

**Universidade do Grande Rio  
“Professor José de Souza Herdy”**

**MARCIO FERREIRA BEZERRA**

**O PERFIL DO GESTOR DE FUTEBOL CONTEMPORÂNEO: ANÁLISE  
COMPARATIVA DE 2001 E 2017**

**RIO DE JANEIRO**

**2018**

**MARCIO FERREIRA BEZERRA**

**O PERFIL DO GESTOR DE FUTEBOL CONTEMPORÂNEO: ANÁLISE  
COMPARATIVA DE 2001 E 2017**

**Dissertação apresentada à  
Universidade do Grande Rio –  
Prof. José de Souza Herdy  
como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre  
em Administração**

**Área de Concentração:  
Gestão Organizacional**

**Linha de Pesquisa:  
Estratégia, Governança e  
Conhecimento**

**Orientadora: Deborah Moraes  
Zouain**

**RIO DE JANEIRO**

**2018**

## CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

B574p Bezerra, Marcio Ferreira.  
O perfil do gestor de futebol contemporâneo : análise comparativa de  
2001 e 2017 / Marcio Ferreira Bezerra. – 2017.  
135 f. : il. ; 31 cm.

Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Grande  
Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas,  
Rio de Janeiro, 2017.

“Orientadora: Deborah Moraes Zouain”.

Bibliografia: f. 108-124.

1. Administração. 2. Futebol. 3. Dirigentes de futebol. I. Zouain,  
Deborah Moraes. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza  
Herdy”. III. Título.

CDD - 658

Marcio Ferreira Bezerra

“O Perfil do Gestor de Futebol Contemporâneo: Análise Comparativa de 2001 a 2017”.

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional

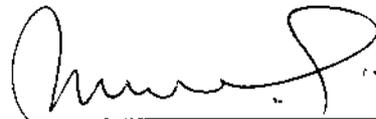
Aprovado em 05 de fevereiro de 2018.

Banca Examinadora



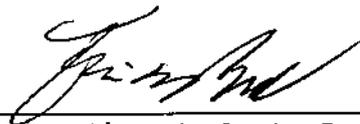
---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Deborah Moraes Zouain  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



---

Prof. Dr. Josir Simeone Gomes  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Flávia da Cunha Bastos  
Universidade de São Paulo - USP

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me dar força para atingir meus objetivos.

À minha família, mãe, filho e esposa, pela compreensão, companheirismo e incentivo em todos os momentos, ao longo desses anos de estudos. E a meu pai, por tudo que me ensinou em quanto puder estar a seu lado e a amar o esporte.

Ao meu filho Guilherme, por ser minha maior fonte de inspiração, vontade e alegria para continuar sempre seguindo em frente.

À minha orientadora Deborah Zouain, por acreditar no meu projeto desde o começo, me incentivar, me ensinar e me acompanhar ao longo dessa trajetória.

## RESUMO

O futebol é o esporte de maior popularidade no mundo e a cada ano movimenta bilhões de dólares em uma economia que gira em cima de diversas categorias, mais destacadamente com as transações envolvendo jogadores, venda de ingressos, patrocinadores, direitos de transmissão e premiação de campeonatos. Assim, o esporte que virou espetáculo, exigiu muito mais profissionalismo e estrutura organizacional à altura do que era investido. No Brasil, após seus principais clubes passarem anos sendo dirigidos de forma amadora, atravessam um processo de reestruturação baseada na profissionalização de suas áreas e no investimento em tecnologia para a melhoria do desempenho dentro e fora de campo. Sendo assim, essa pesquisa teve como principal objetivo analisar as competências que compõem o perfil do gestor esportivo contemporâneo, investigando, grandes clubes do Brasil, através de entrevistas com os responsáveis pela gestão das áreas chaves do futebol, análise documental e de estudos anteriores, como a dissertação de mestrado de Rogério Pimenta, realizada em 2001, que analisou o perfil dos gestores esportivos no Brasil. Ainda como objetivo secundário, traçar um comparativo entre os perfis dos profissionais de 2001 e 2017, analisando as principais semelhanças e diferenças. Dentre os principais resultados, destacam-se os investimentos em tecnologia da informação que são capazes de criar e compartilhar o conhecimento produzido entre as principais áreas do clube: o futebol profissional, o futebol de base e a análise de desempenho e de mercado. Assim, os perfis dos gestores se caracterizam por profissionais, principalmente, que tenham a capacidade de entendimento de tecnologia ligada ao esporte, comunicação, gestão do conhecimento, planejamento, organização, criação de metodologias de trabalho e gestão de pessoas.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão; profissionalização do futebol; perfil do gestor do futebol

## **ABSTRACT**

Football is the most popular sport in the world and every year it moves billions of dollars into an economy that revolves over several categories, most notