas áreas. A ideia crescente de globalização como um tema importante, juntamente com o enfraquecimento posterior da ideia de Estados-nação, aponta para uma perspectiva de transferência a nível global dos instrumentos de regulamentação, após o modelo de regulação que não estava mais trabalhando de forma eficaz a nível nacional ou regional.

Nessa ótica, de desregulação/não-regulação do Estado, passava-se a observar uma nova ordem mundial, com uma pluralidade e heterogeneidade de atores, tanto públicos como privados, reconhecendo-se o processo de globalização. Este processo é desigual, desdobrando-se de forma diferenciada nos campos econômico, político e cultural (SANTOS, 2001; ROBERTSON, 2000, apud AVRITZER, p. 107). As assimetrias desses processos ocorrem tendo em vista que nem todos os elementos e forças nele envolvidas se globalizam ao mesmo tempo. Diante disso, constata-se a existência de formas diferenciadas de globalização de seus atores.

Em relação a isso, Avritzer (2002, p. 107-108) aponta que:

Assim, ao mesmo tempo que nós temos algumas entidades econômicas operando ao nível do sistema mundial, como as chamadas empresas transnacionais, nós temos também uma forte presença de forças locais nas economias dos Estados nacionais recentemente

globalizados. Da mesma maneira, assim como nós temos hoje em dia a existência de forças políticas transnacionais, tais como, os diferentes fóruns e conferências das Nações Unidas, a capacidade de organizações não governamentais de atuarem a nível internacional e um conjunto de instituições multilaterais com capacidade de influenciar decisivamente os Estados nacionais (Held, 1995), nós temos também um conjunto de Estados nacionais fortes que podem se opor ou simplesmente ignorar a dinâmica política pós-nacional, tal como os Estados Unidos fizeram com o tratado Anti-Minas e com o Protocolo de Kyoto. A questão das assimetrias no recente processo de globalização recoloca a nível internacional uma questão presente no debate político dos séculos XIX e XX: a da relação entre regulação e emancipação.

O conceito de globalização foi amplamente debatido, havendo uma ideia de que é um processo linear e consensual. No entanto, Santos (2002) afirma que apesar de dominante essa é uma ideia falsa. A globalização, longe de ser consensual, é um intenso campo de conflitos e disputas, nos quais pode-se destacar uma globalização hegemônica e uma outra contra-hegemônica. O autor afirma que:

(...) no interior do campo hegemônico há divisões mais ou menos significativas. No entanto, por sobre todas as suas divisões internas, o campo hegemônico actua na base de um consenso entre os seus mais influentes membros. É esse consenso que não só confere à globalização as suas características dominantes, como também legitima estas últimas como as únicas possíveis ou as únicas adequadas. Daí que, da mesma forma que aconteceu com os conceitos que a precederam, tais como modernização e desenvolvimento, o conceito de globalização tenha uma componente descritiva e uma componente prescritiva. Dada a amplitude dos processos em jogo, a prescrição é um conjunto vasto de prescrições todas elas ancoradas no consenso hegemônico. Este consenso é conhecido por "consenso neoliberal" ou "Consenso de Washington" por ter sido em Washington, em meados da década de oitenta, que ele foi subscrito pelos Estados centrais do sistema mundial, abrangendo o futuro da economia mundial, as políticas de desenvolvimento e especificamente o papel do Estado na economia. Nem todas as dimensões da globalização estão inscritas do mesmo modo neste consenso, mas todas são afectadas pelo seu impacto. (...) Este consenso está hoje relativamente fragilizado em virtude de os crescentes conflitos no interior do campo hegemônico e da resistência que tem vindo a ser protagonizada pelo campo subalterno ou contra-hegemônico. Isto é tanto assim que o período actual é já designado por pós-Consenso de Washington. No entanto, foi esse consenso que nos trouxe até aqui e é por isso sua a paternidade das características hoje dominantes da globalização.

Diante disso, ocorreu uma hegemonia no espaço político globalizado a partir do começo do século XXI. Essa hegemonia consiste em uma combinação entre super-regulação e não regulação, combinação essa que adquire características completamente novas (AVRITZER, 2002, p. 107). Porém, para se

entender esse processo e seus atores, Santos (2002) traz elementos estruturais dos atores e suas práticas imersas no contexto da globalização. O autor aponta três práticas que ocorrem nesses processos: inter-estatais, capitalistas globais e sociais/culturais transnacionais.

Esses processos possuem instituições específicas para suas práticas e formas de poder. Nas práticas inter-estatais, ocorrem trocas desiguais de prerrogativas de soberania a partir das instituições que a compõem – principalmente Estados e organizações internacionais – diante de lutas pela posição relativa no sistema mundial, hierarquizado entre centro, semiperiferia e periferia. Empresas transnacionais atuam com práticas capitalistas através de trocas desiguais de recursos ou valores mercantis em âmbito local e global. Ainda, há as práticas sociais e culturais, principalmente através de organizações não-governamentais (ONGs), através de lutas de grupos sociais pelo reconhecimento de diferenças, tanto em escala local como global (SANTOS, 2002).

A maior complexidade do que alguns chamam de sistema-mundo moderno (QUIJANO; WALLERSTEIN, 1992) é que os processos da globalização vão muito para além dos Estados e da economia. Englobam uma série de fatores, como práticas sociais e culturais em âmbito local e global, que anteriormente estavam confinadas aos Estados e sociedades nacionais. Aliás, muitas das novas práticas culturais transnacionais são livres da referência a um Estado concreto ou fazem-no apenas para obter matéria-prima ou infraestrutura local para a produção de transnacionalidade (SANTOS, 2002).

A governança global é um movimento político em direção à integração política dos atores transnacionais, com vista à negociação de respostas para os problemas que afetam mais de um estado ou região. Por envolver mais de um tipo de ator e demandas diversas, ela implica institucionalizações. A governança global atua no contexto dos regimes de poder da globalização: política, econômica e culturalmente. Em resposta à aceleração da interdependência em escala mundial, o termo também pode ser usado para nomear o processo de designar leis, regras e regulamentos destinados a demandas em uma escala global. De acordo com Rolf Kuntz (2003, p. 51):

(...) há uma grande tensão entre a ideia de Estado soberano e a natureza das decisões em nível internacional. Essa tensão é

especialmente forte no caso de associações, como a Comunidade Européia, com mandato para produzir leis que são impostas aos países membros. Held acrescenta, no entanto, uma importante ressalva: os poderes da Comunidade originaram-se de uma entrega voluntária de aspectos da soberania pelos países membros (...) as normas internacionais, mesmo quando não sustentadas por instituições com poder coercitivo, às tradicionais condições de autonomia legal dos Estados. Pilares da velha ordem internacional, como a noção de que nenhum Estado é sujeito à jurisdição externa, vêm sendo ou erodidos por acordos negociados entre países ou simplesmente contestados por tribunais nacionais.

Contudo, surgiu um aumento do questionamento de normas e instituições internacionais por parte da sociedade civil e também de países periféricos. Se discute o fato de que os países do centro global se mantenham no poder das decisões em escala internacional e acabam dando preferência sempre aos seus próprios interesses. O desafio também vem de grupos da sociedade civil, que em certos casos consideram que o sistema de governança global se tornou a sede real do poder em escala mundial e que se deve questionar os seus princípios e procedimentos.

Assim, as perspectivas baseadas no Estado são ou complementadas ou substituídas por um foco em novas forças sociais e atores adicionais que moldam as regras e mecanismos de um sistema de governança global de controle (SPÄTH, 2005, p. 23). O objetivo dessa governança possivelmente compreende não só a regulação do comportamento do Estado, mas também de áreas complementares ou alternativas de aplicação, tais como a sociedade civil ou até mesmo o indivíduo.

Se o conceito de governança global destaca o surgimento de uma sociedade civil global (WAPNER, 1997), com os movimentos sociais orientados também em uma escala mundial de atividade e organização, percebe-se a necessidade de um espaço democrático (HELD, 1995) e a crescente predominância de uma elite global orientada para um "hiper-liberalismo" (COX, 2005).

Para a existência de um espaço democrático nesse cenário seria importante a criação de instituições formais a nível global, tendo em vista a construção, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de mecanismos para a responsabilização dos atores. Pode-se citar como um exemplo dessas tentativas

o programa da ONU chamado Pacto Global<sup>2</sup>. Essa é uma iniciativa que surgiu no ano de 1999, proposta para empresas adotarem políticas de responsabilidade social, corporativa e sustentáveis. No entanto, mesmo algumas empresas participantes do Pacto Global das Nações Unidas têm sido criticadas por suas práticas, pela ausência de medidas de sanção e controle, e pela sua falta de compromisso com os padrões sociais e ecológicos.

Existem muitos conceitos que não adquirem o seu significado através de um estado observável (HART, 1993; SEARLE, 1995, apud SPÄTH, 2005, p. 25). Portanto, não se deve apenas analisar os fenômenos observáveis que correspondem ao conceito de governança global ou ainda descrever uma definição de governança global a qual deva ser independente e fixa.

Deve-se voltar a atenção para a função social do conceito e tentar reconstruir o significado do termo pela forma como o conceito é usado em um contexto intersubjetivo. Se colocarmos o conceito de governança global no contexto de um discurso legitimador ou justificativo - com ideal neoliberal -, então podemos determinar a sua função constitutiva que consiste na criação de um "jogo" específico e em caracterizar certas práticas, conforme apropriado, permitido e proibido (SPÄTH, 2005, p. 25).

### **2.1.2. Governança global: visões teóricas e pluralidade de atores**

A partir de uma ampla revisão da literatura sobre o tema, Ballestrin (2010, p. 105-108) constatou que primeiramente McGrew aponta uma ideia de governança global com clara inspiração liberal-internacionalista democrática, encontrada no relatório da chamada “Nossa Comunidade Global”, elaborado pela Comissão sobre Governança Global (1996). A denominada comissão trouxe o conceito de governança global tal como pensado abaixo:

Governança é a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. É um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações

---

<sup>2</sup> O Pacto Global é uma iniciativa desenvolvida pelo ex-secretário-geral da ONU, Kofi Annan, com o objetivo de “mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção” ([www.pactoglobal.org.br](http://www.pactoglobal.org.br)).

cooperativas. Governança diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a impor a obediência, mas também a acordos informais que atendam aos interesses das pessoas e instituições.

A chamada “boa governança” é considerada aquela que presta contas, eficiente, legítima, representativa e transparente. A partir dela, torna-se um modelo a ser seguido pelos países que recebem sua assistência e modelo também para as agências econômicas internacionais. Com isso, foram criados índices para apontar o grau de democracia, *accountability*, eficiência, desenvolvimento sustentável, sustentabilidade, cooperação, responsabilidade social, capital social e participação da sociedade civil, a fim de atrelar a boa governança econômica com componentes cívicos e humanos.

O conceito de governança global traz a ideia de que o Estado não é o único ator no cenário internacional. Portanto, as organizações, regimes e instituições internacionais multilaterais e atores privados surgiram com força, fazendo com que ocorra o que Rosenau (2000, p.13) chama de um deslocamento contínuo e uma rearticulação dos centros de autoridade. Esse é um fenômeno complexo, o qual implica fragmentação, desagregação, inovação, e, sobretudo, em uma realocação de autoridade, suscitando um questionamento crítico sobre a orientação de ações espontâneas sob o emblema da cooperação.

A partir de então, surge o cenário da governança global. Diferenciam os teóricos que a consideram um fenômeno empiricamente observável, daqueles que a subscrevem como um programa político, de sorte que os estudos sobre governança global costumam sobrepor ordens analíticas e normativas (ROSENAU, 2000, p. 21-22).

A autora traz a definição de Keohane, a qual governança pode ser definida como a elaboração e aplicação das regras e o exercício do poder dentro de um determinado domínio de atividade. A governança global refere-se à tomada de poder e ao exercício deste em uma escala global, mas não necessariamente por organismos autorizados, envolvendo interações estratégicas entre entidades que não estão dispostos em hierarquias formais.

Aliado a isso, ela aponta o pensamento de Finkelstein, no qual diz que o termo 'governança' é assim chamado por não se entender o que estava (e ainda está) acontecendo. Naquele momento, a ideia remetia a um *modus operandi* em curso aparentemente horizontal, descentralizado e não-hierárquico. A partir

dessa ideia antagônica, passou-se a questionar qual seria a intencionalidade dos atores que conduziam essa chamada governança global, que diziam que a mesma estava diluída na ideia de um poder coletivo descentrado e consensual, o que camuflava novas formas de dominação.

Desta forma, Ballestrin traz o pensamento de Cox, o qual apontou que existem meandros nebulosos na governança global, pois seria uma nuvem de influências ideológicas que alimentam o pensamento da elite às necessidades do mercado mundial. A não regulação seria precisamente uma estratégia de hegemonia global e a governança global a guia política da globalização neoliberal hegemônica.

Essa governança "sem governo" é a concepção utilizada nesse presente trabalho como pressuposto do ambiente ao qual o objeto de estudo está inserido como ator, exatamente por ela possuir uma série de atores no exercício de poder em uma escala global, onde não necessariamente essas entidades são autorizadas a agir por um consentimento geral. No entanto, alguns desses atores acabam ganhando força nesse cenário internacional, principalmente organizações internacionais não governamentais.

A governança global contemporânea é caracterizada por um elevado grau de diversidade e complexidade. Os arranjos de governança podem tomar formas públicas, privadas ou híbridas. Além de refletir o desejo de não criar e capacitar entidades independentes, eles podem envolver muitos dos intervenientes no processo de tomada de decisão ou de transmitir o poder esmagador de alguns (KOENIG-ARCHIBUGI, 2003, p. 15).

Como foi observado, o termo governança global tem sido utilizado para definir o conjunto de instituições formais e informais, mecanismos, relações e processos entre e dentre os estados, mercados, cidadãos e organizações, tanto internacionais e não governamentais, no sentido de se atribuir uma regulamentação para demandas em escala global. Em tese, visa atingir interesses coletivos no plano global, tendo em vista atribuir direitos e obrigações para os atores no plano internacional e a mediar conflitos. Rosenau (2000, p. 19) aponta o conceito da regulação das relações interdependentes exatamente nessa ausência de uma autoridade política global. O melhor exemplo disso é o sistema internacional ou as relações entre Estados independentes. Contudo, o



Estado não é o único ator, sendo importante observar os atores envolvidos nesse cenário global.

De acordo com Santos (2002):

Uma análise mais aprofundada dos traços dominantes da globalização política - que são, de facto, os traços da globalização política dominante - leva-nos a concluir que subjazem a esta três componentes do Consenso de Washington: o consenso do Estado fraco; o consenso da democracia liberal; o consenso do primado do direito e do sistema judicial.

Ballestrin ainda observa que recentemente a noção de uma "comunidade internacional" foi desenvolvida para se referir a um grupo de Estados que estabeleceram regra, processos e instituições no âmbito internacional. Desta forma, as demandas têm sido estabelecidas pelo direito internacional, pela diplomacia e pelos organismos supra-estatais. Porém, mesmo com a globalização e os novos atores que vem surgindo nesse cenário internacional, o Estado mantém três aspectos muito importante: apenas o Estado pode estabelecer leis dentro de seu território para os que nele vivem, o Estado assegura uma identidade nacional única e, além disso, o Estado mantém o monopólio do poder coercitivo – na esfera interna com suas forças de policiamento e com suas forças armadas na externa.

No panorama das relações internacionais, a soberania de um Estado está condicionada ao reconhecimento diplomático<sup>3</sup> dos demais. Entende-se que um Estado pode vir a reconhecer outro a partir do estabelecimento de relações diplomáticas entre ambos, pois presume-se que há um reconhecimento internacional mútuo. No entanto, quando ocorre a ruptura das relações diplomáticas não envolve, em geral, nenhuma perda de reconhecimento. Da mesma forma, uma declaração formal e simples também é válida para reconhecer outro Estado, apesar de não estabelecer relações diplomáticas.

---

<sup>3</sup> Em relação a definição para o reconhecimento, as Convenções sobre direitos e deveres dos Estados e sobre asilo político (Convenção de Montevideo) dispõe:

*“Artigo 1º: O Estado como pessoa de Direito Internacional deve reunir os seguintes requisitos.*

*I. População permanente.*

*II. Território determinado.*

*III. Governo.*

*IV. Capacidade de entrar em relações com os demais Estados” (BRASIL, 2015).*

A partir disso, pode-se observar que atualmente o reconhecimento de Estados soberanos ocorre através de um ritual de incorporação à Organização das Nações Unidas, ou seja, através de uma organização internacional (HERZ, HOFFMAN, 2004). Contudo, esses fatores não apontam necessariamente para um enfraquecimento da figura do Estado, pois como observa Villa (2001, p. 70) há temas cuja regulação internacional, por um lado, possui menor disparidade na capacidade de controle pelos Estados mais poderosos e, por outro lado, maiores possibilidades de ação por parte dos atores não-estatais. A unidade política estatal permanece, contudo, o eixo principal de decisão nos processos globais (VILLA, 2001, p. 73).

David Held (1995) nos diz que a interconectividade regional e global contesta as tradicionais soluções nacionais para os problemas-chave da democracia teórica e prática. A questão da governança ultrapassa a noção de Estado Nação, pois decisões nacionais econômicas, ambientais, bélicas, tecnológicas de uma nação (que a princípio se limitariam ao exercício da sua soberania), podem causar impactos em nações vizinhas. Além disso, num contexto de interconectividade global outras questões sobre viabilidade, coerência e responsabilidade das decisões nacionais devem ser globalmente consideradas.

No início do século XXI, se vive em uma sociedade mundial de pleno direito, composta por um sistema global de Estados, organizações mundiais, meios de comunicação de alcance global, mercados mundiais, política mundial e problemas que afetam igualmente a todos em todo o mundo (BRUNKHORST, 2011). Com isso, surgem novas formas de governança global e de estruturas jurídicas transnacionais. A questão para a política é como incutir esse processo com legitimidade democrática. Questiona-se se é possível haver e de que forma se daria práticas democráticas para participar na constituição dessa chamada governança global. Também questiona-se a capacidade coletiva de orientar as instituições sociais, políticas e econômicas que afetam a sociedade em uma escala transnacional. Democracia cosmopolita, o regionalismo democrático e uma governança democrática representam três formas de política que buscam isso (LUPEL, 2003, p. 29).

O cosmopolitismo surge com um discurso importante e otimista, visando à igualdade, à proteção aos direitos humanos e o diálogo como forma mais eficaz para obtenção do estado de paz. Villa e Tostes (2006, p. 95) apontam que:

Os teóricos da democracia cosmopolita tem chamado a atenção para o fato de que os desdobramentos tecnológicos, econômicos e culturais da globalização redimensionam as funções do Estado, funções essas que se deslocam para outras instituições e minam a soberania estatal, mas de outro lado também geram políticas de solidariedade entre movimentos sociais e outros grupos de pressão como ONGs.

Ocorre, assim, a criação de organismos supra-estatais no novo cenário das relações internacionais. Diversos tipos de organizações nas mais variadas áreas, com finalidades que abrangem assuntos locais, regionais e globais, com estrutura e organização para exercer atividades e metas próprias.

De acordo com Ramos (2011, p. 14):

Definidas como “a forma mais institucionalizada de realizar a cooperação internacional”, as organizações internacionais – divididas, de maneira geral, em Organizações Intergovernamentais Internacionais (OIGs) e Organizações Não-Governamentais Internacionais (ONGIs) – têm adquirido mais importância no cenário mundial à medida que conceitos como interdependência, governança global, multilateralismo, regimes internacionais e o próprio direito internacional - aos quais daremos mais atenção mais adiante - são mais aceitos, institucionalizados e utilizados como mecanismos de estabilização do sistema internacional.

Nesse aspecto, pode-se observar que regimes internacionais estabelecidos podem vir a resultar na criação de novas organizações ou novos conjuntos de organizações internacionais, tendo em vista que já reúnem algumas das ferramentas culturais e institucionais necessárias. Como exemplo, Krasner, Keohane e Nye são autores que atribuem aos regimes internacionais papel fundamental no plano internacional (RAMOS, 2011, p. 21). Diante disso, visando articulações com base na cooperação nos mais variados setores, criam-se organizações internacionais, sujeitos de direito internacional público, regidos por um conjunto de regras próprias através de membros associados. Via de regra, o conceito é normalmente utilizado para definir as organizações intergovernamentais, como a ONU, Organização Mundial do Comércio (OMC), Organização Mundial da Saúde (OMS), assim como blocos regionais como União Europeia (UE), MERCOSUL (Mercado Comum do Sul), dentre outros, cujos membros são entes estatais.

Rozine de Abreu (2004, p. 3) define que:

Mecanismos de caráter multilateral, as organizações internacionais são definidas como arranjos formais, transcendendo as fronteiras nacionais, que proporcionam o estabelecimento de um mecanismo institucional para facilitar a cooperação entre seus membros nos campos da segurança, econômica, social ou afins.

Desta maneira, as áreas de atuação das organizações internacionais variam de acordo com os seus objetivos, mas podem-se citar algumas principais, como política internacional, economia, diplomacia, políticas de segurança, resolução de conflitos, entre outras. A Convenção de Viena de 1986 buscou regulamentar as normas de direito internacional aplicáveis as organizações internacionais. Eiiti Sato (2003, p. 164) afirma que:

As organizações internacionais são a expressão mais visível dos esforços de cooperação internacional de forma articulada e permanente. Desde o surgimento do Estado Nacional como categoria política central nas relações entre povos e unidades políticas, a história registra a ocorrência de iniciativas de estadistas e formulações de pensadores voltadas para a estruturação de instituições que hoje chamamos de organizações internacionais.

O multilateralismo surge através da necessidade de cooperação, o que de certa forma já representa um avanço nas relações entre Estados. Estabelece princípios gerais como não-discriminação ou favorecimento de determinado Estado, indivisibilidade, ou seja, de aplicação dos acordos a todos os envolvidos e, ainda, o princípio da reciprocidade difusa, uma ampliação da ideia de troca mútua, tendo em vista a estabilização das relações entre esses atores (RAMOS, 2011, p. 15-16).

De acordo com Inis Claude (Apud RAMOS, 2011, p. 17), as organizações internacionais possuem quatro pré-requisitos para seu pleno desenvolvimento:

A existência de Estados soberanos; um fluxo de contatos significativos entre eles; o reconhecimento pelos Estados dos problemas que surgem a partir de sua coexistência e da necessidade de criação de instituições e métodos sistemáticos para regular suas relações.

Rozine de Abreu (2004, p. 4) aponta que as organizações internacionais podem ser divididas em três categorias:

(...) intergovernamentais, que são as criadas por acordos entre governos e cujos membros são os Estados; não governamentais, que

não são criadas por acordos entre governos e cujos membros são grupos ou indivíduos e normalmente elas têm caráter consultivo junto às intergovernamentais; e transnacionais, que são dirigidas de forma centralizada por burocracias não governamentais, ultrapassam as fronteiras nacionais e não necessariamente apresentam caráter representativo - o que significa que não trabalham com demandas sociais. O melhor exemplo desta última categoria são as empresas multinacionais.

No que tange ao direito internacional, o termo organização internacional aplica-se apenas às organizações constituídas por Estados. Por outro lado, existe também as chamadas organizações não governamentais, que pertencem à sociedade civil e que, em certos casos, possuem atuação em âmbito internacional.

As organizações não governamentais (ONGs) referem-se, como o próprio nome diz, a organizações que não são nem governo, nem de qualquer empresa que possua governança com fins lucrativos. Sua definição faz parte do sistema de representação da ONU a partir da resolução 288 do Conselho Econômico e Social das Nações Unidas. São consideradas como grupos sociais organizados, sem fins lucrativos, constituídas formalmente e autonomamente. Suas atuações são caracterizadas por ações de solidariedade, ações humanitárias e pelo legítimo exercício de pressões políticas em nome de populações excluídas. Em geral, as organizações não governamentais que vêm surgindo tomam por base um discurso cosmopolita, cada uma dentro de sua área específica.

O Banco Mundial (1989) define ONGs como sendo “organizações privadas que exercem atividades para aliviar o sofrimento, promover os interesses dos pobres, proteger o meio ambiente, prestar serviços sociais básicos, ou se comprometer com o desenvolvimento da comunidade”. Sherrer-Warren (1999, p. 31) define que:

Do ponto de vista formal [as ONGs] são agrupamentos coletivos com alguma institucionalidade, as quais se definem como entidades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos e contando com alguma participação voluntária (engajamento não-remunerado, pelo menos do conselho diretor). Portanto, distinguem-se do Estado/governo, do mercado/empresas e se identificam com a sociedade civil/associativismo. Nesse universo, incluem-se tanto organizações meramente recreativas ou de assistência social como as participantes ou atuantes nas políticas públicas e na politização do social.

Destaca Neera Chandhoke (2002) que o aumento significativo das chamadas organizações não governamentais (ONGs) e sua importância nessa chamada sociedade civil global. Outro aspecto importante fica por conta do relativo poder que possuem, por vezes afetando a agenda política nacional e internacional, chamando a atenção para outros problemas, além de serem fortes formadoras de opinião pública.

As ONGs fazem parte do chamado Terceiro Setor, que é formado por todas as “organizações e iniciativas privadas dirigidas à produção de bens e serviços públicos” (FERNANDES, 1995, p. 32). Pode-se apontar entidades filantrópicas e fundações privadas, cuja valorização do trabalho voluntário é uma das principais características (PINTO, 2006).

Por outro lado, visando fins lucrativos, empresas transnacionais aparecem também como atores importantes para se entender o fenômeno da governança global. São organizações que possuem um grupo, uma rede de empresas baseadas na produção de bens de controle ou serviços em um ou mais países – não apenas no seu país de origem. Seus limites ultrapassam territórios através da instalação de filiais em outros países. Embora operando em diversos países, normalmente seus principais diretores possuem uma estratégia de gestão geral, mas suas decisões principais baseiam-se em sua sede, sem qualquer influência de suas subsidiárias no exterior.

Diante do contexto da globalização, percebe-se que empresas transnacionais produzem partes de um produto em países distintos, com o objetivo de reduzir custos de produção. Estas empresas operam com uma estratégia abrangente, visando única e exclusivamente o lucro, para obter o máximo de benefícios, sem possuir caráter representativo social (ABREU, 2004, p. 4). Por exemplo, é comum que elas comprem matéria-prima em locais mais baratos, instalando suas filiais nos locais mais vantajosos – com mão-de-obra barata – ao redor do mundo, tendo em vista vender os seus produtos em escala global. Portanto, essas empresas possuem uma influência que não só no campo econômico, mas também no campo político, pois elas interferem em governos e em relações entre países.

## 2.2 Governança desportiva: uma inflexão da governança global?

### 2.2.1. Esporte e Relações Internacionais contemporâneas: impactos da globalização

O esporte é, de maneira geral, um elemento perceptível no processo de globalização da cultura. Pode ser utilizado como um recurso de política externa, constituindo-se um espaço interessante onde as relações internacionais têm lugar, pois existe uma variedade de contextos e significados que se pode explorar através do esporte na política mundial. Alguns estudiosos apontam o esporte como um dos fenômenos culturais mais importantes do século XX (HOULIHAN, 1994, p. 52).

A partir disso, o esporte pode ser considerado como tendo um fator positivo na governança global no sentido de integração. Elias e Dunning (1992, p. 335-336) apontam que o ser humano gosta de jogar e, com o desenvolvimento da cultura ao longo da história, o jogo se “civilizou” com a colocação de ordem por meio de regras escritas, árbitros, tribunais e sanções claramente definidas.

Dentro desse contexto, ocorre no esporte a formação daquilo que Bourdieu (1983) denominou de campo esportivo. Para ele, é necessário compreender quais panoramas sociais permitiram que se constituísse o sistema de instituições. Bourdieu (1983, p. 137) afirma que:

(...) a história do esporte é uma história relativamente autônoma que, mesmo estando articulada com os grandes acontecimentos da história econômica e política, tem seu próprio tempo, suas próprias leis de evolução, suas próprias crises, em suma, sua cronologia específica. Isto quer dizer que uma das tarefas mais importantes da história social do esporte poderia ser a sua própria fundação, fazendo a genealogia histórica da aparição de seu objeto como realidade específica irreduzível a qualquer outra.

De acordo com Bourdieu (1986, apud BRACHT, 2005, p. 53-54) processos econômicos foram determinantes para a transição do esporte enquanto uma prática reservada à elite para o esporte-espetáculo, onde houve a profissionalização e, conseqüentemente, alterações nas relações de poder no interior desse campo. Como ocorreu uma popularização do esporte, as classes privilegiadas buscaram manter o capital político através do controle da indústria esportiva. A elite que comanda as entidades desportivas pode transformar, na

linguagem de Bourdieu, o capital social obtido na administração esportiva em capital político, como dirigentes de federações esportivas que possuem aspirações políticas. Essa breve noção sociológica é importante para se entender a evolução do esporte historicamente na sociedade, mas não é o foco da presente pesquisa.

Em um contexto do esporte na atualidade, Suppo (2012, p. 420) afirma:

Atualmente, o novo sistema midiático globalizado da chamada “era da informação” é um novo campo de enfrentamento onde ocorre o embate entre os Estados, as empresas transacionais e os novos movimentos sociais. O poder, num mundo dominado pelo sistema midiático, consiste em grande parte no controle da produção e na manipulação de símbolos que possam seduzir. Dessa forma, o imenso poder de sedução do esporte e seu impacto econômico não podem hoje ser ignorados pelos Estados nem pela indústria cultural. Nesse sentido, a geopolítica do esporte encontra-se no centro das disputas e rivalidades nacionais e internacionais, mas também, paradoxalmente, pode servir como vetor da paz e da cooperação (...)

Barrie Houlihan, professor da Universidade de Loughborough na Inglaterra, é um dos grandes estudiosos da temática esporte e relações internacionais. Ele estabelece um panorama geral da relação entre as três teorias aplicadas às Relações Internacionais com o esporte, objetivando apresentar como as teorias do realismo, pluralismo e globalismo poderiam compreender o papel do esporte no cenário internacional.

Diante da análise que se fará a seguir, Suppo (2012, p. 415) afirma que:

Para tal fim, em primeiro lugar, estabelece uma tipologia, a partir dos três tipos de atores ou agentes nas relações internacionais (Estados e organizações internacionais governamentais; organizações não governamentais internacionais; indivíduos) e do grau de envolvimento e interação dos diferentes recursos (finanças, indivíduos, conhecimento/cultura e território). Em segundo lugar, o autor conclui que a abordagem teórica mais adequada para tratar do tema do esporte nas relações internacionais é o pluralismo. O realismo e o globalismo seriam paradigmas menos convenientes por centralizarem as explicações num único fator. O primeiro, nas questões políticas e tendo seu foco de análise centrado em um único ator, o Estado, e com uma preocupação concentrada na segurança. O segundo, nas relações econômicas de dependência e dominação.

Suppo (2012, p. 418), baseado nas ideias de Houlihan, mostra uma relação dessas teorias aplicadas das relações internacionais ao esporte, onde os paradigmas teóricos possuiriam interesses específicos. O realismo se constata no uso do esporte como instrumento da política externa - através de



elementos como o reconhecimento da soberania nacional, como uma válvula de segurança em momentos de tensão internacional e, ainda, como meio para melhorar as relações entre os Estados - na relação esporte e identidade nacional e, por fim, o esporte considerado como uma parte do “cultural package” não militar, essencial no estabelecimento e manutenção da hegemonia das grandes potências. O pluralismo aparece no papel das organizações não governamentais do esporte (por exemplo, COI e FIFA) como atores independentes na política internacional e suas interações com os Estados e no papel da mídia esportiva. Por fim, o globalismo se observa no papel das corporações multinacionais ligadas ao esporte (marketing, mídia, equipamento esportivo etc.) na dominação do capitalismo global, na exportação de esportistas talentosos dos países pobres para os países ricos e como meio de ação do imperialismo cultural.

### **2.2.2. Governança desportiva: atores, discurso e gestão empresarial**

Diante de uma prática reconhecidamente importante como é o esporte, houve ao longo do século XX sua profissionalização. Com isso, houve também o surgimento de diversos organismos que se tornaram responsáveis pela governança das mais diversas práticas desportivas. Hums e MacLean (2009, p. 04) definem governança no esporte como:

(...)O exercício do poder e da autoridade em uma organização esportiva, incluindo a formulação de políticas, a determinação da missão da organização, regras de afiliação, regras de elegibilidade e poder regulatório dentro de um escopo determinado como local, nacional ou internacional.

Dentro da ótica dos organismos que surgem, há também alguns que já existem há algum tempo e vêm criando força no cenário internacional. Como alguns, podemos citar os órgãos de governança desportiva das mais diversas modalidades. Esses órgãos são denominados Federações Desportivas Internacionais (FIs) e são responsáveis pela integridade do seu desporto a nível internacional, submissas ao Comitê Olímpico Internacional (inclusive a FIFA), as quais possuem federações nacionais da modalidade.

As federações nacionais que administram esses esportes são filiadas a eles. Conservando a sua independência e autonomia na administração de seus

esportes, federações desportivas internacionais buscando o reconhecimento do COI deve garantir que os seus estatutos, práticas e atividades estejam em conformidade com a Carta Olímpica. Como consta no site do Comitê Olímpico Internacional (COI, 2015) afirma que as federações desportivas internacionais são organizações não-governamentais internacionais reconhecidos por ele como a administração de um ou mais esportes a nível mundial.

As FIs têm a responsabilidade e o dever de gerenciar e monitorar o funcionamento diário de várias disciplinas desportivas do mundo, inclusive para aqueles sobre o programa, a organização prática de eventos durante os Jogos. Cada FI deve também supervisionar o desenvolvimento de atletas praticantes desses esportes em todos os níveis. Elas regem o seu desporto a nível mundial e garante a sua promoção e desenvolvimento. Eles monitoram a administração cotidiana de seus esportes e garantir a organização regular de competições, bem como o respeito pelas regras de *fair play*.

As FIs podem formular propostas dirigidas ao COI sobre a Carta Olímpica e ao Movimento Olímpico em geral, incluídos a organização e realização dos Jogos Olímpicos. Podem também dar as suas opiniões sobre as candidaturas para organizar os Jogos Olímpicos, em especial sobre as capacidades técnicas das cidades candidatas, além de colaborar na preparação dos Congressos Olímpicos e participar nas actividades das comissões do COI<sup>4</sup>.

A fim de discutir problemas comuns e decidir sobre seus eventos de calendários, as reconhecidas federações de esportes de verão e inverno formaram associações. A partir de então surgiram: Associação das Federações Internacionais dos Esportes Olímpicos de Verão (ASOIF), Associação das Federações Internacionais dos Esportes Olímpicos de Inverno (AIOWF), a Associação das Federações Desportivas Internacionais reconhecidas pelo COI (ARISF) e da *SportAccord*, que também inclui outras federações desportivas.

De maneira geral, as grandes entidades de governança desportiva possuem confederações filiadas, as quais possuem federações internacionais, sendo essas os órgãos responsáveis pela organização da modalidade esportiva, possuindo o poder de legitimar as competições e de estabelecer as regras gerais do esporte. Segundo Ribeiro (2012, p. 22):

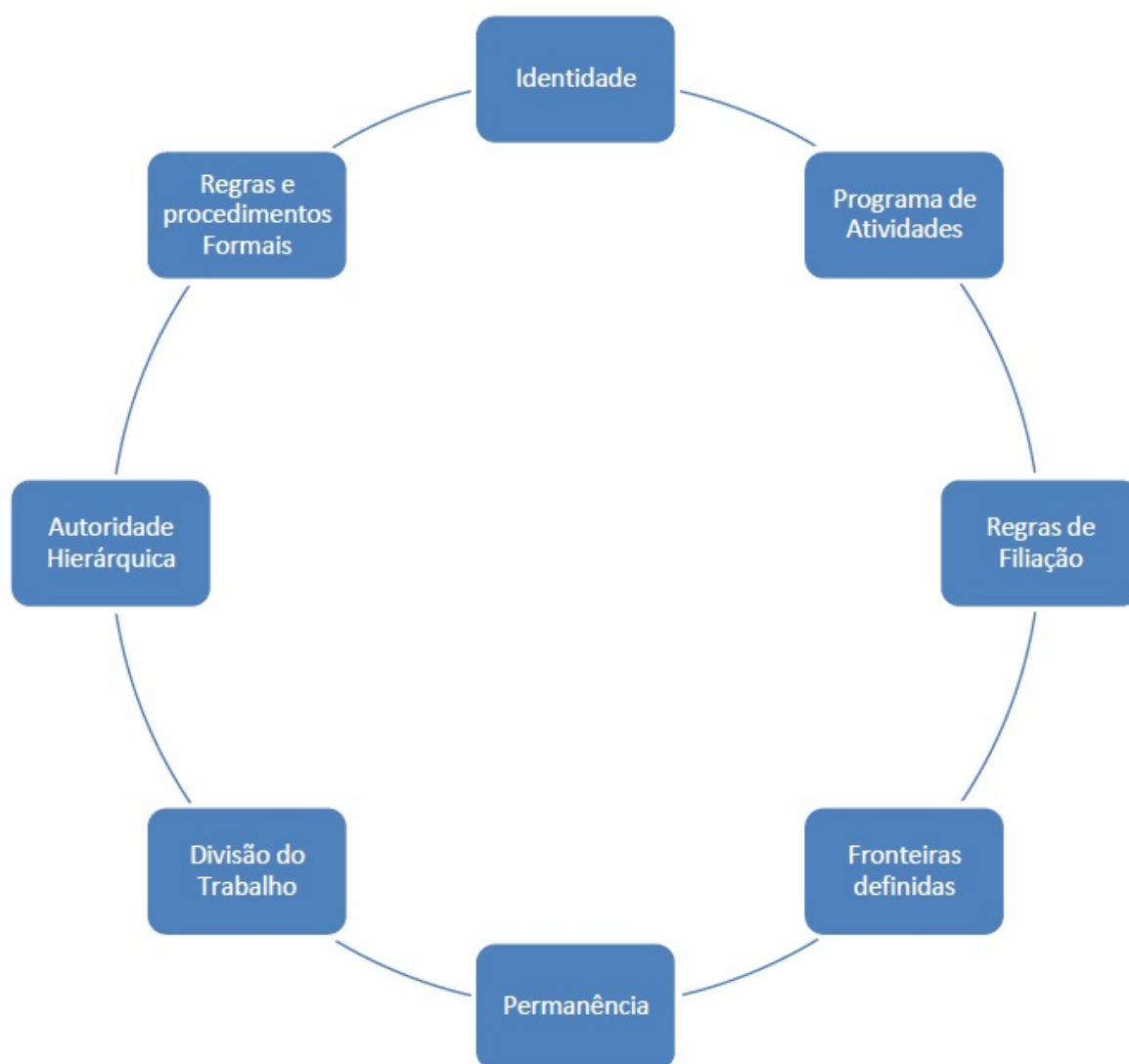
---

<sup>4</sup> A relação entre FIFA e COI será abordada no capítulo 4.

A lógica é a representação de atletas e organizações, que se reúnem em torno de uma associação local normalmente denominada Federação, que dispõe de uma base territorial definida e pretende congrega todos os praticantes na região. As Confederações reúnem várias Federações ou outras agremiações em uma organização nacional, representando os interesses do esporte em um dado país.

Toda atividade desportiva é precedida de uma série de regras, as quais devem ser respeitadas pelos competidores a fim de garantir uma competição justa. Em razão disso, existe a necessidade de um organismo que seja responsável por redigir e aplicar essas regras, além de organizar eventos, credenciar organizações e atletas de forma profissional ou amadora, formular tabelas, calendários e cuidar de todo aparato institucional da modalidade.

Figura 1: Atributos de uma organização esportiva



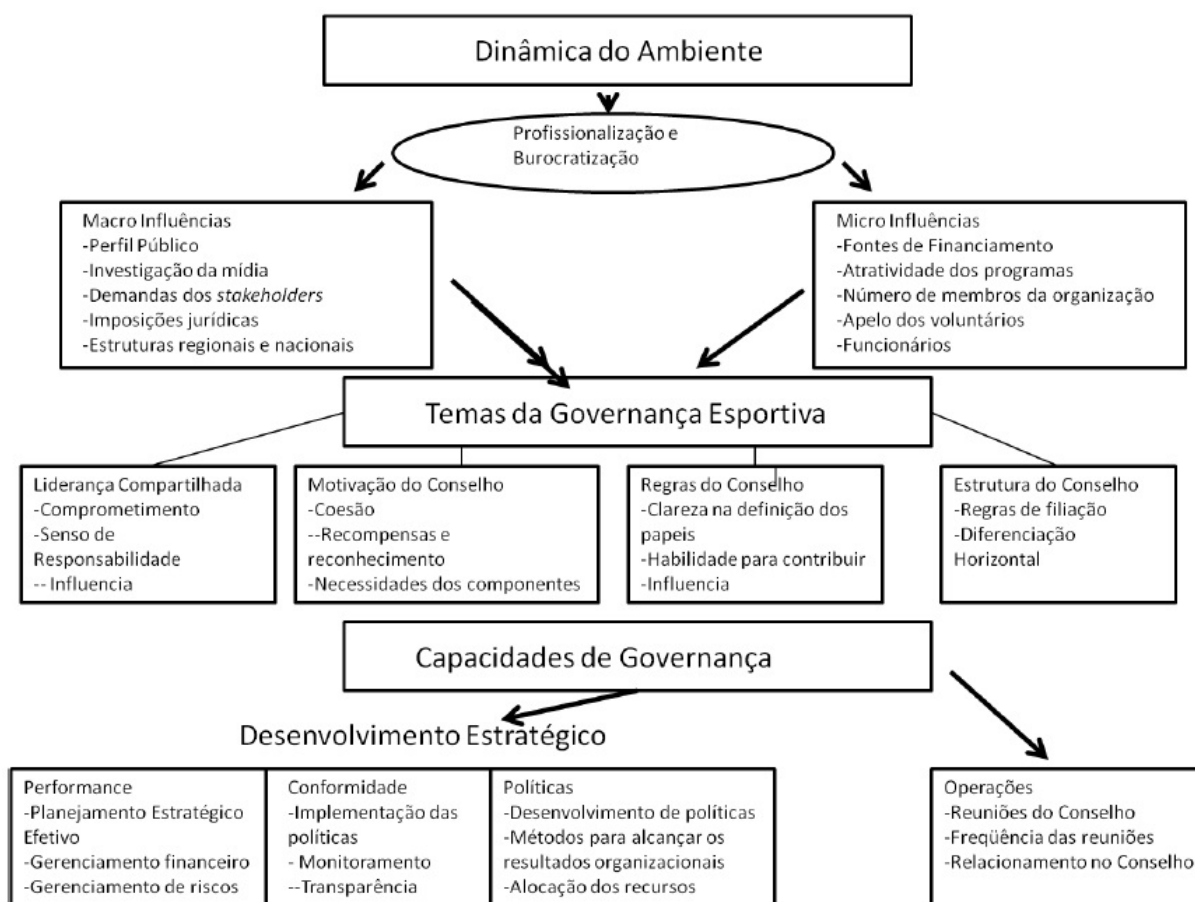
(CHELLADURAI, 2005, apud RIBEIRO, 2012, p. 26)

A partir do gráfico, entende-se que a identidade é estabelecida com o público para, então, a organização ter como meta o desenvolvimento do esporte através de uma forma institucionalizada. Para isso, é importante estabelecer regras internas, partindo do ponto de esclarecer as formas ingresso, permanência e participação na entidade. As regras para filiação de membros são de fundamental importância, haja vista que os filiados são a principal fonte de poder em uma organização desportiva. Em razão disso, os procedimentos formais são necessários, fazendo com que a maioria das instituições de governança do esporte possuam estatutos próprios.

Grevemberg (1999, apud RIBEIRO, 2012, p. 26-27) aponta itens importantes que devem ser aplicados a uma organização desportiva. Para o autor, se uma organização aplicar esses elementos em sua atuação, ela exercerá a chamada boa governança, dentre as quais são a formulação e aplicação de regras, normas para definir com clareza a modalidade esportiva e suas competições, além de regulamentos para definir a estrutura da entidade e o controle do desporto. Ainda, o autor fala da relação de resultados e publicação para que atletas e público tomem conhecimento da performance e obtenham metas para as competições, da formulação de rankings, onde há o ordenamento dos atletas a partir de seus melhores desempenhos, o que auxilia em diversos casos o apoio financeiro e, por fim, nos recordes, os quais demonstram a evolução de cada categoria em suas modalidades.

Ribeiro (2012, p. 28) apresenta um quadro temático adaptado de Ferkins, o qual aponta as estratégias para o desenvolvimento da governança desportiva. Se dá através de uma dinâmica cada vez mais profissional, impondo um desenvolvimento crescente em todas as áreas no âmbito do esporte, gerando os temas identificados a baixo:

Figura 2: Desenvolvimento governança desportiva



(RIBEIRO, 2012, p. 28)

Inglis (1994) elencou alguns elementos necessários para um órgão de organização esportiva: crescimento individual, responsabilidade, contribuição, relacionamento e reconhecimento. Essa profissionalização acaba sendo necessária para o desenvolvimento do esporte e, conseqüentemente, da governança desportiva, a qual em geral pertence ao chamado Terceiro Setor. O termo refere-se a um setor fora do mundo dos negócios e do governo, constituído, em tese, por associações não governamentais e sem fins lucrativos, como é o caso das ONGs.

Porém, essa conceituação também tem um caráter ideológico neoliberal, pois alguns defendem que o papel do Estado para com as políticas sociais é alterado, devendo racionalizar recursos e esvaziar o poder das instituições, consideradas improdutivas pela lógica de mercado. Nesse sentido, há quem defenda que a responsabilidade pela execução das políticas sociais deve ser repassada para a sociedade através de privatização (mercado), e para a Terceira

Via<sup>5</sup>, principalmente através do Terceiro Setor, o qual em tese é sem fins lucrativos (PERONI, 2006), o que vêm a ter consequências nos órgãos de governança desportiva.

De acordo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o terceiro setor é definido como o conjunto das atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos. Além disso, é no espaço de atuação do Terceiro Setor e na organização de empresas associadas voltadas para a disseminação de práticas socialmente responsáveis que observa-se a atual visibilidade da participação das empresas no campo social (BNDES, 2000).

Drucker (1990) versa que diferenciam-se organizações com e sem fins lucrativos a partir, principalmente, da missão da organização, dos produtos da mesma, através das estratégias empregadas para vender os seus serviços e obter recursos. De acordo com Ribeiro (2012, p. 24):

O terceiro setor apresenta novos desafios no âmbito de sua governança, principalmente quando utilizado para executar políticas públicas. O setor público desenvolveu todo um aparato legal para garantir o bom uso do dinheiro, entre eles: a meritocracia na contratação de funcionários, a formalidade nas aquisições e a transparência na formulação e execução das políticas. Entretanto as organizações do terceiro setor não possuem a estrutura nem a cultura administrativa de cuidar da coisa pública, e sua relação com esse *Stakeholder* é contratual, podendo servir de burla para as limitações impostas à atuação do serviço público.

Hoye (2010, apud RIBEIRO, 2012) aponta as dificuldades que existem para uma eficaz regulação das organizações do chamado terceiro setor. Podemos incluir os órgãos de governança desportiva, dentre as quais aponta a falta de transparência no registro das decisões, a ausência de mecanismos de garantia sobre o cumprimento das obrigações dessas entidades, a incapacidade de coação e de punição aos gestores que descumpram a regulação, a inexistência de suporte gerencial ao terceiro setor e, ainda, ausência de definição clara sobre o que constitui uma organização filantrópica ou do terceiro setor.

---

<sup>5</sup> A Terceira Via se apresenta como uma alternativa ao neoliberalismo e à social democracia. Giddens (2001, p. 36) aponta que essa chamada Terceira Via seria a atual social democracia, no sentido de que é uma tentativa de transcender tanto a social democracia do velho estilo, quanto o neoliberalismo.

### 2.2.3. Futebol e a globalização do esporte

A FIFA e o COI são as maiores entidades esportivas internacionais, existindo uma relação tensa entre as duas instituições, que será abordada no Capítulo 4. Porém, ambas conseguiram chegar a esse patamar através de ações visando o controle do esporte perante suas federações filiadas. Observa-se que isso ocorre pois há uma legitimação de suas ações, ou seja, de maneira geral, há uma estrutura coletiva que legitima às decisões de ambas as instituições. (GIGLIO, 2013, p. 111)

Segundo Hilário Franco Júnior (2007), o futebol é um “fenômeno cultural total”. Não se observa apenas questões históricas, mas também conceitos antropológicos, análises linguísticas, psicológicas, teológicas, heráldica, entre outros. A inserção do futebol no dia-a-dia das pessoas é algo que realmente impressiona, está enraizado na cultura de certos países, como o Brasil, ao ponto do país parar para ver o jogo da seleção em época de Copa do Mundo.

Sendo o futebol considerado por muitos como o esporte mais praticado do mundo, começa a se entender o alcance do poder da FIFA. É uma das razões que, dentro de um contexto de globalização e do esporte como um negócio, se torna atrativo tornar-se sede de um grande evento FIFA. A partir disso, é possível observar a geopolítica do futebol, como bem observa Favero (2006, p.13):

Assim, podemos conceituar a geopolítica como uma fundamentação geográfica de linhas de ação política. Ela estuda os artifícios de controle do espaço e procura entender os diversos interesses que se chocam e se mostram de maneira fragmentada. Como disciplina, a geopolítica trabalha fundamentalmente a relação entre espaço e poder. Ela não é somente utilizada pelo Estado. Pode ser empreendida por entidades, como a Fifa, por exemplo. E assim chega-se à geopolítica do futebol, que trabalha a relação entre o poder do futebol e o espaço do futebol. E essa relação pode ir além: a geopolítica do futebol interfere no poder e a geopolítica do poder interfere no futebol.

Com todo poder que a organização exerce sobre o futebol, desde a geopolítica entre seus filiados, até o controle da jurisdição desportiva de seus litígios, se pode afirmar o monopólio que a FIFA exerce sobre o futebol, com reflexos diretos a nível nacional e internacional. Aponta Arlei Damo (2005, p.177):

Na medida em que [a Fifa] detém o monopólio sobre o espetáculo, deixa aos futebolistas opções restritas de mercado para além dos

clubes que participam do circuito por ela agenciado. As possibilidades de atuação ou, preferindo-se, de remunerar o capital futebolístico, são limitadas, ainda que exista uma intensa circulação desses profissionais (...) a circulação intensa (sendo as equipes brasileiras renovadas praticamente ano a ano) e extensa, em escala planetária, é característica do atual estágio de desenvolvimento do futebol de espetáculo, sendo o mercado incompreensível se não for pensado a partir do monopólio exercido pela Fifa e sua cadeia de agências continentais, nacionais e regionais

Assim sendo, a expansão do número de países filiados está diretamente ligada à expansão do poder político. Portanto, a entidade segue o caminho do dinheiro, do poder político e do espaço a ser conquistado (FAVERO, 2006, p.19). Ao longo do tempo, além do aumento do número de federações filiadas, houve também a abrangência do futebol feminino, do futsal e do futebol de areia – abordado nos Capítulos 3 e 4 – que reforça ainda mais esse entendimento. No entanto, isso tudo só é possível graças ao “produto” que a FIFA domina, ou seja, o futebol.

Com a saída do ex-presidente João Havelange, e assumindo o mandato no ano de 1998, o suíço Joseph Blatter tem trabalhado cada vez mais para fortalecer a hegemonia da FIFA no esporte, usando do *soft power* para direcionar o futebol para questões sociais, sempre com o slogan da federação. Seus discursos, muitas vezes políticos, por vezes interferem em questões delicadas de diferenças entre Estados, sempre pregando a paz e a união dos povos através do futebol, buscando propiciar e propagar os grandes eventos FIFA em todos os continentes. Contudo, esse tema será melhor analisado ao longo do trabalho, juntamente com toda estrutura, organização e projetos da entidade.

### **2.3. *Soft power* enquanto categoria de análise: pensando o esporte e o futebol**

Primeiramente, o conceito de poder no âmbito das Relações Internacionais não é consensual. Porém, a conceituação mais aceita é de que o poder é a habilidade de obter os resultados desejados e, diretamente, a habilidade de influenciar os outros para obtê-los (NYE, 2004, p. 1-2), podendo ser por meio de coerção, indução e cooptação. A partir disso, Nye (2004, p. 5) divide o poder em dois tipos: o *hard power* (coagir e induzir) e o *soft power* (cooptar). Esses conceitos inicialmente foram utilizados visando a sua utilização



pela figura dos Estados, mas aplicam-se a diversos atores no cenário internacional.

O chamado *hard power* tem suas bases em ameaças e trocas, principalmente sob o ponto de vista econômico e militar, enquanto o *soft power* consiste em moldar as preferências dos outros. Para Nye (2004, p. 6), o *soft power* não é somente influenciar e persuadir (sendo que ambos também ocorrem através do *hard power*), mas é também atrair, e a atração leva muitas vezes à aquiescência. Assim, entra em cena o *soft power* e os meios de exploração da cultura, esporte e imagem como ferramentas persuasivas e facilitadoras nas interações do sistema internacional (KENNEDY, 2005).

Outro termo importante que tem sido utilizado na literatura das Relações Internacionais, definido por Joseph Nye (2006) como a capacidade de combinar *hard* e *soft power*, consiste no chamado *smart power*. De acordo com Armitage e Nye (2001), o *smart power* consiste no uso da diplomacia, persuasão, capacitação, projeção de poder e influência, a partir de uma estratégia na qual possua rentabilidade e, principalmente, seja legítima como políticas sociais.

Como se observou, o sucesso do *soft power* depende muito da reputação do ator no cenário internacional, o que facilita na relação com outros atores. Então, o conceito de *soft power* é geralmente associado com a ascensão da globalização e a teoria neoliberal nas relações internacionais. Desse modo, elementos como a cultura popular e a mídia são geralmente identificados como importantes fontes de *soft power*.

As fontes de *soft power* de um país para criar esse ambiente são inúmeras, mas as principais, de acordo com Nye (2004, p. 11) são: a cultura - em lugares onde ela é atrativa para os outros; os valores políticos - praticados tanto internamente quanto externamente; e a política externa - quando vista como legítima e havendo uma autoridade moral.

O esporte também serve como fontes para o *soft power*, auxiliando a mais ampla troca cultural (o conhecimento, a linguagem, a arte) entre países. Megaeventos esportivos, acima de tudo Copa do Mundo FIFA e Jogos Olímpicos, são práticas comunicativas que podem ter sucesso em atrair a atenção de bilhões de pessoas. São, portanto, uma plataforma perfeita para mostrar a cultura e imagem do país-sede para o resto do mundo, tendo a possibilidade de aumentar seu prestígio e capacidade de atração internacional

(GRIX, 2013). Essa prática, tem sido muito utilizada pelos países chamados BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), escolhidos nos últimos anos para sediarem megaeventos, conseqüentemente, legitimando a atuação da FIFA e das organizações internacionais responsáveis pelos mesmos.

O aumento do *soft power* está diretamente ligado com o aumento de legitimidade na comunidade internacional. Instituições internacionais devem definir agendas multilaterais que pareçam legítimas aos olhos dos outros atores internacionais (NYE, 2004, p. 10). Nesse sentido, os mecanismos internacionais de *accountability* servem como ferramenta de propagação de poder perante os outros os atores, sejam eles Estados, organizações internacionais ou organismos multinacionais. A partir de então, se estabelecem modelos, ocorrendo uma aceitação dos demais e, conseqüentemente, a legitimidade – mostrando claramente a atuação do *soft power* nesses casos.

A responsabilidade de prestação de contas pelas organizações internacionais, o chamado *accountability*, é uma questão central da governança global e cada vez mais tem vindo a ser um problema, ainda mais amplo que os Estados-nação. De acordo com Grant e Keohane (2005), o *accountability* é o dever de prestação de contas que um organismo tem para com quem o fiscaliza ou a quem é representado. Tem como finalidade que seus interessados possam julgar se eles têm cumprido suas responsabilidades, e para impor sanções caso elas não tenham sido cumpridas.

O *soft power*, como observado anteriormente, repousa sobre três recursos, os quais são a cultura, os valores políticos e da política externa, elementos os quais tornem o ator atraente perante os demais atores e para que os vêem como legítimo e com autoridade moral. Isso faz com que o ator possa obter os resultados desejados, tendo em vista que os demais atores admirem seus valores, e desejam seguir seu exemplo, possuir seu nível de prosperidade e, principalmente, manter relações.

Nye (2012) reitera que o *soft power* é descritivo e não um conceito normativo. O autor afirma que o *soft power* não contradiz a teoria realista das relações internacionais, pois não é necessariamente uma forma idealista ou neoliberal, é simplesmente uma forma de poder, uma maneira de obter os resultados desejados. Porém, a prática mostra que, em sua maioria, atores neoliberais se utilizam dessa perspectiva de poder com maior frequência.

Para determinados Estados, o esporte se constitui como um importante elemento do chamado *soft power*. No caso do Brasil, Nye aponta que o país possui dois elementos essenciais de *soft power*: o carnaval e o futebol (NYE, 2012, p. 224). Já para o autor, a China teria aumentado o seu *soft power* com a organização dos Jogos Olímpicos de Pequim em 2008 (NYE, 2012, p. 11).

Além de determinadas políticas específicas para cada situação, o organismo que exerce o *soft power* necessita promover uma boa imagem, tornando atraente para outros atores. Melissen (2005, p. 19) aponta métodos para que um país possa fazer isso: propaganda, relações culturais e diplomacia pública. Como instituição, a FIFA se relaciona através de projetos com diversos organismos internacionais e serve como suporte para o crescimento de outros.

Projetos de cunho social, ambiental, de luta pela paz e de combate a preconceito, além de um discurso “democrático”, aliado com um *accountability* perante o cenário internacional, visando uma boa imagem diante dos outros atores, identificam claramente o exercício do *soft power* pela FIFA, sendo desenvolvidos no quarto capítulo. A partir de agora, no terceiro capítulo, se apresenta a pesquisa sobre o modelo organizacional da FIFA e um pouco de seu histórico.

### **3. FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION: ASPECTOS HISTÓRICOS E ORGANIZACIONAIS**

#### **3.1. Análise histórica**

##### **3.1.1. Surgimento, “missão” e crescimento**

Com o intuito de internacionalizar e padronizar o esporte criado pelos ingleses, no dia 21 de maio de 1904, dirigentes de diversos países, como Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Holanda, Suécia e Suíça, reunidos na capital francesa, Paris, fundaram a *Fédération Internationale of Football Association* (Federação Internacional das Associações de Futebol), hoje mundialmente conhecida simplesmente pela sigla FIFA. Os fundadores criaram os primeiros estatutos da FIFA, unificando as leis do jogo para torná-lo justo e claro para todos, e buscaram estabelecer a base para todo o futuro desenvolvimento do futebol.

Esta comunidade do futebol internacional cresceu de forma constante, embora, por vezes, tenha encontrado obstáculos e contratempos. Em 1912, 21 associações nacionais já eram filiadas à FIFA. Em 1925, o número tinha aumentado para 36, enquanto que em 1930 - o ano da primeira Copa do Mundo - eram 41. Ao final de 1930, havia 51 membros da FIFA; em 1950, depois do intervalo provocado pela Segunda Guerra Mundial, esse número chegou a 73. Durante o próximo meio século, a popularidade do futebol continuou a atrair novos devotos e no final do Congresso da FIFA de 2007, a FIFA tinha 209 membros ao redor do mundo, totalizando atualmente 210 membros (FIFA, 2015a).<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Favero (2009, p. 21-22) mostra em seu estudo que: “Talvez o maior dono do campo do mundo seja a Fifa. Só para se ter uma ideia, a Organização das Nações Unidas (ONU) possui 192 filiados – já a Fifa pode ser encarada como uma corporação que atua em 208 países [atualmente 210], e a cada ano aumenta seu alcance global. De 1974 até 2006, houve um crescimento espantoso da Fifa: ela conquistou 72 novos países (um aumento de 53%), enquanto a ONU atingiu mais 61 países (cerca de 46% de

Sob a perspectiva jurídica, Ramos (2011, p. 40) diz que:

Do ponto de vista organizacional, é considerada uma organização internacional não-governamental (ONGI), gerida segundo o artigo 60 do código civil suíço – país no qual está sediada, mais especificamente na cidade de Zurique –, a lei que governa associações com objetivos políticos, religiosos, científicos, artísticos, de caridade, sociais ou qualquer outro que não seja o industrial. Além da condição de ONGI, a Fifa ainda beneficia-se da Suíça no que diz respeito ao status de Offshore Financial Centre (OFC) do país.<sup>7</sup>

A considerável influência econômica da FIFA confunde a noção de organização internacional não-governamental com a da OFC (*Offshore Financial Centre*), que foi definido como um centro que acolhe as atividades financeiras que são separados a partir de unidades de regulação (Estados) pela sua legislação. A autonomia política e fiscal da FIFA (e seu não *accountability*) é sublinhada pela localização da sede da FIFA, na Suíça, o centro internacional de OFC (SUGDEN; TOMLINSON, 1998, p. 48).

Como qualquer outro esporte, o futebol tem regras específicas para o jogo. Contudo, as chamadas Leis do Jogo não são apenas de responsabilidade da FIFA, são mantidas pela chamada *International Football Association Board* (IFAB). A FIFA tem membros em seu conselho (quatro representantes); os outros quatro são fornecidos pelas associações de futebol do Reino Unido: Inglaterra, Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte. As alterações às Leis do Jogo devem ser aprovadas por pelo menos seis dos oito delegados<sup>8</sup>. Todas essas definições estão expressas no Estatuto da FIFA<sup>9</sup>, que contém toda a forma organizacional institucional e desportiva da entidade.

---

acréscimo). Muitos países procuraram primeiro a entidade que decide sobre os rumos do futebol, para só depois pensar se querem fazer parte das Nações Unidas. A Suíça, por exemplo, decidiu integrar-se à ONU apenas em 2002, mas já fazia parte da Fifa desde 1904. Na Oceania, Tonga entrou em 1994 para a Fifa e somente em 1999 para a ONU.”

<sup>7</sup> Artigo 60 do Código Civil Suíço – Associações que tiverem objetivo político, religioso, científico, artístico, de caridade, social, ou qualquer outro além do industrial, adquirem o status de pessoa assim que mostrarem através das suas constituições suas intenções de existirem como corporação. A constituição deve ser redigida por escrito e deve determinar o propósito, o capital e a organização da sociedade. (DARN, 2011, p. 20)

<sup>8</sup> “*Regulations Governing the Application of the Statutes - V. Laws of the Game*” (FIFA, 2015p).

<sup>9</sup> O Estatuto da FIFA na íntegra encontra-se disponível em: <[http://www.fifa.com/mm/Document/AFFederation/Generic/02/58/14/48/2015FIFASTatutesEN\\_Neutral.pdf](http://www.fifa.com/mm/Document/AFFederation/Generic/02/58/14/48/2015FIFASTatutesEN_Neutral.pdf)>. Ele não foi anexado nesse trabalho em virtude de seu extenso tamanho.

Com discurso que usa a simbologia do futebol, a FIFA trabalha cada vez mais na massificação do esporte no ponto de vista social. Conseqüentemente, surgem os ganhos econômicos na criação de novas estruturas, novos membros filiados e o controle da federação sobre grandes eventos. É o discurso social e a finalidade econômica do futebol na sociedade civil.

Essas ações vão de encontro com a perspectiva liberal kantiana (KANT, 2009), na qual a paz perpétua será garantida com a aceitação de normas que direcionariam a ela, em um tratado metafórico para ser alcançada. A entidade trabalha com seu discurso nesse sentido, apontando sua missão (FIFA, 2013a):

Desenvolver o esporte. Aperfeiçoar o futebol de forma constante, promovendo-o globalmente sob a luz dos seus valores unificadores, educacionais, culturais e humanitários, particularmente entre a juventude e por meio de programas de formação. Desenvolver o futebol significa investir em indivíduos e na sociedade como um todo. (...) Sensibilizar o mundo. Levar a prática do futebol e a paixão pelo esporte em todos os níveis a cada recanto do planeta por meio das nossas 209 [hoje possui 210] associações afiliadas. O vasto conjunto de competições, liderado pela Copa do Mundo da FIFA, mostra as diversas faces do futebol. Construir um futuro melhor. O futebol não é mais considerado meramente um esporte global, mas também uma força unificadora cujas virtudes podem realizar uma importante contribuição à sociedade. Usamos a força do futebol como uma ferramenta para o desenvolvimento social e humano, fortalecendo o trabalho de diversas iniciativas em todo o mundo no auxílio a comunidades locais no que diz respeito a pacificação, saúde, integração social, educação e muito mais.

Via de regra, as organizações não governamentais que vêm surgindo tomam por base um discurso cosmopolita, cada uma dentro de sua área, visando uma agenda específica. A *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) não é diferente. A organização que comanda o futebol mundial sabe usá-lo de forma estratégica em seu discurso. Em seu site oficial diz que (FIFA, 2013a):

O mundo está cheio de belezas naturais e diferentes culturas, mas também de muitas pessoas desprovidas de direitos básicos. Atualmente, a FIFA tem uma responsabilidade ainda maior de ajudar e sensibilizar o mundo, utilizando o futebol como símbolo de esperança e integração. Somente com a dedicação resoluta de cada membro da equipe da FIFA, cada associação afiliada e cada parceiro de negócios o futebol poderá, em todas as suas formas, contribuir para atingir as metas da FIFA em alto nível, protegendo as normas, encorajando a competição e promovendo solidariedade no esporte mundial. Pelo esporte. Pelo mundo. NOSSA MISSÃO "Desenvolver o esporte, sensibilizar o mundo, construir um futuro melhor." (...) Entendemos que a nossa missão é a de contribuir na direção da construção de um futuro melhor para o mundo, utilizando, para tanto, a força e a popularidade

do futebol. É isso que dá sentido e direção a cada uma das atividades em que a FIFA está envolvida — o futebol como parte integrante de nossa sociedade.

Com o esporte sendo uma alternativa para o bem-estar social, a massificação do futebol torna-se cada vez maior, o consumo e o investimento aumentam consideravelmente a cada ano. A FIFA, com sua hegemonia no cenário do futebol, surge como um novo e poderoso ator dentro da governança global. A partir daí, cabe a análise da governança da entidade e a de seu controle do esporte. Além do aspecto simbólico, Haesbaert (apud DARN, 2011, p. 19-20) apresenta outros fatores importantes para a consolidação da FIFA no cenário internacional, enfatizando aspectos políticos e econômicos. Em relação ao poder político, Darn (2011, p. 20) versa que:

Na primeira vertente, do ponto de vista político, o espaço do futebol é delimitado e controlado e sobre ele incide o poder de vários atores, a depender de ser uma prática lúdica ou profissional. Como o recorte deste trabalho está no futebol profissional, destacamos o poder hegemônico da FIFA, que controla toda a prática profissional do esporte no mundo, através das confederações regionais, federações nacionais e estaduais e clubes onde atuam os atletas. A difusão da organização da entidade por todos os continentes e vários países, a obediência às suas leis e regulamentos, o poder de movimentar bilhões de dólares em todo o mundo conferem a ela um poder soberano no território do futebol.

A autora traz o aspecto político pois o futebol é um espaço delimitado e controlado sobre o qual se exerce determinado poder. Em relação ao aspecto simbólico, afirma que o futebol é um espaço onde há a concepção de aspectos culturais, sendo um produto da apropriação subjetiva do imaginário. Em relação ao poder simbólico, Darn (2011, p. 27) aponta que:

Na segunda vertente sugerida por Haesbaert, a vertente simbólica, os símbolos no futebol, sua formação e afirmação, são construídos através das memórias individuais e coletivas, como apropriação de poder, que reforçam as identidades sociais, patrimônios culturais materiais e imateriais. Configuram-se como singularidades marcantes para um time ou seleção de um país, podendo ser considerados como “símbolos sagrados”. São exemplos hinos, flâmulas, bandeiras, mascotes, uniformes, logomarcas, entre outros.

E, por fim, em relação à ótica econômica, o futebol é visto como fonte de recursos no embate entre classes sociais e na relação capital-trabalho. No que tange à questão econômica do futebol, Darn (2011, p. 29) diz que:

Na terceira vertente, do ponto de vista econômico o território do futebol caracteriza-se pela relação capital-trabalho existente nele, explicada pelo futebol como produtor que gera várias possibilidades de emprego e renda, não só para os atletas na sua prática, mas para uma cadeia de profissionais que lhe dão suporte. Bilhões de dólares são movimentados, anualmente, na “indústria do futebol”.

O aspecto econômico que se insere o futebol é complexo, fazendo-se necessários estudos específicos sobre o tema para se entender sua importância. Um desses estudos foi o relatório do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000, apud LEONCINI; SILVA, 2005), realizado pela Fundação Getúlio Vargas em parceria com a Confederação Brasileira de Futebol, que traz uma estimativa que o futebol mundial movimenta, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais.

Nesse cenário, a FIFA tem grande parte do controle, pois há regras para todo e qualquer tipo de transferência de atletas ao redor do mundo. A partir daí, cabe a análise da governança da instituição. A instituição cresceu muito nas últimas décadas, tendo em vista sua inserção junto ao processo de globalização e com o discurso de valorização ao seu produto, o futebol, se fazendo valer do *soft power*. Isso se deu a partir de uma lógica empresarial, onde se observa suas características híbridas. De acordo com Cruz (2010, p. 36):

Um dos maiores motores nesse processo de transformação foi, sem sombra de dúvida, a nova marca impressa ao esporte levada a cabo pela FIFA (especialmente durante o período da presidência do brasileiro João Havelange), uma entidade cujo tamanho e alcance se desenvolveu ao passo da transformação do futebol em um esporte verdadeiramente global, tanto esportiva e cultural quanto economicamente. De uma organização que estava com os cofres vazios em 1974 (Yallop, 2002, p.16), quando Havelange é eleito presidente, a uma organização que conta com mais filiados que as Nações Unidas e que durante o período 2003-2006 (ou seja, os quatro anos compreendidos entre uma Copa do Mundo (Japão/Coréia do Sul 2002) e outra (Alemanha 2006), gerou receitas na ordem de R\$5 bilhões e 436 milhões, registrando um lucro final para o período de R\$1 bilhão e 369 milhões (Fifa Financial Report 2006, p.14 e segs).

A FIFA também é quem controla e decide como e onde serão feitos esses grandes eventos. Muitas vezes, dita suas regras, mesmo sendo essas diferentes da lei do país sede. Como afirma Favero (2009, p. 69):

Assim, a entidade se expande tanto verticalmente quanto horizontalmente. Uma outra característica que torna a Fifa uma corporação é sua ampla escala de operações. A Fifa organiza torneios, vende cotas de patrocínio, dita as regras do futebol no mundo, negocia os direitos de televisão, fornece produtos licenciados, faz parcerias com multinacionais, age politicamente sobre a negociação de



jogadores, toma partido em disputas entre países, proíbe certos tipos de uniformes ou chuteiras, dispõe sobre os estádios e os torcedores etc. Tudo isso também dá à Fifa um caráter multifuncional, pois ela tem suas afiliadas espalhadas pelo mundo, participa de diversos tipos de negócio dentro do futebol e ainda escolhe onde investir mais ou menos. Assim, a entidade se expande tanto verticalmente quanto horizontalmente.

Aumentando o número de países que disputam a Copa do Mundo para as confederações que as apoiam, as federações nacionais têm de seguir seu estatuto. A FIFA hoje representa tanto seu poder político como o sucesso do objetivo principal de seus fundadores: unificar, sob uma entidade mundial, as diversas associações nacionais de futebol que se formavam com a expansão do futebol (MAGALHÃES, 2013, p.37-38).

### **3.1.2. João Havelange e a readequação as políticas de mercado**

Em 1974, substituindo Stanley Rous, tomou posse como presidente da FIFA o brasileiro João Havelange, sendo o primeiro presidente não europeu, ficando no cargo por 24 anos. Foi na gestão de Havelange frente à FIFA que a entidade passou a ter uma visão comercial, sendo o futebol visto como um negócio global. Primeiramente, Havelange conquistou a presidência da FIFA e anunciou que venderia um produto chamado “futebol” ao mundo, além de apontar como novos protagonistas do futebol mundial países da África, Oriente Médio e Ásia, o qual deram a ele uma ampla base de apoio (DARN, 2011, p. 61-62).

João Havelange tinha um plano de governança ambicioso para a FIFA. Visava expandir o futebol para regiões até então pouco atendidas, fazendo com que essas ações lhe garantissem sua permanência na presidência por muitos anos. Porém, aliado a isso, trouxe à tona a importância da instituição em possuir parceiros comerciais, mantendo a parceria com a Coca-Cola e trazendo a Adidas como sua patrocinadora e fornecedora de materiais esportivos.

Sobre os patrocínios desse período, Giglio (2013, p. 102) aponta que:

Entre os patrocinadores mais fiéis à FIFA estão a Adidas e a Coca-Cola. A Adidas tomou-se ao longo do tempo uma grande aliada de Havelange (JENNINGS, 2011; SMIT, 2007), porém, ele diz que nem sempre foi assim: “Quando eu cheguei à FIFA em 74, a Adidas já era [a patrocinadora] e ela fez naquela ocasião uma campanha a favor do Stanley Rous contra mim”. Já a Coca-Cola, muito atenta à visibilidade

e disseminação de sua marca por meio do esporte, patrocina os Jogos Olímpicos desde 1928 e segundo Soares e Vaz (2009, p. 488), o contrato com o COI vai até 2020 e ela "[...] foi uma dessas empresas que nos anos 70 investiu na disseminação da imagem que o gosto de seu produto atingiu todas as culturas, povos e etnias".

Para Sugden e Tomlinson (1998, p.25), Havelange teve méritos resolvendo tensões entre a FIFA e suas confederações filiadas. Tensão com a Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL), por exemplo, tiveram desfechos pacíficos, pois Havelange advogava em nome dos emergentes do Terceiro Mundo e em nome de suas demandas, assim como lidava com empresas e federações.

Além disso, outras grandes transformações ocorreram no período em que Havelange assumiu o poder, fazendo com que houvesse uma grande mudança e um grande aumento da entidade. Magalhães (2013, p. 43) aponta que:

(...) presidente da FIFA durante 24 anos, comandando um período de profundas mudanças na organização. Nadador e jogador de polo aquático olímpico quando jovem, Havelange se destacou como administrador de futebol pelo aumento do número de participantes da Copa do Mundo da FIFA de 16 para 32, pela criação de novas competições (os Mundiais Sub-17 e Sub-20 no final da década de 80; a Copa das Confederações da FIFA e a Copa do Mundo Feminina da FIFA no início da década de 90) e pela maior participação de seleções da Ásia, África, CONCACAF e Oceania, regiões que juntas haviam tido apenas três vagas na Copa do Mundo da FIFA 1974. O número de funcionários da sede da FIFA em Zurique passou de 12 para quase 120 em função das maiores responsabilidades comerciais e de organização.

Responsável por alguns dos maiores eventos do planeta, utiliza o futebol como produto e lucro para o turbo capitalismo (KEANE, 2001). Principalmente com o ex-presidente João Havelange, a FIFA inseriu o futebol no processo de globalização, adotando planejamentos globais de marketing, através da associação comercial da organização e do esporte a corporações multinacionais (CRUZ, 2010, p. 37).

Expandindo o futebol, com federações espalhadas pelo mundo inteiro, o futebol se tornou um negócio altamente rentável a partir da gestão de Havelange. Giglio (2013, p. 103) traz um trecho de uma entrevista com o ex-dirigente, mostrando que nem sempre foi assim. Nela, Havelange fala que em sua primeira Copa do Mundo em 1978 o resultado bruto foi de 78 milhões de dólares, 4 anos depois, no seu segundo mundial à frente da federação o resultado foi de 82

milhões de dólares, sendo que hoje em dia a arrecadação de uma copa do mundo passa dos 2 bilhões de dólares. E que, além disso, hoje a FIFA tem 210 países filiados, e com isso, analisando em média o número de clubes com funcionários, atletas, comissões técnicas, em média o futebol emprega mais de 200 mil pessoas, que esse é o seu maior legado.

Sobre as receitas da FIFA, Ramos (2011, p.53) aponta em dados da sua pesquisa que:

Já na Fifa, apesar das anuidades pagas todo dia primeiro de janeiro por cada uma das suas federações afiliadas - com valor fixado a cada quatro anos, são iguais para todos os membros e não devem exceder mil dólares -, a parcela substancial dos recursos da organização vem mesmo outras fontes principais, como: da venda de direitos televisivos; da venda de direitos de marketing às empresas parceiras, como Coca-Cola, Sony, Visa e Adidas; e das taxas pagas por cada jogo disputado entre seleções nacionais de qualquer categoria (principal, sub-15, sub-20...) no mundo, que destinam à organização 2% de toda receita do jogo, incluindo venda de ingressos, direitos de propaganda, direitos de transmissão em rádio e televisão, direitos de filme e vídeo etc, entre outras fontes.

Em seus 24 anos à frente da presidência da FIFA, Havelange aumentou também os contratos publicitários, transformando a entidade em um grande modelo empresarial. Em 2011, já ex-presidente, denúncias<sup>10</sup> contra Havelange foram tema de investigação pela justiça suíça com ampla repercussão na imprensa mundial. Tais acusações fizeram com que Havelange renunciasse ao seu cargo no COI em dezembro de 2011, e em julho de 2012 a justiça suíça tornou públicos os valores das comissões que teriam sido recebidas, assim como o processo envolvendo o ex-presidente (MAGALHÃES, 2013, p. 43-44).

Atualmente, mesmo com os números apresentados, modelo empresarial claro em sua gestão e diversas denúncias contra seus membros, a FIFA continua com o discurso de ser uma organização sem fins lucrativos, típico do 3º setor, como viu-se no capítulo anterior. Recentemente em entrevista, o ex-secretário-geral Jérôme Valcke (TERRA, 2013) disse que:

Não sei porque é tão difícil compreender como trabalhamos. A Fifa vendeu os direitos comerciais da Copa do Mundo por US\$ 4 bilhões. Há mais 19 campeonatos mundiais de outras categorias. Gastamos de US\$ 1,4 milhões a US\$ 1,5 milhões na Copa do Brasil e ainda temos que ajudar federações em todo o mundo (...) São custos que a Fifa que

---

<sup>10</sup> Em 2012, o dirigente respondeu às denúncias sobre seu envolvimento e no suborno recebido pela empresa *International Sports Leisure* (ISL), responsável pela transmissão das Copas do Mundo e que trabalhava com o marketing da FIFA.

financia. Somos uma organização sem fins lucrativos e temos que investir muito no futebol. Gastamos mais de US\$ 350 milhões em outros torneios em todo mundo. Investimos muito dinheiro na organização. Somos a organização internacional mais transparente do mundo.

É evidente que após a gestão de Havelange o futebol transformou-se, que houve uma grande valorização dos eventos assim como de muitos profissionais do esporte. O atual presidente, o suíço Joseph Blatter, que já trabalhava na FIFA há 23 anos, assumiu a presidência em 1998 e manteve o mesmo tipo de gestão, ampliando ainda as competições organizadas pela entidade, como o Torneio de Clubes da FIFA, e os mundiais de Futebol de praia (Beach Soccer) e de futsal (GIGLIO, 2013, p. 103). Contudo, ao final da presente pesquisa, devido a diversas denúncias e prisões de membros do alto escalão da FIFA, mesmo sendo reeleito (GLOBO, 2015) no 65º Congresso FIFA para seu 5º mandato à frente da organização, Blatter convoca novas eleições – de forma extraordinária – para 2016 e anuncia que não irá concorrer novamente (GLOBO, 2015a).

## **3.2. Organização institucional**

### **3.2.1. Organização**

A FIFA é composta por 6 confederações, possuindo um total de 210 federações nacionais e tem como objetivo, de acordo com os seus Estatutos, a melhorar constantemente o esporte de futebol. Os Estatutos da FIFA formam o documento abrangente que norteia sistema de governo da FIFA. A entidade possui aproximadamente 310 colaboradores oriundos de 35 países e é formada pelo Comitê Executivo (órgão executivo), pelo Congresso (órgão legislativo), pela Secretaria Geral (órgão administrativo), pelos comitês e pelos órgãos jurídicos.

O chamado Comitê Executivo da FIFA é composto pelo presidente, pelo secretário executivo, por sete vice-presidentes e 16 membros. É o órgão que tem a responsabilidade pelas decisões não previstas para o Congresso da FIFA ou para outro órgão de seu Estatuto. Em relação ao poder executivo, observa-se a sucessão dos presidentes de acordo com o quadro abaixo:

Quadro 1 – Presidentes da FIFA

<b>Presidente</b>	<b>Início mandato</b>	<b>Fim mandato</b>	<b>Anos de duração</b>	<b>Nacionalidade</b>
Robert Guérin	1904	1906	2	França
Daniel Burley Woolfall	1906	1918	12	Inglaterra
Jules Rimet	1921	1954	33	França
Rodolphe Seeldrayers	1954	1955	1	Bélgica
Arthur Drewry	1955	1961	6	Inglaterra
Stanley Rous	1961	1974	13	Inglaterra
João Havelange	1974	1998	24	Brasil
Joseph Blatter	1998	2015	17	Suíça

Elaboração própria. Fonte: FIFA, 2015r.

Observa-se que ao longo dos anos houve apenas 8 presidentes na instituição, sendo que ainda não há nenhuma cláusula que limite um número máximo de reeleições. Apesar de se denominar uma instituição democrática, logo, passado a eleição de 2015, com nova vitória do atual presidente Joseph Blatter, o mesmo convocou novas eleições para 2016 e – além de afirmar que não iria concorrer novamente – falou sobre a necessidade de se atribuir uma regra a fim de limitar o número de reeleições para o presidente da entidade (ESTADÃO, 2015).

Os congressos da FIFA é onde ocorrem as mudanças normativas da entidade, pode-se dizer que é onde o poder legislativo da instituição é exercido. Sobre ele, Telma Darn (2011, p. 24) traz que:

Em relação ao poder legislativo, citamos como exemplo o disposto no seu estatuto. No “art. 10. O Congresso é o poder legislativo da FIFA e, como tal, a suprema autoridade”, também no “art. 15. Somente o Congresso pode alterar o estatuto, os regulamentos que regem a aplicação dos estatutos e os regulamentos do Congresso da FIFA”. Outro artigo que fundamenta seu caráter legislador é o “art. 34. Cabe à Comissão do Status do Jogador .... investigar e decidir sobre as disputas de transferência submetidas à FIFA conforme as cláusulas especiais que regulam esse assunto”. Em relação a isso devem ser impostas, diretamente aos clubes, delegados, membros, técnicos, jogadores ou agentes de jogadores, as seguintes sanções: advertência, repreensão, multa, interdição, suspensão. Com base no exposto, é possível considerar a FIFA como um ator hegemônico no território do futebol, organizada para a expansão dos negócios do futebol, vertical e horizontalmente, atuando como centralizadora dos poderes executivo, judiciário e legislativo.

As questões administrativas, logísticas e das ações executivas são de responsabilidade da secretaria geral, a qual é auxiliada por mais de 25 comitês permanentes. Trabalham em conjunto para pôr em prática as decisões tomadas pelo órgão executivo e pelo congresso. A seguir, se observa a lista de Comitês permanentes da FIFA:

- Comitê Financeiro
- Comitê de Auditoria Interna
- Comitê Organizador da Copa do Mundo da FIFA
- Comitê Organizador da Copa das Confederações
- Comitê Organizador do Torneio Olímpico de Futebol
- Comitê para o Futebol Feminino e as Competições Femininas da FIFA
- Comitê para o Futsal
- Comitê para o Beach Soccer
- Comitê Organizador da Copa do Mundo de Clubes da FIFA
- Comitê de Árbitros
- Comitê de Desenvolvimento Técnico
- Comitê de Situação dos Atletas
- Comitê Jurídico
- Comitê de Medicina Esportiva
- Comitê de Responsabilidade Social e Fair Play
- Comitê de Mídia
- Comitê das Associações
- Comitê de Estratégia

- Comitê de Marketing e Televisão

Além da estrutura interna, a FIFA possui parceiros comerciais para dar suporte a sua estrutura e conseguir colocar em prática suas ações de governança. Tanto no auxílio e patrocínio de competições, como também para o desenvolvimento de programas e iniciativas humanitárias. A entidade afirma que (FIFA, 2012a, p. 24):

Os Associados de Marketing da FIFA para o período de 2007-2014 são divididos em três categorias. O nível superior consiste em seis Parceiros FIFA, que possuem laços íntimos com a FIFA e seus diversos projetos e competições para o período de 2007-2014. Em seguida vêm os Patrocinadores da Copa do Mundo da FIFA, que possuem direitos globais em conexão com as Copas do Mundo da FIFA™ de 2010 e 2014, bem como as Copas das Confederações da FIFA 2009 e 2013, e os Apoiadores Nacionais, detentores dos direitos de patrocínio para uma competição particular em seu país. Adicionalmente, a FIFA e seus licenciados oferecem uma ampla gama de produtos de alta qualidade, como parte de programas de licenciamento especiais.

A FIFA possui patrocinadores para determinados eventos, porém Adidas, Coca-Cola, Hyundai, Kia Motors, Visa e Gazprom são os principais parceiros comerciais da instituição (FIFA, 2015h). Contudo, a FIFA tem a necessidade de parceiros específicos para financiar cada competição organizada, abrindo espaço para novos parceiros. Darn (2011, p.22) observou:

(...) Para isso a entidade conta com um conjunto de parceiros (Adidas, Coca-Cola, Hyundai/Kia, Emirates, Sony e Visa) e patrocinadores dos eventos que organiza, movimentando bilhões de dólares em receita. Como exemplo, citamos os patrocinadores FIFA da Copa do Mundo de Futebol: Budweiser, Castrol, Continental, Mc Donald's, Oi, Seara e Yngli Solar.

De acordo com o artigo 73 do Estatuto da FIFA<sup>11</sup>, suas receitas e despesas devem ser geridas de modo equilibrado ao longo do período financeiro e que, além disso, seus principais deveres no futuro serão garantidos através da criação de reservas. No início de 2003, a FIFA começou a publicar voluntariamente suas demonstrações financeiras de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (FIFA, 2015i).

No início de 2003, a FIFA começou, voluntariamente, a elaborar suas declarações financeiras em conformidade com as Normas

---

<sup>11</sup> X. *Finance* (FIFA, 2015p).

Internacionais de Relato Financeiro (NIRF), que geralmente só se aplicam a empresas europeias listadas na bolsa. Uma vez que a maioria das atividades da FIFA são realizadas na “zona do dólar”, o balanço financeiro e a declaração de renda da organização são elaborados em dólares americanos.<sup>12</sup>

Isso se alia juntamente com a Responsabilidade Social da federação, tanto para com o futebol como também para projetos em relação a sociedade. Além da governança desportiva, a FIFA possui projetos como o *Fair Play*, *Handshake for Peace*, *Football for Hope*, *Football for the Planet*, anti-discriminação, de apoio ao combate ao Ebola, entre vários outros (FIFA, 2015q).

Em relação a esses projetos – que serão analisados no Capítulo 4 – e a prestações de contas, a FIFA (2012a, p. 72-73) diz que:

Hoje em dia, as corporações e outras organizações têm se encontrado mais do que nunca no centro das atenções. Como resultado, existe um interesse geral com relação à questão de elas agirem com responsabilidade social e comportarem-se com um senso de solidariedade e de uma forma sustentável. (...) Os programas e projetos devem incluir e complementar as atividades e iniciativas contínuas de responsabilidade social da FIFA, em particular o Football for Hope. Os esforços reunidos irão sem dúvida criar sinergias positivas e situações de benefício para ambos os lados, tudo isso em prol do desenvolvimento social e das populações carentes.

### 3.2.2. Filiações

A FIFA organiza e administra o futebol ao redor do mundo, possuindo monopólio na governança futebolística, exercendo este poder influenciando suas confederações filiadas, regulando e controlando as mudanças, fazendo uso da geopolítica<sup>13</sup>. A entidade controladora do futebol possui filiações ao redor do mundo, com sedes em todos os continentes (FIFA, 2013a):

- AFC (*Asian Football Confederation*) na Ásia, fundada no ano de 1954. Sua sede fica na Malásia, e possui também como membro a Austrália que optou jogar as competições na Ásia;

---

<sup>12</sup> FIFA, 2012a, p. 22.

<sup>13</sup> As equipes que representam as nações transcontinentais da Arménia, Azerbaijão, Geórgia, Cazaquistão, Rússia e Turquia são membros da UEFA, embora a maior parte do seu território esteja fora da Europa continental. Israel também é membro da UEFA. Monaco e da Cidade do Vaticano não são membros da UEFA ou FIFA, enquanto Gibraltar é apenas um membro da UEFA.



- CAF (*Confédération Africaine de Football*) na África. Fundada no ano de 1957. Sede no Egito;
- CONCACAF (*Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football*) na América do Norte, América Central e Caribe. Fundada no ano de 1961. Sua sede fica nos Estados Unidos. Destaca-se o fato dos países Guiana, Suriname, e Guiana Francesa serem membros da CONCACAF embora estejam localizados na América do Sul;
- CONMEBOL (*Confederación Sudamericana de Fútbol*) na América do Sul. Fundada no ano de 1916. Sede no Paraguai;
- UEFA (*Union of European Football Associations*) na Europa. Fundada em 1954. Sua sede fica na Suíça, tendo também como membro Israel que, devido a questões de segurança, tanto a seleção nacional como os clubes jogam competições européias;
- OFC (*Oceania Football Confederation*) na Oceania. Fundada ano de 1966. Sede na Nova Zelândia.

No total, a FIFA reconhece 210 federações nacionais masculinas e 129 femininas. Ela reconhece 23 entidades não estatais, nações distintas, tais como as do Reino Unido, além de territórios politicamente controversas, como a Palestina. Apenas 8 Estados independentes não são associados à FIFA: Mônaco (que não possui seleção, mas um time que joga o campeonato Francês), Vaticano, Kiribati, Ilhas Marshall, Micronésia, Palau, Tuvalu e Narau (EUGÊNIO, 2014, p. 70).

A FIFA (2015n) possui um ranking atualizado mensalmente que visa classificar cada equipe com base no seu desempenho em competições internacionais, eliminatórias e amistosos. Há também um ranking mundial de futebol feminino, atualizado quatro vezes por ano.

Como observado anteriormente (p. 32), as Federações Esportivas Internacionais – reconhecidas pelo COI – são responsáveis por administrar os esportes que representam. Essas federações, além de ter a responsabilidade de administrar o esporte, também devem observar o trabalho das suas filiadas, das federações nacionais do esporte.

Diante disso, a FIFA acaba exercendo um controle sobre suas filiadas, pois é dever dos associados obedecer às normas da federação. Dessa forma, a geopolítica do futebol mostra também que a faceta econômica tem grande importância, já que, dependendo da gestão, mais ou menos dinheiro será enviado para aquela associação (FAVERO, 2009, p. 22-23).

Em razão dessa hierarquia, a FIFA tem o poder hegemônico em relação ao futebol profissional, não existindo futebol profissional fora do seu sistema. Abaixo da FIFA estão as confederações continentais, tendo como filiadas confederações nacionais. Ainda nessa hierarquia aparecem as federações de futebol dos estados e vinculadas a elas, os clubes e, por fim, os(as) atletas. Portanto, qualquer situação que aconteça em alguma dessas instâncias a FIFA pode intervir, alegando sua autoridade e competência sobre o episódio (GIGLIO, 2013, p. 89).

Diante disso, Giulianotti (2002, p. 46, apud GIGLIO, 2013) versa que:

Quando o poder na área foi transferido da Grã-Bretanha para os canteiros do futebol moderno da Europa e da América Latina, o controle administrativo também foi modernizado. Uma pirâmide racionalizada de autoridades controlou a crescente complexidade global do novo cenário do futebol. A Fifa manteve o poder universal do futebol e investiu seus membros de uma autoridade de âmbito nacional. Para facilitar a administração e a organização das competições, a Fifa sancionou a formação das confederações continentais de futebol para funcionarem como níveis médios de controle entre o nacional e o global. Essas confederações deram poder a nações menores em matéria de futebol, como as da África e da Ásia, com direitos de voto em um nível global.

As relações entre a FIFA e suas associações foram - e ainda são - constantemente marcadas por disputas de interesses e contradições. Uma das principais críticas feitas à entidade é ao seu caráter autoritário, procurando controlar não apenas os eventos que organiza, mas mantendo sob suas regras as associações continentais que reclamam por maior autonomia. Por um lado, externamente a FIFA pode ser representada, em termos de poder de organização, como um caso particularmente avançado de burocratização progressiva mundial, embora com uma fachada democrática. Por outro, internamente a FIFA é mais bem compreendida como uma organização hierárquica presa ao padrão oligarca e corporativo, onde sua coerência organizacional se transformou em uma forma de poder total. A justaposição dessas duas articulações de poder fez uma grande contribuição para a crescente

crise dentro do coração da FIFA, que ameaça minar a missão global da organização (SUGDEN; TOMLINSON, 1998).

### 3.2.3. Competições

Como instituição que comanda o futebol mundial, a FIFA possui uma série de competições, a qual organiza periodicamente, tanto no futebol feminino como no futebol masculino. Inicialmente, a FIFA começou organizando o campeonato mundial de seleções de futebol de campo masculino em 1930 no Uruguai. Contudo, ao longo do tempo, a FIFA começou a criar mundiais de categorias (sub-17 e sub-20) e campeonatos continentais de seleções as quais suas filiadas são responsáveis por organizar.

A partir da década de 1990 houve inovações na entidade. Em 1991 a FIFA organizou a primeira Copa do Mundo de Futebol Feminino, competição a qual organiza até hoje e que possui também mundiais de categorias (sub-17 e sub-20). Depois da reeleição para o segundo mandato, o presidente Joseph Blatter expandiu as competições da FIFA, desenvolvendo a Copa do Mundo de Clubes e, principalmente, tornando a FIFA a organizadora do Mundial de Futebol de Areia e do Mundial de Futebol de Salão.

Sobre as competições da FIFA, Darn (2011, p.22) observou:

Sobre o poder que a FIFA exerce no território do futebol, admitimos tratar-se de uma corporação internacional, com grande escala de operações. Enquanto poder executivo, ela atua na organização e produção do futebol, uma vez que também organiza vários campeonatos. Entre eles destacamos: Copa do Mundo de Clubes, Copa do Mundo sub 20, Torneio Olímpico da Juventude, Copa do Mundo Beach Soccer, Torneio Juvenil, Copa das Confederações, Torneio Olímpico de Futebol, Copa do Mundo de Futsal e a Copa do Mundo de Futebol, além dos torneios femininos.

Ao longo do século XX, a Copa do Mundo de Futebol da FIFA<sup>14</sup> tomou-se um dos maiores eventos esportivos mundiais. Com o passar do tempo e a consolidação da competição, a mesma se tornou um importante marco na história dos séculos XX e XXI (MAGALHÃES, 2013, p. 21). A criação da Copa do Mundo foi estabelecida a partir das divergências entre o COI e a FIFA. O futebol olímpico, por ser naquele momento (até os Jogos Olímpicos de 1928) a

---

<sup>14</sup> 38. *Organising Committee for the FIFA World Cup™* (FIFA, 2015p).

principal competição de seleções, pode ter funcionado como um alerta para Rimet do potencial que o futebol tinha (GIGLIO, 2013, p. 97), sendo então realizada a primeira Copa do Mundo de Futebol Masculino em 1930.

No documento *All About FIFA - Develop the Game, Touch the World, Build a Better Future* (FIFA, 2012a, p. 46), a entidade versa que:

A ideia original de reunir as seleções nacionais para competirem entre si em um campeonato mundial surgiu de diversos oficiais do futebol francês. Inspirados por Jules Rimet, então presidente da FIFA, elaboraram um plano para promover um campeonato mundial no início do século passado. Foram realizadas três edições do torneio, até que a Segunda Guerra Mundial resultou numa interrupção abrupta que se estendeu por doze anos. A competição ressurgiu no Brasil em 1950 e, dentro de pouco tempo, a Copa do Mundo da FIFA™ adquiriu o status de maior evento mundial voltado exclusivamente para um esporte.

Ainda, nesse mesmo documento (FIFA, 2012a, p. 47), a instituição afirma que a Copa do Mundo da FIFA 2010, na África do Sul, foi exibida em todos os países e territórios, gerando índices de audiência recorde. A cobertura televisiva da competição atingiu mais de 3,2 bilhões de pessoas, ou 46,4% da população global.

Diante do sucesso que a Copa do Mundo se tornou, surgiu posteriormente a chamada Copa das Confederações<sup>15</sup>, sendo designada como uma competição da FIFA pela primeira vez em 1997. Além de ser um campeonato festivo, o qual reúne o campeão mundial e os campeões de cada continente, serve também como evento preparatório para a Copa do Mundo, um ano antes, no país sede, chamado de evento-teste.

Sobre a Copa das Confederações da FIFA (2012a, p. 50):

Atualmente o campeonato é realizado a cada quatro anos, sempre um ano antes da Copa do Mundo da FIFA™. Também serve como uma preparação importante para o país anfitrião da Copa do Mundo da FIFA™ seguinte, dando ao mesmo a oportunidade de realizar uma experiência prática numa competição importante. O campeonato de 2013, no Brasil, será sem dúvida alguma um espetáculo vibrante de futebol de altíssimo nível, preparando os ânimos para a Copa do Mundo da FIFA 2014™. Reunindo os vencedores dos campeonatos de cada confederação, os atuais campeões mundiais e o anfitrião da próxima Copa do Mundo da FIFA™, a Copa das Confederações da FIFA conta com uma gama de competidores que justifica completamente o fato de ser anunciada como um “festival dos campeões”.

---

<sup>15</sup> 39 - *Organising Committee for the FIFA Confederations Cup* (FIFA, 2015p).

Porém, além dos campeonatos entre seleções, a FIFA ainda organiza a Copa do Mundo de Clubes<sup>16</sup>. Também conhecida como Campeonato Mundial de Clubes ou simplesmente Mundial de Clubes, é uma competição disputada entre os clubes campeões de cada confederação continental: CONMEBOL (América do Sul), CONCACAF (América do Norte, Central e Caribe), UEFA (Europa), CAF (África), AFC (Ásia) e OFC (Oceania), além do representante do país-sede (clube campeão nacional).

É um campeonato que seguiu a tradição da antiga Copa Intercontinental<sup>17</sup>, onde era disputado o título apenas entre clubes europeus e sul-americanos. Sobre o atual formato:

A popularidade da Copa do Mundo de Clubes da FIFA está crescendo rapidamente e, a cada ano que passa, essa jovem competição adquire uma nova dimensão, como se vê pelo aumento da cobertura televisiva e do interesse da mídia. Trata-se de uma competição de caráter único, uma vez que conta com os melhores clubes do mundo, ao reunir os campeões das seis confederações num torneio anual. Desde 2007, o clube campeão do país anfitrião também é convidado a participar do campeonato. O precursor desse torneio empolgante foi um Campeonato Mundial de Clubes da FIFA em 2000, realizado no Brasil e vencido pelo Corinthians, uma das duas equipes nacionais a participar. Em 2004, o Comitê Executivo da FIFA decidiu-se de forma unânime por um novo formato e a atual Copa do Mundo de Clubes da FIFA foi lançada em 2005. Esse torneio é agora designado como o “campeonato dos campeões”.

Além dos campeonatos de futebol para profissionais, há também os campeonatos juvenis<sup>18</sup>, para categorias de atletas até 17 e até 20 anos de idade. A Copa do Mundo FIFA Sub-20 é o campeonato mundial de futebol para jogadores até vinte anos de idade. A primeira edição do campeonato organizada pela FIFA foi em 1997 sediada pela Tunísia. Possui a Argentina liderando o quadro de campeões com seis conquistas, seguido pelo Brasil com cinco títulos.

Também há a Copa do Mundo FIFA Sub-17, campeonato mundial de futebol para atletas até 17 anos de idade, sendo organizado pela FIFA pela

---

<sup>16</sup> 49 - *Organising Committee for the FIFA Club World Cup* (FIFA, 2015p).

<sup>17</sup> Em 1999, a FIFA anunciou que em 2000 seria realizado o primeiro mundial de clubes organizado pela entidade, a qual teria participação de clubes representantes de todas as confederações filiadas à FIFA. A primeira edição da competição ocorreu em janeiro de 2000 e foi vencida pelo Corinthians. Porém, o campeonato só voltou a ser realizado em 2005, após negociações entre a FIFA e os organizadores e patrocinadores da Copa Intercontinental. Em maio de 2004 foi anunciado que a Intercontinental seria disputada pela última vez naquele ano, e que a partir de 2005 ela seria substituída pela Copa do Mundo de Clubes da FIFA, formato mantido até os dias de hoje (GLOBO, 2013).

<sup>18</sup> 41 - *Organising Committee for the FIFA U-20 World Cup* (FIFA, 2015p).

primeira vez em 1985 na China, tendo a Nigéria como o primeiro campeão e o maior país vencedor dessa competição com quatro títulos.

Em relação aos campeonatos juvenis, a FIFA (2012a, p. 53) esclarece que:

Em meados da década de 70, a FIFA declarou como prioridade máxima o fortalecimento do futebol juvenil, com o objetivo de dar a oportunidade a jovens jogadores de chegar à Copa do Mundo da FIFA™, em nível adulto. Atualmente, são realizados torneios bienais masculinos e femininos, para os grupos Sub-17 e Sub-20. A primeira competição juvenil da FIFA foi realizada na Tunísia, em 1997, para jogadores do sexo masculino até 19 anos, sendo remodelada em uma competição Sub-20 quatro anos depois. Incentivada pelo sucesso do evento Sub-20, a FIFA organizou um campeonato Sub-16 na China, em 1985, que preparou o caminho para a atual Copa do Mundo Sub-17 da FIFA. Inúmeras estrelas mundiais, como Diego Maradona, Dunga, Marco van Basten e Lionel Messi obtiveram seu reconhecimento inicial a nível internacional jogando em uma Copa do Mundo Sub-17 ou Sub-20.

Outro campeonato que possui também limite de idade é o dos Jogos Olímpicos. Contudo, o futebol nos jogos olímpicos tem uma série de questões e divergências históricas entre a FIFA e o COI, que será abordada no próximo capítulo dessa dissertação.

A FIFA<sup>19</sup> tem a função de auxiliar o COI na organização do torneio masculino e feminino de futebol nos Jogos Olímpicos, além dos torneios para ambos os sexos nos jogos olímpicos da juventude. No torneio masculino há uma limitação de idade para atletas sub-23. Contudo, há a possibilidade de convocação de três atletas acima da idade para compor o elenco de cada seleção. Tal exigência não é feita para o feminino.

Apesar do monopólio da FIFA sobre a organização do futebol mundial, ele também possui importância na história dos Jogos Olímpicos (FIFA, 2012a, p. 54-55):

O futebol tem desempenhado um papel importante na história das Olimpíadas modernas. O jogo foi introduzido como esporte de exibição nos jogos olímpicos de 1900 e 1904. Quatro anos depois, tornou-se o primeiro esporte de equipe premiado com medalha incluído no programa das Olimpíadas. O primeiro Torneio Olímpico de Futebol Feminino foi realizado nas Olimpíadas de 1996, em Atlanta, e vencido pela forte equipe americana. A introdução dessa competição deu um grande incentivo ao espírito olímpico e ajudou a FIFA a dar um enorme passo no sentido de promover o futebol feminino. Cem anos depois, o futebol continua sendo um dos destaques dos Jogos Olímpicos, como pôde ser observado nas Olimpíadas de 2008, em Pequim, onde foi

---

<sup>19</sup> 40 - *Organising Committee for the Olympic Football* (FIFA, 2015p).

atingido um novo recorde, com mais de dois milhões de espectadores comparecendo às partidas masculinas e femininas. (...) Quando os Jogos Olímpicos da Juventude foram introduzidos, em 2009, faziam parte do programa torneios de futebol para garotos e garotas com idade entre 14 e 18 anos. Esses torneios inaugurais foram vencidos por garotos bolivianos e garotas chilenas.

Ao longo do século XX, a FIFA teve que se reinventar e, para isso, buscou popularizar o esporte. Em 1991 – 87 anos após sua fundação – teve a primeira Copa do Mundo de futebol feminino<sup>20</sup>. Torneio que ocorre até hoje, acontecendo a cada quatro anos. A partir de então, houve também a inclusão do futebol feminino nos Jogos Olímpicos, acontecendo apenas cinco anos depois, nos Jogos de 1996. (GIGLIO, 2013, p. 53-54).

Contudo, diferentemente do futebol masculino, onde a Copa do Mundo é o mais importante torneio, com o futebol feminino isso se inverte. Mesmo que a Copa do Mundo do futebol feminino tenha sido criada antes, o grande evento dessa modalidade é os Jogos Olímpicos, pois não há a restrição de idade às atletas, como se viu anteriormente.

O futebol feminino internacional recebe a maior cobertura da mídia global durante as Olimpíadas, onde o interesse do público e das grandes empresas no torneio masculino permanece relativamente baixo (GIULIANOTTI, 2002, p. 201). Apesar disso, a Copa do Mundo de Futebol Feminino da FIFA vem crescendo e se consolidando como uma das maiores competições do esporte feminino.

A FIFA, a partir da década de 1990, vem buscando tratar o futebol feminino com a seriedade que merece, afirmando que (FIFA, 2012a, p. 51):

Embora o esporte feminino tenha feito parte do futebol nos últimos 30 anos, avançou a passos largos desde o primeiro Campeonato Mundial Feminino, na China, em 1991, organizado pela FIFA. Vinte anos depois, a Copa do Mundo Feminina da FIFA 2011, na Alemanha, levou a versão feminina do esporte mais popular do mundo a um novo patamar, graças ao entusiasmo sem precedente dos fãs, aos estádios lotados, aos recordes de audiência na TV, ao futebol de primeira classe e ao novo campeão. Em sua curta história, as únicas equipes a conquistarem o campeonato foram os EUA (1991 e 1999), a Noruega (1995), a Alemanha (2003 e 2007) e agora o Japão (2011).

Nesse sentido, assim como a entidade organiza competições juvenis<sup>21</sup> para o futebol masculino, passou também a organizar as mesmas para o futebol

---

<sup>20</sup> 43 - *Committee for Women's Football and the FIFA Women's World Cup™* (FIFA, 2015p).

<sup>21</sup> 44 - *Organising Committee for the FIFA U-20 Women's World Cup*  
45 - *Organising Committee for the FIFA U-17 Women's World Cup* (FIFA, 2015p).

feminino. Hoje, há a Copa do Mundo de Futebol Feminino Sub-20, competição internacional oficial de futebol feminino para atletas sub-20, organizada pela FIFA. Assim como a Copa das Confederações serve como evento teste para a Copa do Mundo de futebol masculino, a partir de 2010 o mundial feminino Sub-20 passou a ser realizado um ano antes da Copa do Mundo Feminina da FIFA, servindo como evento teste para o país sede.

Ainda, há a Copa do Mundo de Futebol Feminino Sub-17, sendo outra competição internacional de futebol feminino organizada pela FIFA para atletas com até 17 anos de idade. Foi disputada pela primeira vez no ano de 2008, tendo a Coreia do Norte como campeã. Em relação aos torneios femininos de base (FIFA, 2012a, p. 52):

O primeiro campeonato juvenil feminino foi criado em 2002, com a Copa do Mundo Feminina Sub-19, no Canadá. Dois anos depois, a competição foi realizada novamente na Tailândia, antes de se tornar a Copa do Mundo Feminina Sub-20 da FIFA, nas edições de 2006 (Rússia), 2008 (Chile) e 2010 (Alemanha). Em 2008, foi alcançado um marco importante, com a realização na Nova Zelândia da primeira Copa do Mundo Feminina Sub-17 da FIFA, primeira ocasião na qual atletas de ambos os sexos tiveram a mesma estrutura em um campeonato juvenil de futebol. O segundo campeonato Sub-17 feminino foi realizado em Trinidad e Tobago, em 2010.

Dentro dessa reinvenção da FIFA, além de começar a organizar competições para o futebol feminino, a federação ampliou seu alcance ao esporte, tornando o futsal e o futebol de areia<sup>22</sup> modalidades de sucesso do esporte que passaram a também ter campeonatos a nível mundial organizados pela FIFA.

A Copa do Mundo de Futebol de Areia é um evento organizado a cada dois anos e que decide o título mundial desse esporte. Passou a ser organizada pela FIFA a partir do ano de 2005, tendo as primeiras edições realizadas anualmente, tornando-se bianual a partir de 2009.

A entidade versa sobre o futebol de areia<sup>23</sup>:

O futebol de areia também já conquistou um lugar cativo no calendário esportivo internacional. O sucesso das primeiras Copas do Mundo de Futebol de Areia da FIFA no Rio de Janeiro, em 2005, 2006 e 2007 e o entusiasmo das associações de cada confederação são provas da popularidade universal do futebol de areia. Em 2008, a Copa do Mundo

---

<sup>22</sup> 46 - *Futsal Committee*

<sup>47</sup> - *Beach Soccer Committee* (FIFA, 2015p).

<sup>23</sup> Anexo 2 – Tudo sobre a FIFA (versão em português), p. 59.



de Futebol de Areia da FIFA deixou seu berço no Brasil, após três maravilhosos torneios, tendo desde então sido realizado em Marselha (2008), Dubai (2009) e Ravenna (2011).

Ainda, a expansão do controle do futebol também chegou ao futebol de salão, onde a federação passou a organizar a Copa do Mundo de Futsal da FIFA. É uma competição internacional organizada pela FIFA para seleções nacionais masculinas de futsal. A primeira edição desse mundial foi realizada em 1989, sendo realizado a partir de 1992 a cada quatro anos, tendo hoje em dia a participação de 24 seleções.

Sobre o desenvolvimento do futsal e do o futebol de areia, a FIFA apresenta em seu discurso que (FIFA, 2012a, p. 59):

Atualmente, o futsal é praticado em 130 países pelo mundo. As técnicas utilizadas no futsal exigem uma ampla gama de habilidades, como reflexos em frações de segundo, rapidez de pensamento e passes precisos. (...) Um dos principais objetivos da FIFA será continuar desenvolvendo o futsal e o futebol de areia em todo o mundo. Com o lançamento de Leis do Jogo padronizadas para futebol de areia e a produção de um manual de treinamento e um filme demonstrando o esporte em 2006, bem como a publicação de novos materiais de ensino em 2010 e 2011, a FIFA possui agora recursos suficientes para garantir que essa modalidade do futebol esteja firmemente integrada nas associações.

O Comitê Executivo é o responsável por decidir o local para cada competição organizadas pela FIFA, com exceção apenas da Copa do Mundo FIFA de futebol masculino<sup>24</sup>. De acordo com o estatuto<sup>25</sup>, a escolha da sede para o mundial masculino será decidida pelo Congresso, através de votação pelos membros das confederações filiadas. Após a escolha, o Comitê Executivo, através do secretário-geral, é responsável pela organização do evento juntamente com o país escolhido, selecionando voluntários<sup>26</sup> para ajudar no evento.

### **3.3. Justiça desportiva e autonomia**

Com a estratégia de popularização do futebol através da difusão de competições comandadas pela FIFA ao redor do mundo, surgiram entidades que

---

<sup>24</sup> *XII. Competitions: 80 – Venue: 1.* (FIFA, 2015p).

<sup>25</sup> *25 - Ordinary Congress agenda.* (FIFA, 2015p).

<sup>26</sup> Através do site oficial, encontra-se aberta a chamada para voluntários que queriam auxiliar na organização da Copa do Mundo FIFA 2018 na Rússia (FIFA, 2015s).

pudessem organizar, preservar e unificar as regras aplicáveis ao esporte. No que tange à questão da jurisdição desportiva, Latty (2009, p. 4-5 apud SUPPO, 2012) aponta:

De fato, as ONGs do esporte têm uma autonomia enorme. Por exemplo, a Carta Olímpica, em vigor desde 1894, instaurou um autêntico sistema de direito internacional paralelo ao direito internacional público. Durante o entreguerras, conscientes da importância do esporte nas questões sanitárias, educativas e geopolíticas, alguns Estados tentaram, sem sucesso, colocar o COI sob jurisdição da Liga das Nações. Entretanto, a *lex olimpica* estabelece, após a revisão de 1990, que as relações entre o COI (associação de direito internacional com personalidade jurídica) e o Estado ou a cidade organizadora dos jogos não são regidas pelo “direito internacional dos contratos”, mas sim pelo direito privado suíço.

Diante de uma série de responsabilidades, foi necessária a criação da chamada justiça desportiva, órgão especializado na resolução de litígios em relação ao esporte. É importante ressaltar que é um órgão autônomo, onde é possível apenas recorrer dentro de suas instâncias, sendo desfilado aquele atleta ou equipe que fazer uso da justiça comum para resolução dos conflitos desportivos.

No Brasil, por exemplo, se observa a importância dada pela Constituição Federal de 1988 no que se refere à autonomia das entidades desportivas, sendo estas independentes em relação a sua organização e funcionamento. Em relação à justiça desportiva, Santos (2009, p. 80) versa que:

A justiça desportiva é composta de instâncias desportivas autônomas e independentes, as quais possuem atribuições de processar e julgar conflitos envolvendo matéria desportiva. Apesar de não elencadas como órgãos do Poder Judiciário, os órgãos judicantes da Justiça Desportiva são competentes para dirimir litígios de interesse, tanto é verdade que a própria Constituição Federal somente admitirá a apreciação de ações relativas à disciplina e às competições desportivas pelo Poder Judiciário, após esgotarem-se às instâncias da justiça desportiva. Diante de fatos concretos envolvendo questões disciplinares em âmbito esportivo, a justiça desportiva aplicará sua jurisdição através do processo desportivo, sendo este o instrumento de atuação cabível para solucionar os litígios.

No caso da FIFA, ela é a responsável direta pela questão das resoluções de litígios, atuando também como poder judiciário para as resoluções de conflitos no âmbito do futebol. Os órgãos jurídicos da FIFA estão definidos no seu próprio

estatuto, no qual traz como fazendo parte do Poder Judiciário da FIFA a comissão disciplinar, de ética e de apelação.<sup>27</sup>

Como órgão máximo do futebol mundial, a FIFA tem uma série de atribuições e responsabilidades para a manutenção do futebol. Várias são as questões que a FIFA é competente para resolver, sendo dever da justiça desportiva em seus diversos âmbitos solucionar qualquer tipo de controvérsia. Com relação ao trabalho, todo atleta profissional deve estar necessariamente filiado a uma federação de futebol, que obrigatoriamente deve estar filiada à FIFA para poder atuar (DARN, 2011, p. 23).

Já em relação ao poder judiciário, a eficácia de seu estatuto dá plena autonomia para a justiça desportiva (órgãos de justiça integrados as federações e confederações filiadas à organização), punindo o ingresso de ações na justiça comum. Isso cada vez aumenta o grau de autonomia no controle do esporte, tendo em vista a falta de uma jurisdição internacional realmente forte capaz de julgar e aplicar sanções em uma entidade supraestatal. Nesse contexto, Darn (2011, p. 23) aponta:

A Câmara de Resolução de Disputas – CRD - é um tribunal esportivo, com sede em Zurique (Suíça), dentro da FIFA, com jurisdição sobre os campeonatos organizados pela FIFA e disputas contratuais internacionais que envolvem jogadores e clubes. Nestes casos de litígio de contratos não há como recorrer à justiça comum, posto que a hipossuficiência do atleta, quanto à obrigatoriedade de adesão à cláusula contratual que elege o foro do Superior Tribunal da Justiça Desportiva da CBF como uma câmara arbitral, elimina a possibilidade de o litigante usufruir do privilégio de escolha de foro e, conseqüentemente, das leis que possam beneficiá-lo. Em tese, isto estabelece uma soberania da FIFA que se sobrepõe às legislações internas dos países.

Diante disso, observa-se a hegemonia hierárquica das regras da FIFA sobre suas filiadas, o que mostra seu poder regulamentador perante o esporte. Aliado a isso, há outras instâncias que fazem parte desse poder jurídico, como o Comitê de Disciplinar, Comitê de Ética e o Comitê de Apelação.

Primeiramente se tem o Comitê Disciplinar<sup>28</sup>, composto pelo presidente, vice (ambos com formação jurídica) e o número de membros que se considere necessário para a situação. As competências desse órgão estão especificadas

---

<sup>27</sup> VI. *Judicial bodies and disciplinary measures* (FIFA, 2015p).

<sup>28</sup> VI. *Judicial bodies and disciplinary measures: 62 - Disciplinary Committee*. (FIFA, 2015p).

no Código Disciplinar da FIFA (2011a). A comissão toma decisões na presença de pelo menos 3 membros, podendo o presidente, em situações específicas, tomar a decisão. A comissão pode impor as sanções descritas nos estatutos e no Código Disciplinar os membros, clubes, jogadores, dirigentes, agentes organizadores e aos agentes de jogadores, mas é o Congresso e o Comitê Executivo que pronunciam suspensões e exclusões de membros (FIFA, 2015e).

O Comitê de Ética<sup>29</sup> é formado por um presidente, um vice e o número de membros que se estime necessário também para cada situação. Sua função é aplicar o Código de Ética da FIFA (2012), de acordo com as disposições promulgados pelo Comitê Executivo (FIFA, 2015d).

E, ainda, há o Comitê de Apelação<sup>30</sup>, composto pelo presidente, vice e pelo número de membros necessários caso a caso. Este também é competente para julgar questões do Código Disciplinar da FIFA, sob as mesmas condições do Comitê Disciplinar. Porém, sua competência é para tratar das decisões daquele comitê que não sejam consideradas como definitivas pelas regras da entidade. Suas decisões são definitivas perante a FIFA, sendo apenas reservado recursos da decisão a CAS (*Court of Arbitration for Sport*<sup>31</sup>), tribunal independente e superior reconhecido pela FIFA e pelo COI (FIFA, 2015c).

---

<sup>29</sup> VI. *Judicial bodies and disciplinary measures: 63 - Ethics Committee* (FIFA, 2015p).

<sup>30</sup> VI. *Judicial bodies and disciplinary measures: 64 - Appeal Committee* (FIFA, 2015p).

<sup>31</sup> VI. *Judicial bodies and disciplinary measures: 66 - Court of Arbitration for Sport (CAS)* (FIFA, 2015p).

## 4. FIFA E O EXERCÍCIO DO *SOFT POWER* NA GOVERNANÇA GLOBAL

### 4.1. FIFA e governança global

#### 4.1.1. Caracterização da FIFA como um ator na governança global

Com 210 federações afiliadas, o órgão máximo do futebol mundial é chamado de “ONU do futebol” (FIFA, 2013). Somente entre 1975 e 2002, mais de 60 federações foram admitidas como membros. A FIFA oferece ajuda financeira e apoio logístico às federações por meio de diversos programas, garantindo-lhes assim vários direitos e privilégios consideráveis. Por outro lado, também há várias obrigações. Como representantes da FIFA nos seus países, elas precisam respeitar os estatutos, os objetivos e os ideais da organização que rege o futebol mundial. Além disso, devem promover e administrar o esporte de acordo com esses princípios.

A partir do quadro feito por Boniface (2010), pode-se observar o crescimento de ambas as entidades desde seu surgimento, e também que a FIFA praticamente sempre teve mais membros associados ao longo do tempo.

Quadro 2 - Comparativo entre *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) e Organização das Nações Unidas (ONU).

Ano	Número de federações afiliadas à FIFA	Número de países membros da Liga das Nações ou da ONU
1904	7	0
1914	24	0
1920	20	42
1923	31	43
1930	41	41

1938	51	38
1950	73	60
1954	85	76
1959	95	99
1984	150	159
1991	165	166
1994	190	185
2010	208	192
2015	210	193

Fonte: Boniface, 2010 (atualizada).

Diante desses relevantes dados, em um artigo escrito para o jornal americano *The New York Times* (2006), Kofi Afta Annan, então Secretário-Geral da ONU, disse que:

Você pode se perguntar o que um Secretário-Geral das Nações Unidas está fazendo escrevendo sobre futebol. Mas, na verdade, a Copa do Mundo faz com que nós das Nações Unidas fiquemos com inveja. Como o pináculo do único jogo verdadeiramente global, jogado em todos os países por toda raça e religião, é um dos poucos fenômenos tão universais quanto as Nações Unidas. (...) Mas há muito mais razões para ser invejoso. Em primeiro lugar, a Copa do Mundo é um evento no qual todo mundo sabe onde sua equipe está, e o que ela fez para chegar lá. Eles sabem quem marcou, como e em que minuto do jogo; eles sabem quem perdeu o gol aberto; eles sabem quem salvou o pênalti. (...) Em segundo lugar, a Copa do Mundo é um evento que todos no planeta adoram falar sobre, dissecando o que sua equipe fez certo, e o que poderia ter feito de forma diferente - para não mencionar a equipe do outro lado. (...) Em terceiro lugar, a Copa do Mundo é um evento que ocorre em condições de igualdade, onde todos os países têm a oportunidade de participar em igualdade de condições. (...) Em quarto lugar, a Copa do Mundo é um evento que ilustra os benefícios da integração entre os povos e países. Mais e mais as equipes nacionais contratam técnicos de outros países, que trazem novas formas de pensar e de jogar. (...) O que me leva ao que é talvez o mais invejável de tudo para nós nas Nações Unidas: A Copa do Mundo é um evento no qual vemos realmente os objetivos serem alcançados. Eu não estou falando apenas sobre os gols que um país marca; refiro-me também ao objetivo mais importante de tudo - estar lá, fazendo parte da família das nações e dos povos, celebrando nossa humanidade comum.<sup>32</sup>

O aumento do número de países filiados à FIFA e também no número de confederações nacionais de futebol feminino, futebol de areia e futsal, estão diretamente ligadas ao desenvolvimento do futebol em suas diversas

---

<sup>32</sup> Tradução livre.

modalidades, bem como seu objetivo de desenvolver o esporte. Aliado a isso, está o aumento de poder da instituição, que possui total controle sobre o produto futebol.

Dentro das atividades que a federação exerce dentro do futebol, entre as atividades mais importantes é a organização de competições, sendo uma delas um megaevento esportivo, a Copa do Mundo de futebol masculino. Através de seu viés político e econômico, e as bilionárias receitas que ela vem auferindo com o evento, gera para a FIFA transmissão televisiva, venda de ingressos, comercialização de patrocínios, exploração das *fan-fests*, licenciamento de produtos. Importante também observar a relação que os países sede tem com a entidade, principalmente no atendimento às exigências da FIFA, conferindo a ela mais poder e legitimidade no “jogo dos negócios” (DARN, 2011, p. 75-76).

O quadro a seguir mostra a evolução da Copa do Mundo de futebol masculino ao longo do tempo, mostrando o aumento do público no evento e, principalmente, após a década de 1990, no período onde o termo ‘governança global’ foi disseminado em meio ao processo de globalização. O aumento de arrecadação da FIFA somente com a venda de direito televisivos é perceptível, atrelado ao aumento de público:

Quadro 3 – As edições da Copa do Mundo FIFA

País sede	Ano	Jogos		Público	Arrecadação da FIFA somente com a venda de direitos de televisão <sup>33</sup>
		Duração No. de dias	No. de Países		
África do Sul	2010	30	32	3.178.856	US\$ 3,2 bilhões
Alemanha	2006	30	32	3.353.655	US\$ 2,1 bilhões
Coréia/Japão	2002	31	32	2.709.100	US\$ 1,2 bilhão
França	1998	32	32	2.923.000	US\$ 340 milhões
EUA	1994	31	24	3.557.500	US\$ 103 milhões
Itália	1990	30	24	2.517.300	US\$ 90 milhões
México	1986	30	24	2.403.000	n.d.
Espanha	1982	25	24	1.855.200	n.d.
Argentina	1978	25	16	1.610.200	n.d.
Alemanha	1974	25	16	1.774.000	n.d.
México	1970	22	16	1.674.000	n.d.

<sup>33</sup> Segundo especialistas, equivale a mais de 50% da receita do evento. Envolve transmissões ao longo do quadriênio dos jogos, com diversas competições, não só nos dias do evento da Copa (DARN, 2011, p. 76).

Inglaterra	1966	20	16	1.614.700	n.d.
Chile	1962	19	16	776.000	n.d.
Suécia	1958	22	16	868.000	n.d.
Suíça	1954	19	16	943.000	n.d.
Brasil	1950	23	13	1.337.000	n.d.
França	1938	16	15	483.000	n.d.
Itália	1934	15	16	395.000	n.d.
Uruguai	1930	18	13	435.500	n.d.

Fonte: DARN, 2011, p. 76

Ribeiro (2012, p.12) traz dados do *Economy Watch* sobre a Copa do Mundo na Alemanha em 2006, que alcançou 27 bilhões de espectadores, tendo rendido à FIFA 2,42 bilhões de dólares em receitas de royalties e direitos de imagem bem como 892,43 milhões de dólares em patrocínios. Ainda, o autor diz que:

Nos casos citados podem ser identificadas duas características importantes: a primeira é a necessidade de participação ativa do Estado no planejamento, infraestrutura e operação desses eventos, e a segunda é o fato de ambas competições pertencerem a organizações do terceiro setor: o Comitê Olímpico Internacional (COI) e a Federação Internacional de Associações de Futebol (FIFA), ambas com sistemas de governança nos quais os Estados não têm ingerência.

A FIFA tem uma política de valorização e controle do futebol e, ao atuar dessa maneira, consegue aumentar os seus lucros. Entre 2007 e 2010, a receita da entidade passou de US\$ 2,634 bilhões para US\$ 4,189 bilhões. Os custos também cresceram, mas permaneceram firmemente sob controle, permitindo que a FIFA obtivesse um ótimo resultado de US\$ 631 milhões (GIGLIO, 2013, p.90).

Além do mundial de seleções, a FIFA tem uma política de valorizar não só simbologias nacionais, mas também paixões locais de torcedores por clubes, tendo em vista que são positivas na produção do negócio do futebol. Hobsbawm (2007, p. 93 apud GIGLIO, 2013, p. 92) afirma que desde que o futebol adquiriu um público de massa, o esporte tem sido o catalisador de duas formas de identificação: a local (com o clube) e a nacional (com a seleção nacional). Além da intenção em aumentar os lucros com a Copa do Mundo de futebol masculino, a FIFA quer fazer com que os torcedores se identifiquem cada vez mais com os seus clubes por meio do pertencimento clubístico (DAMO, 2005), além da identificação nacional com a sua seleção, em razão que terá mais patrocinadores



investindo para a divulgação de suas marcas para bilhões de pessoas que se interessam por futebol.

Como já se viu no capítulo anterior, com todo o controle que a federação exerce perante o mundo do futebol, arbitrando as regras do esporte, organizando eventos esportivos, controlando o mercado de transação de atletas, a FIFA possui uma justiça autônoma e independente para resolver litígios. Em seu estatuto<sup>34</sup>, traz como obrigação que as confederações filiadas devem concordar em reconhecer CAS como uma autoridade judicial independente e para assegurar que os seus membros, jogadores e dirigentes filiados cumpram suas decisões. A mesma obrigação se aplica aos intermediários e agentes licenciados de atletas.

O recurso aos tribunais comuns de direito é proibido, a menos que especificamente previstos nos regulamentos da FIFA. Ainda, as associações devem inserir uma cláusula nos seus estatutos ou regulamentos, que estipula que é proibido levar disputas na associação – sejam elas sobre competições, clubes, jogadores, funcionários – para tribunais comuns de direito, a menos que os regulamentos da FIFA estipulem isso. As suas associações filiadas devem também assegurar que essa norma seja cumprida, se necessário mediante a imposição de uma obrigação vinculativa para os seus membros, ou seja, sob pena de desfiliação.

#### **4.1.2. Atores da governança global: articulações e disputas**

A FIFA, objeto de estudo dessa dissertação, tem muitas de suas ações legitimadas pelos Estados, onde os mesmos possuem federações que são filiadas à entidade máxima do futebol. Além disso, há uma relação muito grande dos Estados com a FIFA no que tange à sede de competições para o futebol. É interessante para o Estado, importante ator dentro da governança global, que associe seu nome à organização de um evento desportivo. Torna-se atrativo sediar um grande evento FIFA, além da visibilidade que o país terá (sob os pontos de vista social, político e econômico). Há também um sentimento

---

<sup>34</sup> 68 - *Obligation* (FIFA, 2015p).

ideológico-nacionalista da população, a movimentação da economia, além do fato de que o país-sede se torna polo turístico mundial durante o evento.

Deve-se questionar muitos aspectos, como o custo bilionário que o Estado deve investir em infraestrutura para sediar o evento, a construção de grandes 'palcos' com padrões estabelecidos pela FIFA, fora a discussão que se deve ter sobre o uso dessas grandes estruturas pós-evento e de medidas que a FIFA exige, tendo em vista interesses próprios, que muitas vezes não vão de encontro com o ordenamento jurídico do país sede. Em relação aos estádios, Gaffney e Mascarenhas (2006) falam que no fim do século passado, a FIFA impôs normas severas para jogos internacionais, como um número mínimo de lugares no estádio e nos estacionamentos, meios de comunicação sofisticados, infraestrutura com “Padrão FIFA”, dentre outras várias exigências. Essa ideia do “Padrão FIFA” para os estádios vem sendo aderida pelos clubes não apenas em jogos internacionais, já que essas grandes estruturas se tornam fonte de renda e transformam os clubes e, conseqüentemente o esporte, em um mercado forte dentro da economia mundial.

Contudo, a FIFA não se relaciona apenas com Estados, mas com outros atores importantes que constituem a chamada governança global. A relação da FIFA com organizações internacionais e não governamentais constituem um papel interessante nessas articulações no âmbito internacional, principalmente pela figura do *soft power* – que será analisado nesse capítulo. A FIFA e a ONU possuem projetos em parceria, onde se observa, primeiramente, que há em todos os jogos da Copa do Mundo a bandeira de ambas nos estádios. Muitos embaixadores da ONU são pessoas relacionadas ao futebol, além de existir programas da ONU, como o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF, 2014), que em parceria com a Copa do Mundo FIFA, buscam proteger crianças de violência e abusos, além de dar assistência social aos menores.

Mas a relação da FIFA com a ONU é ainda maior, pois se relacionam também através de outros programas. Um deles é na colaboração para reforçar o papel do desporto na promoção da paz, através da união para a realização dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio<sup>35</sup>. O Assessor Especial do Secretário-

---

<sup>35</sup> A virada do século foi interpretada pela ONU como um momento único e simbólico para articular um novo impulso para a Organização. Foram apresentadas recomendações neste sentido pelo então Secretário-Geral Kofi Annan, no seu Relatório

Geral da ONU para o Desporto ao Serviço do Desenvolvimento e da Paz, Wilfried Lemke, foi um dos responsáveis pela parceria, a qual consta no próprio site da ONU, onde o assessor afirma que (UNRIC, 2008):

Nos últimos anos, muito tem sido conseguido utilizando o futebol, o desporto mais popular do mundo, bem como outros desportos em áreas como a saúde, os direitos das crianças, a educação e a luta contra o racismo, disse Wilfried Lemke. “Estes esforços ilustram o importante papel que o desporto pode ter na realização dos ODM”, acrescentou, elogiando a iniciativa da FIFA Football for Hope, que visa promover os ODM.

A colaboração entre FIFA e ONU ocorre desde a década de 1990, na qual utilizam o esporte como uma ferramenta para a promoção da paz, educação e desenvolvimento. O quadro abaixo é baseado nas principais atividades feitas em conjunto pelas entidades (FIFA, 2011b):

Quadro 4 – Relação entre *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) e Organização das Nações Unidas (ONU)

DATA	AÇÕES ENTRE FIFA E ONU
<b>Junho de 1999</b>	Kofi Annan, Secretário-Geral das Nações Unidas, e Joseph S. Blatter, presidente da FIFA, reúnem-se em Nova York para anunciar o início da relação entre as respectivas organizações, destinada a promover os valores que ambos compartilham.
<b>Junho de 1999</b>	O Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR), o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), a FIFA e a UEFA juntos para trabalhar por uma causa comum: melhorar, com a ajuda do Futebol, as condições de vida das crianças de refugiados na área do conflito de Kosovo.
<b>Janeiro de 2000</b>	FIFA e a Confederação Africana de Futebol (CAF) aproveitam a grande oportunidade do Campeonato Africano das Nações, realizado em Gana e Nigéria, para apoiar a Organização Mundial da Saúde (OMS) e seus parceiros na campanha "erradicar a poliomielite na África".
<b>Novembro de 2001</b>	Em 20 de novembro, na sede da ONU em Nova York, a apresentação da aliança global entre FIFA e UNICEF. A cerimônia contou com a presença, entre outros, de Joseph S.

do Milénio, “Nós, os Povos, as Nações Unidas do Século XXI”. Em Setembro de 2000, Chefes de Estado e de Governo, aprovaram a Declaração do Milénio. A secção III desta Declaração foca o tema “Desenvolvimento e erradicação da pobreza” e foi o principal documento de referência para a formulação dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio. Os Objetivos representam uma parceria entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento, tendo em vista criar um clima, tanto a nível nacional como mundial, que conduza ao desenvolvimento e à eliminação da pobreza. (UNRIC, 2010).

	Blatter, presidente da FIFA; Kofi Annan, Secretário-Geral da ONU; Carol Bellamy, Diretora Executiva da UNICEF; e a lenda do futebol Pelé.
<b>Abril de 2002</b>	FIFA apoia o "Futebol sem tabaco", uma iniciativa da Organização Mundial da Saúde (OMS) e do Departamento de Saúde e Serviços Humanos (HHS) dos EUA.
<b>Junho de 2002</b>	Coreia / Japão 2002 é dedicada à campanha da UNICEF "Diga Sim às Crianças".
<b>Fevereiro de 2003</b>	FIFA e Organização Internacional do Trabalho (OIT) concordaram em colaborar em uma campanha existente, que é chamado de "Cartão Vermelho para o Trabalho Infantil" e mostrar o cartão vermelho a exploração do trabalho infantil. O acordo reúne o mundo do desporto e o mundo do trabalho em uma campanha global sem precedentes.
<b>Setembro de 2003</b>	A FIFA estabelece a campanha de sensibilização a UNICEF na Copa do Mundo da FIFA de futebol feminino de 2003. "Vamos meninas! Educação para Todas as Crianças", em uma tentativa de educar o público sobre o direito fundamental à educação de todas as crianças.
<b>Dezembro de 2003</b>	O primeiro "Jogo Contra a Pobreza" foi realizada após o FIFA World Player Gala do Ano 2003. A iniciativa, organizada pelo Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP) com o apoio da FIFA, reúne Ronaldo, Zinedine Zidane e outras figuras do futebol no Parque St. Jakob, na Basileia.
<b>Novembro de 2004</b>	A FIFA dedica no Campeonato do Mundo Feminino Sub-19 na Tailândia 2004 para a campanha da UNICEF "Vá em frente, meninas! Educação para Cada Criança ", em uma tentativa de educar o público sobre o direito fundamental à educação de todas as crianças.
<b>Julho de 2005</b>	A FIFA assina a Declaração do Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas (UNEP), ao concordar em adotar e promover a defesa do ambiente e contribuir para a resolução dos problemas ambientais ao redor do mundo através do desporto, com o objetivo de criar uma sociedade sustentável.
<b>Janeiro de 2006</b>	FIFA reitera o seu total apoio ao programa da "Erradicação do trabalho infantil na produção de bolas de futebol" da OIT / IPEC, e várias iniciativas projetado para destacar a importância dos direitos humanos e educação para as crianças em todo o mundo. A FIFA tem apoiado financeiramente este programa desde 1997.
<b>Mai de 2006</b>	FIFA e UNICEF inauguraram oficialmente sua campanha conjunta para a Copa do Mundo da FIFA Alemanha 2006, o chamado "Juntos pelas Crianças, Juntos pela Paz".
<b>Setembro de 2007</b>	FIFA e UNICEF unem forças para lançar uma campanha "Marcar gol para meninas!", criado para promover a educação, igualdade de gênero e os direitos das mulheres e meninas no Mundial Feminino FIFA China 2007.
<b>Janeiro de 2010</b>	Realizado em Lisboa VII "Jogo Contra a Pobreza", apoiado pela FIFA. A arrecadação destina-se ao programa do PNUD no Haiti (FIFA patrocina estes jogos desde 2003).
<b>Junho de 2010</b>	UNICEF, em cooperação com os a parceria do governo sul-africano e de ONGs, cria espaços criança, como parte do programa nacional de proteção infantil, em quatro das <i>Fan Fests</i> da FIFA, em um total de três sedes da Copa do Mundo 2010.

Elaboração própria. Fonte: FIFA, 2011b.

Em 2011, houve uma articulação da FIFA não só com a ONU, mas também com o COI. A relação entre as Nações Unidas e o mundo do esporte aumentou como com o programa do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados (ACNUR) na Namíbia e com a campanha "Juntos podemos parar o HIV e a AIDS" (FIFA, 2011).

Contudo, a FIFA tem parceria também com organizações não governamentais e com instituições privadas. A FIFA colabora com a ONG *Street Football World* desde 2005 – através de seu comitê de Responsabilidade Social –, quando a instituição viu a oportunidade de cooperar em uma mudança social através do futebol. O *Street Football World* representou um modelo ideal de aplicação para o desenvolvimento do esporte como um elemento social. A FIFA, desde então, trabalhou para estreitar a colaboração com uma série de projetos, principalmente com o projeto *Football for Hope* (STREET FOOTBALL WORLD, 2015).

O acesso ao financiamento é um aspecto importante da sustentabilidade organizacional. Através do *Football for Hope*, a *Street Football World* afirma que a FIFA investe aproximadamente 1,5 milhão de dólares por ano para organizações que usam o futebol para o desenvolvimento social (STREET FOOTBALL WORLD, 2015b). Em 2013 ocorreu o fórum do *Football for Hope*, reunindo mais de 200 líderes e ativistas, representando organizações e projetos de mais de 50 países diferentes. Os representantes do *Street Football World* e outras organizações juntaram-se com especialistas dos setores empresarial e acadêmico, com workshops e palestras sobre vários temas os quais o futebol pode colaborar no desenvolvimento. Sessões focadas no papel do futebol nas áreas de liderança, educação, igualdade de gênero, prevenção do HIV/AIDS e construção da paz (STREET FOOTBALL WORLD, 2015a).

Todas as relações da FIFA com os atores no cenário global só se tornam possíveis pela sua relação com instituições privadas. Os patrocinadores – também chamados de parceiros – são importantes para se analisar e entender sua ingerência nas ações da federação, a partir do financiamento da mesma. A FIFA (2012a, p. 22) dispõe que:

De acordo com o artigo 69.º, n.º 2, dos Estatutos da FIFA, a receita e as despesas da FIFA “devem ser administradas de maneira a se equilibrarem após o período financeiro”. Além disso, “o cumprimento das principais obrigações futuras da FIFA deve ser garantido por meio

da criação de reservas”. Aproximadamente 90% da receita da FIFA é gerada através da venda de direitos de televisão, marketing, hospitalidade e licenciamento para a Copa do Mundo da FIFA™. A receita proveniente da comercialização desses direitos e a posse de capital suficiente são de importância crucial para FIFA: além de custear seus diversos programas de desenvolvimento e cobrir custos de operação gerais, a instituição também precisa financiar a organização de diversos torneios internacionais, incluindo, em especial, a Copa do Mundo da FIFA™. Quase 70% das despesas retornam para ações de desenvolvimento do futebol, na forma de suporte financeiro, programas de desenvolvimento e custeio de competições.

Dentre as dimensões que se pode analisar a FIFA, não se pode deixar de entender sua relação com empresas transnacionais que a financiam. Os interesses dessas empresas, além de divulgar suas logomarcas – como as de material esportivo –, podem ainda subverter leis do país-sede. Em virtude de um dos patrocinadores do evento, foi permitida a venda de bebidas alcoólicas nos estádios da Copa do Mundo FIFA 2014 de futebol masculino (PORTAL DA COPA, 2012), ocorrida no Brasil, país onde há uma proibição nesse sentido.

Dentre as modalidades de relações que a FIFA tem com instituições privadas, há os parceiros (FIFA, 2015h), composto por seis empresas para as quais a FIFA concede um abrangente pacote de publicidade global em todos os seus eventos. Ainda, há os patrocinadores, que tem direitos exclusivos para ativos de marketing, exposição na mídia e uma associação com eventos especiais da FIFA e iniciativas de desenvolvimento. Por fim, há os chamados apoiadores nacionais, onde o patrocínio é projetado especificamente para a ativação no território onde o evento está ocorrendo e, portanto, é direcionado a empresas nacionais sendo composto de, no máximo, seis empresas (FIFA, 2015).

Darn (2011, p. 22), aponta que:

Como podemos observar, seus parceiros são corporações internacionais com atuação em vários países. Suas operações de parceria ou patrocínio são movidas por interesses, devido à publicidade que os eventos da FIFA podem oferecer a estas empresas, tratadas como “Afiliados Comerciais”, com privilégios de interesses comerciais (...). Apenas como ilustração, citamos aqui a parceria da FIFA com a Hyundai-Kia. Segundo o Futebol Finance, site especializado em finanças do futebol, a entidade renovou o contrato com a Hyundai-Kia, patrocinador oficial da FIFA, por mais 12 anos, até 2022, no valor total de cerca de 215 milhões de euros, cerca de 18 milhões de euros por temporada.

Há vários outros tipos de atores com os quais a FIFA possui relações e articulações, mas existem também disputas entre alguns desses atores no cenário global sob diversos aspectos. Um desses aspectos é na disputa pelo controle do futebol, na histórica disputa entre a FIFA e o outro grande ator na governança global desportiva, o Comitê Olímpico Internacional (COI).

A principal disputa entre COI e FIFA é para a realização do maior megaevento esportivo. Interesses econômicos e ideológicos, podem ser apontados como fatores fundamentais para a criação da Copa do Mundo FIFA de futebol masculino, a qual teve sua primeira edição em 1930, no Uruguai, como resultado de uma disputa pelo controle do futebol entre as duas entidades (QUINTO, 2014). Apesar disso, é possível perceber que a relação entre ambas também é próxima. Membros da FIFA integram o quadro do COI, esse é o caso do presidente da FIFA, Joseph Blatter, membro do COI desde 1999 e João Havelange também foi membro durante 1963 e 2011 (GIGLIO, 2013, p. 115).

Giglio (2013, p. 104) afirma que:

Ao longo da história tanto a FIFA quanto o COI, constituíram-se como instituições soberanas. A FIFA controla tudo que se relaciona ao futebol no mundo enquanto ao COI coube congregar as mais diversas Federações Internacionais das modalidades olímpicas. Embora a FIFA seja uma Federação Internacional, conseguiu um espaço equivalente ao controle exercido pelo COI. O que os une é o fato de possuírem o controle dos dois maiores eventos esportivos do planeta: a Copa do Mundo de futebol e os Jogos Olímpicos. A relação entre o COI e a FIFA foi permeada por uma série de disputas em torno do tema do amadorismo e profissionalismo. Nesse jogo político das duas entidades, o que ficava visível era o modo como cada uma delas estava estruturada e como as relações de poder se manifestavam.

Nesse embate histórico, na disputa pelo controle do maior evento internacional de futebol, há algumas questões pontuais que se observam. A primeira e mais clara é que nos jogos olímpicos não se pode usar o símbolo das confederações nacionais no uniforme dos atletas. Ao decorrer do tempo, o embate entre FIFA e COI se deu principalmente na discussão sobre profissionalização ou amadorismo do esporte. A FIFA primou pelo profissionalismo, possui o controle político e financeiro do futebol, criando torneios sub-17 e sub-20, fomentando a Copa do Mundo. Nos jogos olímpicos, há a idade limite de 23 anos para o jogador disputar o torneio olímpico de futebol

na modalidade masculina. A tensão entre as entidades já não é tão grande, visto que a FIFA auxilia na organização do futebol nos jogos olímpicos (USP, 2014).

Dentro dessa relação, a forma de pensar de ambos os órgãos de governança desportiva é parecida, estando ambas as instituições constituídas dentro dos mesmos princípios. Nesse sentido, sob o ponto de vista financeiro, tanto os Jogos Olímpicos quanto a Copa do Mundo estão estruturados dentro de um mesmo discurso e de uma mesma lógica: da possibilidade de gerar negócios diretos e indiretos (RUBIO, apud GIGLIO, 2013, p. 115-116).

## 4.2. FIFA e o *soft power* do futebol

### 4.2.1. Discursos da FIFA: objetivos, democracia e *accountability*

O cosmopolitismo está enraizado no discurso de diversos atores no cenário global, incorporando a luta pelos direitos humanos, pregando a paz e em luta constante contra o preconceito e ações xenofóbicas. A FIFA, no mesmo sentido, busca aderir a muitos desses ideais, como nos estádios de futebol e dentro dos programas que foi desenvolvendo principalmente a partir de 1990.

Com base na análise do Estatuto da FIFA, pode-se iniciar a compreensão dos objetivos da entidade, que vão muito além do controle do futebol mundial. Os documentos oficiais que a organização emite são a base de sua “missão”: “desenvolver o esporte, tocar o mundo e construir um futuro melhor”. Diante disso pode-se observar, a partir desse discurso, como se dão suas ações e como a FIFA usa do *soft power* para a obtenção de seus objetivos.

De acordo com o estatuto<sup>36</sup>, os objetivos da FIFA são: melhorar o futebol constantemente e promover o esporte globalmente, à luz de seus valores de unificação, educação, cultura e humanitarismo, principalmente por meios de programas de desenvolvimento e para a juventude; organizar competições internacionais próprias; definir disposições e regulamentações, garantindo seu cumprimento; controlar o futebol de associação, tomando medidas apropriadas para impedir violações dos Estatutos, dos regulamentos e das decisões da FIFA e das Leis do Jogo; impedir quaisquer métodos ou práticas que possam

---

<sup>36</sup> I. *General provisions: 2 – Objectives* (FIFA, 2015p).



comprometer a integridade de partidas ou competições ou resultar em abuso no futebol de associação.

A Responsabilidade Social – ideia surgida também a partir dos anos 1990 através do Pacto Global - também é importante no discurso da entidade, sendo utilizado também para ter relações mais próximas com os países-sedes em seus eventos (FIFA, 2012a, p. 72-73):

A FIFA considera sua responsabilidade social como algo além de simplesmente fazer o bem. O órgão diretor do futebol mundial definiu uma estratégia clara para governar a sua busca por resultados sustentáveis nessa área, utilizando o futebol para construir um futuro melhor. A FIFA se tornou a primeira federação esportiva internacional do mundo a criar seu próprio departamento de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a dedicar recursos consideráveis ao desenvolvimento e à implementação da estratégia de RSC da FIFA. Adicionalmente, a FIFA se esforça para garantir que o país anfitrião e o Comitê Organizador Local de sua principal competição, a Copa do Mundo da FIFA™, estejam cada vez mais envolvidos em iniciativas de RSC. A importância crescente da RSC reflete-se no fato de que os comitês de oferta para as Copas do Mundo da FIFA™ 2018 e 2022 foram solicitados a fornecer à FIFA planos detalhados de suas contribuições com relação ao desenvolvimento social sustentável e à proteção ambiental em seus próprios países, bem como pelo mundo, através da Copa do Mundo da FIFA™.

A FIFA possui também um discurso de combate ao racismo e à discriminação, buscando promover relações amigáveis entre os atores envolvidos no esporte, visando fazer com que os mesmos busquem se adequar aos princípios de seu estatuto e regulamentos, respeitando o *fair play*. Ainda, a FIFA também oferece mecanismos institucionais internos para a resolução de litígios no âmbito desportivo.

Tudo isso está por trás da hegemonia do controle do futebol, o qual deve ser desenvolvido e ampliado pela federação. Controle o qual cada vez mais a FIFA exerce sobre o esporte, que possui filiados em todos os continentes:

Quadro 5 - Confederações filiadas à *Fédération Internationale de Football Association* em cada continente:

Confederações	Nº de membros associados
Confederação Asiática de Futebol (AFC)	46
Confederação Africana de Futebol (CAF)	54
Confederação de Futebol da América do Norte, Central e Caribe (CONCACAF)	35

Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL)	10
Confederação de Futebol da Oceania (OFC)	11
União das Federações Europeias de Futebol (UEFA)	54

Fonte: FIFA (2015a)

O quadro mostra o número de associações nacionais filiadas a FIFA referente ao futebol masculino, tendo várias delas também seleções femininas de futebol. O futebol feminino já existia ao longo do século XX, mas se fortaleceu principalmente após a criação da Copa do Mundo FIFA de futebol feminino, surgindo apenas a partir de 1991 (61 anos após a criação do mundial masculino).

Contudo, o fortalecimento do futebol feminino faz parte do discurso de desenvolvimento do esporte e social, considerados como os principais objetivos da FIFA (2012a, p. 52):

Hoje em dia, o futebol é praticado por aproximadamente 29 milhões de garotas e mulheres. Mesmo assim, a FIFA reconhece que ainda há muito trabalho por fazer e, por isso, continua a promover ativamente o futebol feminino e fornecer apoio financeiro ao esporte, por meio de programas de desenvolvimento, cursos, sessões de treinamento e workshops exclusivos. Realizando frequentemente campanhas informativas e de conscientização da população, a FIFA estimula de forma sistemática o interesse no jogo. Além disso, o futebol ajuda a fortalecer a posição das mulheres na sociedade, contribuindo para que sejam vencidos obstáculos sociais e culturais.

O controle sobre o futsal (FIFA, 2015g) e o futebol de areia (FIFA, 2015b), assim como dos campeonatos de futebol de campo de categorias de base (masculino e feminino), mostra o crescimento da entidade. À medida que um novo país é filiado, representa um voto a mais nas eleições internas da FIFA, ou pode-se entender mais um membro que apoia as suas práticas e aumenta sua legitimidade<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Giglio (2013, p.92) aborda em seu estudo essa questão, onde traz a afirmação de Bourdieu de que o poder simbólico é, com efeito, esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estarão sujeitos ou mesmo que o exercem. Ainda, Giglio complementa com o pensamento de Bourdieu que os sistemas simbólicos possuem uma função política como um instrumento de imposição ou de legitimação da dominação, onde se entende, a partir daí, que a hierarquia estabelecida pela FIFA por meio das confederações e federações permite que ela valide a sua dominação.

A FIFA possui eleições<sup>38</sup> para o cargo de presidente, de acordo com seu estatuto. As eleições se dão por vias democráticas no Congresso da federação, sendo realizadas com voto secreto, necessitando a eleição do Presidente de dois terços dos votos dos membros presentes e com direito a voto na primeira rodada de votação. Caso não alcançado, vai para a segunda rodada, que com uma maioria simples (mais de 50%) dos votos válidos é suficiente para a eleição. Se houver mais de dois candidatos para o cargo de Presidente, quem obtiver o menor número de votos é eliminado a partir da segunda votação até que restem somente dois candidatos.

De acordo com Telma Darn (2011, p. 25):

Destacamos ainda que, desde sua fundação, em 107 anos de existência, a entidade teve apenas 8 presidentes, sendo que 3 deles ficaram no poder por mais de 70 anos, com destaque para João Havelange, que a presidiu por 24 anos. (...) Somente como comparação, durante o mesmo período os Estados Unidos tiveram 18 presidentes e o Brasil 21.

Como visto anteriormente, a FIFA teve eleições no ano de 2015, novamente com vitória de Joseph Blatter, que convocou novas eleições para 2016 e afirma que não concorrerá novamente em virtude da série de escândalos que a entidade vive, com a prisão de membros de sua cúpula em Zurique, na Suíça (BBC, 2015). Configura uma estratégia da federação para ir de acordo com seu discurso democrático, além de tentar aumentar sua transparência na ótica internacional, o que é elementar para legitimar suas ações e para o exercício do *soft power*.

A relação FIFA e democracia se tornou mais antagônica a partir da declaração do secretário-geral da FIFA para as obras da Copa do Mundo 2014 no Brasil, como mostra Repolês e Prates (2015, p. 214-215):

Segundo Jerome Valcke, Secretário-Geral da Federação Internacional de Futebol (FIFA), refletindo sobre a relação entre certos imperativos democráticos e constitucionais e o espaço exigido pela FIFA para a realização de seu evento máximo, enfatizou que, em sua interpretação, a Copa de Mundo de Futebol seria modelada e configurada em ambientes em que o exercício do poder estivesse menos submetido aos princípios democráticos. (...) Nas palavras do Secretário-Geral do principal organismo do futebol mundial, [...] menos democracia, às vezes, é melhor para se organizar uma Copa do Mundo. Quando você tem um chefe de Estado forte, que pode decidir, assim como Putin poderá ser em 2018, é mais fácil para nós, organizadores, do que um

---

<sup>38</sup> 27 - *Elections, other decisions, requisite majority* (FIFA, 2015p).

país como a Alemanha, onde você precisa negociar em diferentes níveis.

Outra característica comum aos órgãos de governança desportiva é, sendo organismos não-governamentais, o discurso de transparência através do *accountability*. Na FIFA, esse mecanismo se dá através da prestação de contas com seus relatórios financeiros (FIFA, 2015j) no site oficial, em contraponto à gestão empresarial.

A gestão empresarial dos órgãos de governança desportiva ocorre mesmo eles sendo, em sua essência, ONGs. O princípio central de *accountability* é a legitimidade e o modo para garantir uma governança eficiente e legítima, onde há mecanismos formais para analisar se o órgão está agindo de acordo com o objetivo originário (SPOSITO, 2011, p. 07-09).

Segundo Scholte (2004), as OSC [*organizações da sociedade civil*] também podem ter um papel importante para o ganho de legitimidade das OI na governança global, através de diversos mecanismos: pressão exercida sobre as II [*instituições internacionais*] para que aumentem a visibilidade pública de sua atuação; monitoramento de suas atividades e a produção de estudos para documentar as consequências de sua atuação; busca de retificação sobre regras e atuação de líderes errôneas; promoção de mecanismos formais de *accountability* através da institucionalização de meios para monitorar as agências através de assembleias e relatórios.

No início de 2003, a FIFA começou, voluntariamente, a publicar suas demonstrações financeiras de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS). Cerca de 90% da receita da FIFA é gerado através da venda de direitos de televisão, de marketing, hospitalidade e de licença para a Copa do Mundo. A receita proveniente da comercialização desses direitos é de importância crucial para a FIFA, porque, além de financiar seus programas de desenvolvimento, também deve financiar a organização de vários torneios internacionais, incluindo, sobretudo, o mundial (FIFA, 2015i).

É uma forma simpática de garantir maior legitimidade e atrair mais investimentos para a FIFA. Sposito (2011, p. 08) trabalha com a questão do *accountability* na governança global, onde aponta a chamada “falha de participação” nestes processos. Diante disso, questiona-se a participação de todas as pessoas ligadas ao futebol, direta e indiretamente, que tenham interesses nos rumos do futebol a partir das decisões da FIFA, tanto nas eleições

para presidente como também no questionamento dos relatórios financeiros e do destino das verbas.

#### **4.2.2. Análise de elementos do *soft power* nos projetos da FIFA**

O *soft power* se observa através de atos nos quais a FIFA tem como objetivo atrair a confiança de seus parceiros. Um elemento que se observa, por exemplo, é que a FIFA possui seu site em cinco idiomas (inglês, espanhol, francês, alemão e árabe), mas também, de acordo com o próximo país-sede da Copa do Mundo de futebol masculino – seu maior evento – há também o idioma do país no site. Até o final de 2014, havia o site da FIFA em português, após isso, a federação deixou uma mensagem de agradecimento e tirou a versão em português do ar, prometendo até 2018 uma versão em russo do site, tendo em vista o próximo mundial que será disputado naquele país (FIFA, 2015f).

Há também outras atitudes da FIFA que corroboram em uma boa visibilidade de outros atores para com a mesma. No período que ocorria o *apartheid* na África do Sul, o país foi impedido de participar das competições internacionais de futebol por mais de 31 anos – entre 1961 e 1992 (EBC, 2010). O discurso de paz se observou também na partida entre Estados Unidos e Irã pela Copa do Mundo de 1998, onde houve entrega de flores por partes dos atletas de ambas as equipes – atitude a qual foi indicada para o Prêmio Nobel da Paz (BBC, 2001). Outra atitude interessante da FIFA (2015m) é o reconhecimento do estado Palestino, tendo uma associação nacional e disputando vaga no mundial contra outras seleções. Israel também tem sua seleção nacional (FIFA, 2015l), mas, por questões de segurança, tanto os clubes como a seleção jogam campeonatos pela UEFA, na Europa.

Mas os elementos do discurso da FIFA de seu objetivo de responsabilidade social ficam claros nos programas da entidade. Os principais deles, alguns em parceria com a ONU e ONGs, são: *Fair Play*; *Say no to Racism*; *Handshake for Peace*; *Football for Hope*; *Football for the Planet*; *Together, we can beat Ebola*.

Estando presente no próprio Estatuto<sup>39</sup> da FIFA, o chamado *Fair Play*, ou "Jogo Limpo", está vinculado à ética no meio desportivo. A FIFA busca aplicar essa filosofia no futebol, através da campanha representada pelo slogan "*My Game is Fair Play*", a qual tem como objetivo o cumprimento das regras e do respeito a jogadores, árbitros, adversários e torcedores.

O *Fair Play* também é reconhecido e premiado em todos os torneios da FIFA. O Prêmio FIFA *Fair Play* é conferido a equipe com a melhor pontuação *fair play* durante o torneio, ou seja, que menos tenham cometido faltas e recebido cartões (FIFA, 2015q). A federação versa que (FIFA, 2012a, p. 78):

No cenário atual, sujeito a mudanças extremamente rápidas, a FIFA enxerga a si mesmo como defensora de valores esportivos tradicionais. As campanhas mundiais em prol do fair play lançadas pela FIFA em 1988 estão dentre as mais importantes ações realizadas pelo órgão diretor para destacar o princípio de conduta ética como um dos fundamentos do futebol e do esporte em geral. O Dia do Fair Play internacional da FIFA, realizado anualmente, é mais uma estratégia para apoiar o fair play no esporte. Nesse dia, a FIFA incentiva as suas associações membro a organizar atividades dedicadas ao fair play e a destacar a importância do mesmo dentro e fora do campo.

Esse discurso também vem sendo adotado fora de campo. O Comitê Executivo da UEFA, filiada à FIFA, aprovou em 2009 o chamado *fair play* financeiro. O conceito vem sendo utilizado no mundo do futebol, tendo em vista controlar as finanças dos clubes de futebol, diminuir a pressão sobre salários e verbas de transferências, encorajar os clubes a competir apenas com valores das suas receitas, incentivar investimentos no futebol de base e em infraestruturas (UEFA, 2015).

Além disso, a FIFA possui um forte discurso contra todo tipo de discriminação. Presente também no Estatuto da FIFA<sup>40</sup>, a federação se posiciona contra todo tipo de discriminação, seja ela contra um país, uma pessoa ou grupo de pessoas em razão da raça, cor da pele, etnia, nacionalidade, origem social, sexo, língua, religião, opinião política ou de qualquer outra opinião, riqueza, nascimento ou qualquer outra condição, orientação sexual ou qualquer outra razão. A entidade proíbe qualquer tipo de ação nesse sentido, sendo esta passível de punição com suspensão ou até expulsão.

---

<sup>39</sup> I. General provisions: 4 - Promoting friendly relations (FIFA, 2015p).

<sup>40</sup> I. General provisions: 3 - Non-discrimination and stance against racism (FIFA, 2015p).

O Código Disciplinar da FIFA (2011a) descreve as sanções decorrentes de violações do estatuto da FIFA, devendo ser aplicado a todos os jogos e competições organizadas pela instituição. Além disso, o Código Disciplinar deve ser obedecido por todas as associações e os seus respectivos membros, incluindo os clubes, dirigentes, jogadores, árbitros, bem como por todas as pessoas que participam do jogo ou da competição, incluindo espectadores.

Em relação ao discurso contra a discriminação, o principal deles é na campanha “*Say no to Racism*” (FIFA, 2012a, p. 78-79):

Desde a aprovação da Resolução de Buenos Aires pelo Congresso Extraordinário da FIFA em 2001, a FIFA tem ampliado suas atividades sociais com o Dia Contra a Discriminação, realizado anualmente. O evento oferece à comunidade do futebol a oportunidade de manifestar sua oposição coletiva a essa mancha em nossa sociedade, assim como deveria ser feito durante todo o ano. Desde 2002, os Dias Contra a Discriminação da FIFA são realizados durante pelo menos uma das competições da FIFA. As atividades incluem um protocolo pré-partida especial, durante o qual os capitães das equipes lêem uma breve declaração contra a discriminação. Após a declaração, as equipes e os árbitros se unem para exibir um cartaz com a inscrição “Diga NÃO ao racismo”. O envolvimento de capitães, times e árbitros atrai a atenção dos espectadores no estádio e na televisão, possibilitando à FIFA enviar uma mensagem inequívoca contra a discriminação.

A promoção da paz pela FIFA se observa ainda da campanha *Handshake for Peace*. O “aperto de mão para a paz” é um gesto de amizade e respeito que se destina a inspirar o mundo a se unir em paz, solidariedade e *fair play*. O aperto de mão é realizado pelos(as) capitães(ãs) das equipes antes e depois de cada jogo, juntamente a equipe de arbitragem da partida. Foi uma iniciativa criada e desenvolvida pela Federação Norueguesa de Futebol e pelo Centro Nobel da Paz na Noruega. Tem sido formalmente aprovado pela FIFA como parte de sua missão de construir um futuro melhor por meio do futebol. Com o intuito de disseminar a unidade, a esperança e o respeito, o lema da iniciativa é “Tudo começa com você e eu” (FIFA, 2013c).

“Milhões de pessoas se encontram por meio do futebol. Ele transcende fronteiras, culturas e línguas. É uma arena importante para promover o respeito, a igualdade e amizade. A colaboração com a FIFA dá novas possibilidades de alcançar ainda mais a mensagem de paz, e permite-nos reforçar o nosso trabalho para crianças e jovens”, diz Bente Erichsen, diretor do Centro Nobel da Paz. “Acreditamos que, ao adotar o aperto de mão para a paz como parte do

protocolo de jogo dos nossos eventos, a FIFA pode enviar uma forte mensagem de solidariedade e de paz para o mundo. Estamos orgulhosos de ter junto o Centro Nobel da Paz nesta emocionante e poderosa campanha ", disse o presidente da FIFA, Joseph S. Blatter, quando a parceria foi lançada. Como parte do programa de *Fair Play* da FIFA, a colaboração internacional foi criada no Congresso da FIFA de 2012, em Budapeste, sendo lançada a iniciativa a nível internacional no mundial masculino de clube FIFA em 2013 FIFA, no Marrocos (NOBEL PEACE CENTER, 2015).

Complementando a todos os programas e iniciativas realizadas pela FIFA, foi lançado em 2005 o chamado *Football for Hope*, uma iniciativa que tem contribuído para o desenvolvimento social em todo o mundo. O suporte é fornecido para os programas selecionados e são executados por organizações não governamentais que usam o futebol como uma ferramenta no seu trabalho diário. As organizações apoiadas pela *Football for Hope* utilizam o futebol como parte de seus métodos inovadores para envolver as crianças e os jovens (FIFA, 2012a, p. 74-75):

A FIFA realiza trabalhos de desenvolvimento no futebol há mais de 30 anos. Agora, graças aos recursos financeiros de que dispõe, a FIFA está em posição para levar seu trabalho um nível acima nos próximos anos e, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento da sociedade como um todo através do futebol. Construir um futuro melhor faz parte da missão da FIFA e, para atingir essa meta, a FIFA designou o *Football for Hope* como uma iniciativa de importância estratégica. O *Football for Hope* utiliza o poder do esporte para o desenvolvimento social. Ele reúne, apoia, acompanha e fortalece organizações de sucesso que utilizam o futebol para o desenvolvimento social nas áreas de direitos infantis e educação, promoção de saúde, estabelecimento da paz, ações antidiscriminatórias e de integração social e meio ambiente.

Os programas que fazem parte do *Football for Hope* tratam de questões sociais que são localmente relevantes e atendam às necessidades dos milhares de jovens participantes e da comunidade em que eles são criados. Educação sobre o HIV, a resolução de conflitos, equidade de gênero, integração social das pessoas com deficiência, de capacitação e de formação de trabalho, de construção da paz, liderança juvenil e habilidades para a vida são apenas alguns dos objetivos pelo *Football for Hope*. O programa também utiliza a plataforma da FIFA *World Cup™* para aumentar a conscientização sobre as questões sociais e desenvolver projetos de legado para o país-sede (BRASIL, 2014). O *Football*



*for Hope* tem recebido reconhecimento internacional, tanto do mundo dos esportes e das instituições de desenvolvimento globalmente, aclamado por sua contribuição para resolver alguns dos desafios sociais mais prementes da atualidade (FIFA, 2005).

Dentre as ações desenvolvidas pelo projeto, a FIFA (2012a, p. 75) diz:

Dentre as atividades do Football for Hope estão: • Suporte a programas Football for Hope, por meio do qual mais de 200 projetos voltados para ações sociais com o auxílio do futebol são apoiados em mais de 70 países • O Fórum Football for Hope, onde os principais profissionais do mundo na área de desenvolvimento por meio de futebol discutem as melhores formas de progredir • O Festival Football for Hope, realizado durante a Copa do Mundo da FIFA™ e que celebra o poder do esporte para trazer mudanças sociais positivas • As Campanhas Oficiais da Copa do Mundo da FIFA™ que abordam questões sociais específicas, relevantes ao país anfitrião

A FIFA ainda tem um discurso também de proteção ao meio ambiente, que se observa através do projeto *Football for the Planet*. É um programa ambiental oficial da FIFA, que visa minimizar o impacto negativo de atividades e torneios da entidade sobre o meio ambiente e utilizar as competições da FIFA para sensibilização a todos sobre as questões ambientais. Baseia-se nos programas ambientais que têm sido implementados desde a Copa do Mundo da FIFA de futebol masculino em 2006 na Alemanha (FIFA, 2013b). No Brasil, a FIFA e o Comitê Organizador Local (COL), envolvidos com as partes interessadas, trabalharam para encontrar maneiras sensatas de abordar as questões ambientais e para mitigar o impacto ambiental negativo do torneio. A iniciativa implementou projetos para reduzir o impacto da Copa do Mundo no Brasil, a qual incluiu as seguintes atividades: compensação de carbono, estádios sustentáveis e gestão de resíduos nos estádios.

A compensação de carbono é uma ação a partir da consciência das consequências do aquecimento global, na qual a FIFA e o Comitê Organizador Local (COL) estimam que 251 mil toneladas de emissão de carbono foram controladas. A iniciativa também visou compensar o restante através de projetos de redução de emissões de carbono cuidadosamente selecionados no Brasil. Incluem-se as viagens e hospedagem de todos os funcionários, agentes, equipes, voluntários e clientes da federação, bem como a diminuição das emissões nos estádios. Outra iniciativa foi a de estádios sustentáveis, buscando construções ecológicas, com painéis solares instalados em seus telhados para

gerar energia renovável. Além disso, houve também a gestão de resíduos nos estádios, em colaboração com cooperativas locais de resíduos, a FIFA, o COL e a Coca-Cola desenvolveram um sistema de gestão de resíduos para os estádios para garantir o tratamento adequado e a reciclagem, sempre que necessário (FIFA, 2015k).

Ainda, dentro dos programas desenvolvidos pela FIFA como parte de seu discurso de responsabilidade social, o mais recente é o chamado *"Together, we can beat Ebola"*. Logo no início da recente crise do vírus ebola na África Ocidental, a FIFA publicou um comunicado em seu site oficial, no qual afirmou estar em contato regular com a Organização Mundial de Saúde sobre os impactos da doença para a saúde pública global e, em particular, os seus efeitos potenciais sobre futebol. Ainda, afirmou que seu Comitê Médico continuará a avaliar a evolução da doença e tomar as medidas adequadas para a comunidade e atletas (FIFA, 2014).

Após isso, grandes jogadores de futebol, juntamente com a FIFA, a Confederação de Futebol Africano e especialistas em saúde, lançaram uma campanha para aumentar a conscientização global e promover medidas de prevenção simples na luta contra o ebola. A campanha *"11 against Ebola"*, promoveu 11 mensagens de saúde simples - selecionados com a ajuda de médicos e especialistas em saúde da África, o Grupo Banco Mundial e da Organização Mundial de Saúde - que estão lidando com o surto na África Ocidental. O chefe médico da FIFA, Prof. Jiří Dvořák, disse: "Nós médicos temos experimentado o poder do futebol quando se trata de prevenção e saúde, com sucesso da implementação do programa *'FIFA 11 for Health'* em 15 países africanos, como parte do legado médico da Copa do Mundo da FIFA 2010 na África do Sul. Agora estamos usando o mesmo sistema para enfrentar ebola, mediante a apresentação de mensagens educativas simples para evitar a propagação da doença através das vozes de estrelas do futebol – 'Quando fala de futebol, todo mundo escuta'" (FIFA, 2014a). No mesmo sentido, o presidente da FIFA, disse: "A popularidade do futebol nos dá uma plataforma única para alcançar todas as comunidades. Esperamos que o futebol possa desempenhar o seu papel e que esta campanha contra o ebola faça diferença no combate ao vírus para ajudar aqueles que vivem em comunidades afetadas" (FIFA, 2014a).

De acordo com a Organização Mundial de Saúde, em novembro de 2014 havia um total de 14.098 casos confirmados, prováveis e suspeitos da doença em seis países, havendo 5.160 mortes, sendo Guiné, Libéria e Serra Leoa os países mais afetados. A popularidade do futebol tem provado ser uma poderosa forma de se conectar com um grande público e para transmitir mensagens de saúde pública. Esta é a primeira campanha de saúde de emergência implementada pela FIFA. O corpo governante do futebol mundial tem alcançado resultados positivos com campanhas de conscientização da saúde pública anteriores (FIFA, 2014a). Em 2015, houve o 12<sup>a</sup> Jogo Contra a Pobreza, organizado anualmente desde 2003 pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), todos com o apoio da FIFA, visando levantar dinheiro para aqueles que mais precisam, sendo esse ano o valor arrecadado destinado às vítimas da epidemia de ebola (FIFA, 2015o).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se entender a FIFA no cenário internacional foram trabalhados aspectos teóricos e conceituais, com vistas à exploração das dimensões propostas da governança global e *soft power* no contexto da globalização. Foi trabalhado inicialmente a definição de Globalização que Sousa Santos (2002) apresenta como sendo conjuntos de relações sociais que se traduzem na intensificação das interações transnacionais – sejam elas práticas interestatais, neoliberais, globais ou práticas sociais e culturais transnacionais.

A delimitação temporal da pesquisa se deu a partir da década de 1990, devido à ascensão dos processos de globalização após a guerra-fria, da nova ordem multipolar e do recrudescimento do neoliberalismo. Ocorreu assim mudanças nos paradigmas internacionais das relações políticas e econômicas entre atores heterogêneos e plurais – Estados nacionais, empresas multinacionais, sociedade civil global, organizações internacionais, blocos regionais. Isso ampliou os cenários e espaços de disputa pelo poder. O caráter contraditório e por vezes não explícito da governança global tem apresentado desafios teóricos para qualquer tentativa de entender seu funcionamento e sua evolução.

Há, portanto, uma disputa no âmbito da governança na economia e na política global contemporânea, sendo cada vez mais caracterizada pela transnacionalização de práticas, discursos e agendas. O que também se observa nessa multiplicidade de atores são o modo de atuação, muitas através de regulamentação intergovernamental e, outras, na forma de autoridade privada e autorregulada. A emergência destas novas estruturas, muitas vezes interagindo o público e o privado, levou Robert Cox à ideia de que estamos diante de uma governança global nebulosa em andamento.

A análise feita compreende a governança global no contexto neoliberal, amparada pelos imperativos do capital em escala mundial. Os requisitos da liberdade global na disputa e na relação entre uma multiplicidade de atores com

naturezas distintas em termos representativos, são compostos pelo movimento do capital que influencia a forma de governança global sem necessariamente um governo autorizado pelas populações nacionais. O conceito, usado por vezes de forma literal, sofreu o mesmo destino de outros conceitos normativos como “responsabilidade social” ou “desenvolvimento sustentável”, tendo sido cooptado por forças hegemônicas do sistema internacional.

Constatou-se que atores no cenário internacional que possuem atuação relevante na governança global atuam de maneira distinta. Há atores que, para alcançar seus objetivos, usam do *soft power* para cooptar e seduzir outros atores, através de aspectos culturais, ideológicos, éticos e morais. Nota-se que um dos meios que organismos internacionais se utilizam para atuar através do *soft power* é o esporte. Utilizado pelos grandes órgãos de governança desportiva, o esporte é um importante elemento cultural, social e simbólico, o qual está presente no dia-a-dia das sociedades, tanto a nível amador como a nível profissional, reproduzindo a lógica da governança global.

A partir disso se observa a FIFA, entidade que comanda o futebol a nível internacional, atua através do *soft power*, colocando-se como o mais importante ator no âmbito da governança global desportiva futebolística. Possui relação com diversos tipos de atores no cenário internacional e implanta o controle do futebol a nível global, sempre buscando ampliá-lo. Juntamente a isso, a organização movimenta-se com projetos sociais através de seus programas e com discursos e slogans simpáticos pela “melhora do mundo”.

Identificou-se que a FIFA é uma organização não-governamental que se auto apresenta como uma instituição sem fins lucrativos, apesar de seu comportamento oscilar por vezes como mercado, expressando características híbridas e contraditórias na dinâmica da governança global – ora como empresa multinacional, ora como organização do Terceiro Setor, ora como instituição internacional. Observou-se que os organismos de governança desportiva se utilizam desse cenário global “sem governo” com pluralidade de atores para atuar e governar em suas específicas áreas, possuindo uma estrutura corporativa baseada na obtenção do lucro para futuros investimentos no esporte. A FIFA, após o mandado do presidente João Havelange passou por uma reestruturação e fez com que a entidade se readequasse às políticas globalizadas de mercado. Impressiona a estrutura interna da organização, com “divisão” de poderes

institucionais em executivo, legislativo e judiciário. Em termos de número de países filiados, ele ultrapassa o da própria ONU.

Principalmente após a década de 1990, a FIFA vem aumentando o número de competições que organiza, tanto de futebol masculino como feminino, além de ampliar competições de base, clubes, futebol de areia e futsal. Isso faz com que aumente o número de associações filiadas e, conseqüentemente, legitime ainda mais suas políticas e programas. Ainda, todo e qualquer litígio que ocorre dentro do âmbito do futebol deve ser resolvido dentro da própria justiça desportiva, sob pena inclusive de desfiliação daqueles que buscarem outros órgãos para a resolução dos conflitos, dando a entidade um poder de autonomia e auto regulação, impermeáveis a um maior *accountability* externo

Esses elementos evidenciam a movimentação da FIFA como um ator dentro do cenário da governança global, inclusive pela sua relação com os demais atores no contexto internacional. Há relações entre FIFA e Estados, tanto no âmbito do futebol – através de suas confederações – como também na sede dos eventos FIFA, principalmente na Copa do Mundo de futebol masculino; há relações da FIFA com o COI na disputa pela organização e controle do futebol - uma relação baseada na disputa e na cooperação ao mesmo tempo; há relação da FIFA com empresas transnacionais, através de patrocínio e apoio dos eventos FIFA; e, ainda, há a relação entre a FIFA e outras organizações – internacionais e não-governamentais - através de projetos e programas sociais.

De uma forma geral, o futebol é altamente organizado, pois caracteriza-se atualmente como uma indústria; é um negócio que envolve dinheiro e interesses. O futebol mobiliza diferentes sentimentos de pertença, de identidade e de afeto. A FIFA usa do prestígio e do alcance do futebol para atuar através do *soft power*, observável desde seus discursos públicos até aos programas sociais que implantou ao longo dos últimos anos. A essência da entidade é regulamentar e desenvolver o futebol em âmbito internacional, juntamente com o de fazer retoricamente um “mundo melhor”. Observa-se uma característica “diplomática” da entidade, a qual se auto intitula democrática – em contrapartida as suas ações –, além de usar do *accountability*, através de sua prestação de contas, como um dos requisitos de “boa governança”.

A partir da década de 1990 houve também o incentivo ao futebol feminino, através da criação da primeira Copa do Mundo da modalidade em

1991, em uma aposta de integração e ampliação do futebol para todos os gêneros –, apesar de até hoje os investimentos do futebol feminino estarem muito aquém do futebol masculino. Ainda assim, a ampliação das competições de futebol é algo que vem de encontro com o discurso de desenvolvimento do esporte, com a criação do mundial de futebol de areia e do mundial de futsal.

Notou-se que os programas sociais da FIFA envolvem a participação da ONU e ONGs ao redor do mundo, com discursos simpáticos à diplomacia e à integração. Traz slogans que pregam a paz e a igualdade entre as nações, a luta pelos direitos humanos, combate ao preconceito, o chamado pelo *Fair Play* e o futebol como modo de inserção social. Ao final da década de 1990, a organização começou a estreitar mais suas relações com a ONU, implantando programas sociais em diversos países – o que auxilia no aumento de sua inserção, prestígio e atuação na governança global.

Observa-se ainda sua relação direta com ONGs – principalmente com a *Street Football World* –, através de projetos como o *Football for Hope* e o *Football for the Planet*. Alinhado a isso, há projetos de ética dentro e fora do esporte, como o *Fair Play* (juntamente ao *Fair Play* financeiro lançado pela UEFA), de promoção pela paz como o *Handshake for Peace*, o projeto *Say No To Racism* para combater a discriminação racial e, ainda, em programas no auxílio ao combate do vírus ebola na África.

Essas ações marcam a atuação da FIFA no contexto da governança global através do *soft power*. Com seu poder político e econômico, com legitimidade de atuação a nível internacional, a entidade cresce cada vez mais e torna-se um ator inclusive passível de investigação e combate por outros atores no cenário de disputa da governança global – como recentemente observa-se na mídia internacional as acusações e denúncias de corrupção. A FIFA não é e nem pode ser maior que os Estados nacionais, mas torna-se forte na medida em que suas ações são apoiadas por eles próprios, dando a ela legitimidade em determinadas ações e, assim, aumentando seu poder e a autonomia de sua atuação no contexto global.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Ronize Aline Matos. **Conceito de Governança Global: Problema da Reforma das Nações Unidas**. 2004. Disponível em <<http://www.ronizealine.eti.br/download/conceitodegovernancaglobal.pdf>> Último acesso em: 17 de julho de 2015.

ARMITAGE, Richard L.; NYE, Jr, Joseph S. **CSIS Commission on smart power. A smarter, more secure America**. Center for Strategic and International Studies. 2001.

AVRITZER, Leonardo. Globalização e espaços públicos: a não regulação como estratégia de hegemonia global. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 63, Out.2002b: 107-121.

BALLESTRIN, Luciana. **Com quantas armas se faz uma sociedade “civil”? Controles sobre armas de fogo no Brasil, Portugal e Governança Global (1995-2010)**. Belo Horizonte, Tese de Doutorado, 2010.

BANCO MUNDIAL. **Diretiva Operacional 14.70, 28 de ago. de 1989**. Involving Nongovernmental Organizations in World Bank-Supported Activities. Disponível em:<<http://www.gdrc.org/ngo/wb-ngo-directive.html>>. Último acesso em: 17 de julho de 2015.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social — uma abordagem introdutória**. Relatório Setorial 1. Rio de Janeiro: AS/GESET mar. 2000.

BBC. **Football's questionable peace**. Londres, 2001. Disponível em: <[http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/front\\_page/1133255.stm](http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/front_page/1133255.stm)> Acesso em: 15 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **José Maria Marin está entre dirigentes da Fifa presos na Suíça**. Brasília, 2015. Disponível em: <[http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/05/150527\\_prisoas\\_suica\\_mdb](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/05/150527_prisoas_suica_mdb)> Acesso em: 12 jul. 2015.

BONIFACE, Pascal. **Football et mondialisation**. Paris: Armand Colin, 2010.

BOURDIEU, Pierre. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero. 1983. p. 136-153.

BRACHT, Valter. **Sociologia Crítica do Esporte**. Ijuí: UNIJUÍ, 2005.



BRASIL. **Projeto Football for Hope amplia apoio a entidades brasileiras.** Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/esporte/2014/01/projeto-football-for-hope-amplia-apoio-a-entidades-brasileiras>>. Acesso em: 16 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Ratificação das Convenções sobre direitos e deveres dos Estados e sobre asilo político.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1930-1949/D1570.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D1570.htm)>. Acesso em: 08 abr. 2015.

BRUNKHORST, Hauke. Alguns problemas conceituais do cosmopolitismo global. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol.26, n.76, 2011.

CHANDHOKE, Neera. **The limits of global civil society.** In: Yearbook Global Civil Society, LSE, 2002.

CHELLADURAI, Packianathan. **Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective.** Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2005.

COI. **International Sports Federations.** Lausana, 2015. Disponível em: <<http://www.olympic.org/content/the-ioc/governance/international-federations>> Acesso em: 08 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **National Olympic Committees.** Lausana, 2015a. Disponível em: <<http://www.olympic.org/national-olympic-committees>> Acesso em: 27 jun. 2015.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. **Nossa Comunidade Global.** Rio de Janeiro: Editora FVG, 1996.

COX, Robert. Global Perestroika. In: Wilkinson, Rorden (ed). **The Global Governance Reader.** UK, Routledge, 2005.

CRUZ, Antonio Holzmeister Oswaldo. **A virada econômica do futebol: observações a partir do Brasil, Argentina e uma Copa do Mundo.** Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Museu Nacional, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. 228 f.

DAMO, Arlei Sander. Do Dom à Profissão. **Uma Etnografia do Futebol de Espetáculo a Partir da Formação de Jogadores no Brasil e na França.** 2005. 435 f. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2005.

DARN, Telma. **Reflexões sobre o território do futebol e a copa do mundo FIFA 2014 no Brasil.** Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista, Instituto de Geociências e Ciências Exatas - Rio Claro: [s.n.], 2011. 215 f.

DRUCKER, Peter F. **Managing the non profit organization.** Oxford: Butherworth-Heinemann, 1990.

EBC. **Apartheid deixou África do Sul fora de competições internacionais por mais de 30 anos.** Brasília, 2010. Disponível em: <<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2010-06-15/apartheid-deixou>>

africa-do-sul-fora-de-competicoes-internacionais-por-mais-de-30-anos> Acesso em: 15 jul. 2015.

ELIAS, Norbert; DUNNING, Eric. **A busca da excitação**. Lisboa: Difel, 1992.

ESTADÃO. **Confira o discurso de Blatter sobre renúncia à presidência da Fifa**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,confira-o-discurso-de-blatter-sobre-renuncia-ao-cargo-na-fifa,1699013>> Acesso em: 27 jun. 2015.

EUGENIO, Jose Luiz. **O Mundo é uma bola: Futebol arte técnicas e regras**. Copa 2014. Regras Extraídas da International Football Association Board - I.E.A.B. 2014.

FAVERO, Paulo Miranda. **Globalização, mercantilização e geopolítica do futebol**. Monografia (Geografia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. 61 f.

\_\_\_\_\_. **Os donos do campo e os donos da bola: alguns aspectos da globalização do futebol**. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. 117 f.

FERNANDES, Rubem César. Elos de uma Cidadania Planetária. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, Nº28, Junho de 1995.

FIFA. **Football For Hope**. Zurique, 2005. Disponível em: <[http://resources.fifa.com/mm/document/afsocial/footballforhope/51/56/34/footballforhopebrochureen\\_neutral.pdf](http://resources.fifa.com/mm/document/afsocial/footballforhope/51/56/34/footballforhopebrochureen_neutral.pdf)> Acesso em: 16 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **El COI, la FIFA y las Naciones Unidas se dan la mano**. Zurique, 2011. Disponível em: <<http://es.fifa.com/sustainability/news/y=2011/m=1/news=coi-fifa-las-naciones-unidas-dan-mano-1371240.html>> Acesso em: 04 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **FIFA Disciplinary Code**. Zurique, 2011a. Disponível em: <<http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/50/02/75/discoinhalte.pdf>> Acesso em: 16 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **La colaboración entre la FIFA y la ONU**. Zurique, 2011b. Disponível em: <<http://es.fifa.com/sustainability/news/y=2011/m=1/news=colaboracion-entre-fifa-onu-1371188.html>> Acesso em: 04 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **FIFA Code of Ethics**. Zurique, 2012. Disponível em: <<http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/50/02/82/codeofethics2012e.pdf>> Acesso em: 16 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Tudo sobre a FIFA**. Zurique, 2012a. Disponível em: <[http://img.fifa.com/mm/document/fifafacts/organisation/02/13/11/06/allaboutfifa\\_por\\_portuguese.pdf](http://img.fifa.com/mm/document/fifafacts/organisation/02/13/11/06/allaboutfifa_por_portuguese.pdf)> Acesso em: 16 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Associações**. Zurique, 2013. Disponível em: <<http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/associations.html>> Acesso em: 12 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Confederações.** Zurique, 2013a. Disponível em: <<http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/confederations/index.html>> Acesso em 12 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Football for the Planet.** Zurique, 2013b. Disponível em: <[http://resources.fifa.com/mm/document/afsocial/environment/02/37/97/92/footballfortheplanet\\_en\\_neutral.pdf](http://resources.fifa.com/mm/document/afsocial/environment/02/37/97/92/footballfortheplanet_en_neutral.pdf)> Acesso em: 17 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **What is the Handshake for Peace?** Zurique, 2013c. Disponível em: <[http://www.fifa.com/mm/document/afsocial/fairplay/02/24/23/42/factsheet\\_en\\_neutral.pdf](http://www.fifa.com/mm/document/afsocial/fairplay/02/24/23/42/factsheet_en_neutral.pdf)> Acesso em: 16 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Statement on the Ebola epidemic.** Zurique, 2014. Disponível em: <<http://www.fifa.com/development/news/y=2014/m=10/news=statement-on-the-ebola-epidemic-2462740.html>> Acesso em: 17 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Top players, FIFA, CAF and health experts unite in the fight against Ebola.** Zurique, 2014a. Disponível em: <<http://www.fifa.com/aboutfifa/footballdevelopment/medical/media/news/newsid=2475755>> Acesso em: 17 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Additional event sponsorship.** Zurique, 2015. Disponível em: <<http://www.fifa.com/about-fifa/marketing/sponsorship/additional-event-sponsorship.html>> Acesso em: 06 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Associations.** Zurique, 2015a. Disponível em: <<http://www.fifa.com/associations>> Acesso em: 14 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Beach Soccer History.** Zurique, 2015b. Disponível em: <<http://www.fifa.com/beachsoccerworldcup/organisation/history>> Acesso em: 11 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Comisión de Apelación.** Zurique, 2015c. Disponível em: <<http://es.fifa.com/about-fifa/committees/committee=1882043/index.html>> Acesso em: 16 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Comisión de Ética.** Zurique, 2015d. Disponível em: <<http://es.fifa.com/about-fifa/committees/committee=1882034/index.html>> Acesso em: 16 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Comisión Disciplinaria.** Zurique, 2015e. Disponível em: <<http://es.fifa.com/about-fifa/committees/committee=1882042/index.html>> Acesso em: 16 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Do Brasil à Rússia.** Zurique, 2015f. Disponível em: <<http://www.fifa.com/portuguese-language-message.html>> Acesso em: 15 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **FIFA Futsal World Cup archive.** Zurique, 2015g. Disponível em: <<http://www.fifa.com/fifa-tournaments/archive/futsalworldcup/index.html>> Acesso em: 11 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **FIFA Partners.** Zurique, 2015h. Disponível em: <<http://www.fifa.com/about-fifa/marketing/sponsorship/partners/index.html>> Acesso em: 06 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Finances.** Zurique, 2015i. Disponível em: <<http://www.fifa.com/governance/finances/index.html>> Acesso em: 20 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Financial Reports.** Zurique, 2015j. Disponível em: <<http://www.fifa.com/about-fifa/official-documents/governance/index.html#financialReports>> Acesso em: 13 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Football for the Planet.** Zurique, 2015k. Disponível em: <<http://www.fifa.com/sustainability/football-for-planet.html>> Acesso em: 17 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Israel.** Zurique, 2015l. Disponível em: <<http://www.fifa.com/associations/association=ISR/>> Acesso em: 16 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Palestina.** Zurique, 2015m. Disponível em: <<http://es.fifa.com/associations/association=PLE/>> Acesso em: 16 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Ranking.** Zurique, 2015n. Disponível em: <<http://www.fifa.com/fifa-world-ranking/index.html>> 18 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Stars unite against Ebola.** Zurique, 2015o. Disponível em: <<http://www.fifa.com/sustainability/news/y=2015/m=4/news=une-pluie-de-buts-et-de-stars-contre-ebola-2592487-2592654.html>> Acesso em: 17 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Statutes.** Zurique, 2015p. Disponível em: <[http://www.fifa.com/mm/Document/AFFederation/Generic/02/58/14/48/2015FI\\_FAStatutesEN\\_Neutral.pdf](http://www.fifa.com/mm/Document/AFFederation/Generic/02/58/14/48/2015FI_FAStatutesEN_Neutral.pdf)> Acesso em: 16 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Sustainability.** Zurique, 2015q. Disponível em: <<http://www.fifa.com/sustainability/index.html>> Acesso em: 20 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **The President.** Zurique, 2015r. Disponível em: <<http://www.fifa.com/aboutfifa/organisation/president/pastpresidents.html>> Acesso em: 27 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Voluntarios.** Zurique, 2015s. Disponível em: <<http://es.fifa.com/worldcup/organisation/volunteers>> Acesso em: 18 jun. 2015.

FRANCO JUNIOR, Hilário. **A dança dos deuses: futebol, sociedade, cultura.** São Paulo: Cia das Letras, 2007.

GAFFNEY, Christopher; MASCARENHAS, Gilmar. The soccer stadium as a disciplinary space. **Esporte e Sociedade.** Rio de Janeiro, v.1, n.1, 2005/2006.

GIDDENS, Anthony. **A terceira via: reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia.** Rio de Janeiro: Record, 2001.

GIGLIO, Sérgio Settani. **COI x FIFA: a história política do futebol nos Jogos Olímpicos.** - Tese (Doutorado) - Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo. São Paulo : [s.n.], 2013. 518p.

GIULIANOTTI, Richard. **Sociologia do futebol: dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões**. São Paulo: Nova Alexandria, 2002.

GLOBO. **Mundial ou não? Valcke evita conflito com campeões da era 'pré-Fifa'**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/mundial-de-clubes/noticia/2013/12/mundial-ou-nao-valcke-evita-conflito-com-campeoes-pre-fifa-no-japao.html>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Blatter é reeleito presidente da Fifa após desistência de concorrente**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/2015/05/blatter-e-reeleito-presidente-da-fifa-apos-desistencia-de-concorrente.html>> Acesso em: 25 jun. 2015.

\_\_\_\_\_. **Blatter decide deixar presidência da Fifa e convoca novas eleições**. São Paulo, 2015a. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/2015/06/blatter-coloca-cargo-disposicao-e-sugere-novas-eleicoes-fifa.html>> Acesso em: 25 jun. 2015.

GRANT, Ruth & KEOHANE, Robert. O. Accountability and abuses of power in world politics. **American Political Science Review**, v. 99, n.1, p.29–43. 2005.

GRIX, Jonathan; LEE, Donna. Soft Power, Sports Mega-Events and Emerging States: The Lure of the Politics of Attraction. **Global Society**. v. 27, n. 4, 2013.

HELD, David. **Democracy and the Global Order: from the modern state to cosmopolitan governance**. Stanford: California. 1995.

HERZ, Mônica e HOFFMANN, Andréa. **Organizações Internacionais – história e práticas**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

HOULIHAN, Barrie. **Sport and International Politics**. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1994.

HOYE, Russel; NICHOLSON, Matthew & HOULIHAN, Barrie. **Sport and Policy: issues and analysis**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010.

HUMS, Mary A. MacLEAN, Joanne C. **Governance and policy in Sport Organizations**. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009.

INGLIS, Sue. Exploring volunteer board member and executive director needs: Importance and Fulfilment. **Journal of Applied Recreation Research**, 19(3) , 171-189, 1994.

KANT, Immanuel. **A Paz Perpétua e outros opúsculos**. Lisboa, Edições 70, 2009.

KENNEDY, Paul. ¿Poder duro contra poder blando?. **El País**, 19 de fevereiro de 2005. Disponível em: <[http://www.elpais.com/articulo/opinion/Poder/duro/poder/blando/elpepuopi/20050219elpepiopi\\_7/Tes](http://www.elpais.com/articulo/opinion/Poder/duro/poder/blando/elpepuopi/20050219elpepiopi_7/Tes)> Último acesso em: 14/07/2015.

KOENIG-ARCHIBUGI, Mathias. Mapping global governance. Workshop 11 - **The Governance of Global Issues: Effectiveness, Accountability, and Constitutionalization**. 2003.

KUNTZ, Rolf. República, direitos e ordem global. **Lua Nova** [online]. 2003, n.60, pp. 45-55. ISSN 1807-0175.

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

LUPEL, Adam. **Democratic Politics and Global Governance: Three Models**. 2003. Disponível em: <[http://web.iaincirebon.ac.id/ebook/moon/democracy/Lupel\\_11-20-03.pdf](http://web.iaincirebon.ac.id/ebook/moon/democracy/Lupel_11-20-03.pdf)> Último acesso em: 17 de julho de 2015.

MAGALHÃES, Livia Gonçalves. **Com a taça nas mãos: sociedade, Copa do Mundo e ditadura no Brasil e na Argentina**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Departamento de História, 2013. 221 f.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

MELISSEN, Jan. **Wielding Soft Power: The New Public Diplomacy**. Netherlands Institute of International Relations. Clingendael Diplomacy Papers n. 2, Haia. Maio de 2005.

NYE, Jr., Joseph S. **Soft power: the means to success in world politics**. New York: Public Affairs, 2004.

\_\_\_\_\_. Think again: soft power. **Foreign Policy**. 23 de fevereiro 2006. Disponível em: <[http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story\\_id=3393](http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story_id=3393)> Último acesso em: 15 de julho de 2015.

\_\_\_\_\_. **O futuro do poder**. São Paulo: Benvirá, 2012.

NOBEL PEACE CENTER. **Handshake for Peace**. Oslo, 2015. Disponível em: <<http://www.nobelpeacecenter.org/en/sponsors/norges-fotballforbund/handshake-for-peace>> Acesso em: 16 jul. 2015.

ONU. **Países-membros da ONU**. Disponível em: <<http://nacoesunidas.org/conheca/paises-membros>> Acesso em: 27 jun. 2015.

PACTO GLOBAL. **Pacto Global Rede Brasileira**. Disponível em: <<http://www.pactoglobal.org.br>> Acesso em: 16 jun. 2015.

PERONI, Vera M. Vidal. Conexões entre o público e o privado no financiamento e gestão da escola pública. In **ECCOS: Revista Científica**. Vol. 8, p. 111-132, jan./jun., São Paulo, 2006.

PINTO, Céli Regina Jardim. As ONGs e a política no Brasil: presença de novos atores. **Dados**. Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p. 651-670, 2006.

PORTAL DA COPA. **Bebidas Alcolólicas**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.copa2014.gov.br/pt-br/tags/bebidas-alc%C3%B3licas>> Acesso em: 06 jul. 2015.

QUIJANO, Aníbal; WALLERSTEIN, Immanuel. La americanidad como concepto, o América en el moderno sistema mundial. **Revista Internacional de Ciencias Sociales**, vol. XLIV, n. 4, 1992.

RAMOS, Pedro de Oliveira. **Por que a Fifa funciona? – Uma análise da organização internacional que controla o futebol no mundo**. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Especialização em Relações Internacionais. Instituto de Relações Internacionais – Universidade de Brasília. Brasília, 2011. 70 p.

REPOLÊS, Maria Fernanda Salcedo; PRATES, Francisco de Castilho. A FIFA, a Democracia e a Soberania: tensões e paradoxos. **Sequência (Florianópolis)**, Florianópolis, n. 70, p. 211-233, jun. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2177-70552015000100211&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-70552015000100211&lng=es&nrm=iso)>. Último acesso em: 18/07/2015.

RIBEIRO, Marco Aurélio de Sá. **Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras**. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. 2012. 136f.

ROBERTSON, Roland. **Globalização: Teoria social e cultura global**. Petrópolis: Vozes. 2000.

ROSENAU, James [1992]. Governança, ordem e transformação na política mundial. IN: **Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2000.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Os processos da Globalização. **Revista Crítica de Ciências Sociais**. 2002. Disponível em: <<http://www.eurozine.com/articles/2002-08-22-santos-pt.html>>. Último acesso em: 17 de julho de 2015.

SANTOS, Rodrigo Trajano dos. **Da Possibilidade Jurídica da Utilização da Prova Audiovisual no Direito Desportivo Brasileiro em Relação aos Eventos do Futebol**. Monografia (Direito) - Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2009. 84 f.

SATO, Eiiti. Conflito e cooperação nas relações internacionais: as organizações internacionais no século XXI. **Revista Brasileira de Política Internacional**. Vol. 46, Nº 02, 2003, p. 161-176.

SCHERRER-WARREN, Ilse. **Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização**. São Paulo: Hucitec, 1999.

SPÄTH, Konrad. Inside Global Governance: New Borders of a Concept. In: LEDERER e MULLER, (eds.), **Criticizing Global Governance**, 2005.

SPOSITO, Italo Beltrão. Avanços e empecilhos na governança global: uma análise de três níveis. In: **3º ENCONTRO NACIONAL ABRI**, 3., 2011. Disponível

em:

<[http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=MSC000000122011000200030&lng=en&nrm=abn](http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC000000122011000200030&lng=en&nrm=abn)>. Último acesso em: 18 de julho de 2015.

STREET FOOTBALL WORLD. **FIFA**. Berlim, 2015. Disponível em: <<http://www.streetfootballworld.org/our-partners/fifa>> Acesso em: 05 jul. 2015.

\_\_\_\_\_: **Football for Hope: Forum 2013**. Berlim, 2015a. Disponível em: <<http://www.streetfootballworld.org/project/football-hope-forum-2013>> Acesso em: 05 jul. 2015.

\_\_\_\_\_: **Football for Hope: Programme Support**. Berlim, 2015b. Disponível em: <<http://www.streetfootballworld.org/project/football-hope-programme-support>> Acesso em: 05 jul. 2015.

SUGDEN, John; TOMLINSON, Alan. **FIFA and the contest for world football: who rules the peoples' game**. Cambridge: Polity, 1998.

SUPPO, Hugo. Reflexões sobre o lugar do esporte nas relações internacionais. **Contexto Internacional**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 397-433, Dec. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-85292012000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-85292012000200002&lng=en&nrm=iso)>. Último acesso em: 17/07/2015.

TERRA. **Somos a organização internacional mais transparente do mundo, diz Valcke**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://esportes.terra.com.br/futebol/copa-das-confederacoes/somos-a-organizacao-internacional-mais-transparente-do-mundo-diz-valcke,c83b02a28b67f310VgnVCM3000009acceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

THE NEW YORK TIMES. **At the UN, how we envy the World Cup - Editorials & Commentary - International Herald Tribune**. Nova Iorque, 2006. Disponível em: <[http://www.nytimes.com/2006/06/09/opinion/09iht-edannan.1940224.html?%20r=O&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2006/06/09/opinion/09iht-edannan.1940224.html?%20r=O&_r=0)> Acesso em: 28 jul. 2015.

UEFA. **Financial fair play**. Nyon, 2015. Disponível em: <<http://www.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html>>. Acesso em: 16 jul. 2015.

UNICEF. **UNICEF and the World Cup**. Nova Iorque, 2014. Disponível em: <[http://www.unicef.org/sports/23619\\_40839.html](http://www.unicef.org/sports/23619_40839.html)>. Acesso em: 03 jul. 2015.

UNRIC. **ONU e FIFA unem-se em prol da realização dos ODM**. Bruxelas, 2008. Disponível em: <<http://www.unric.org/pt/objectivos-de-desenvolvimento-do-milenio-actualidade/27685-onu-e-fifa-unem-se-em-prol-da-realizacao-dos-odm>>. Acesso em: 04 jul. 2015.

UNRIC. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio**. Bruxelas, 2010. Disponível em: <<http://www.unric.org/pt/objectivos-de-desenvolvimento-do-milenio-actualidade>>. Acesso em: 04 jul. 2015.



USP. **Futebol foi refém de interesses entre FIFA e Comitê Olímpico**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.usp.br/agen/?p=173960>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

VILLA, Rafael Duarte. A construção de um sistema internacional policêntrico: atores estatais e não-estatais societais no pós-Guerra Fria. **Revista Cena Internacional**. Vol. 03, Nº 02, 2001, p. 65-87. Disponível em: <[http://www.mundorama.info/Mundorama/Cena\\_Internacional\\_files/Cena\\_2001\\_2.pdf](http://www.mundorama.info/Mundorama/Cena_Internacional_files/Cena_2001_2.pdf)>. Último acesso em: 20/04/2015.

VILLA, Rafael Duarte & TOSTES, Ana Paula. Democracia cosmopolita versus Política Internacional. **Lua Nova Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 66, 2006.

WAPNER, Paul. "Governance in Global Civil Society". In YOUNG, Oran (Ed.). **Global Governance: Drawing Insights from the Environmental Experience**. Cambridge: The MIT Press. 1997.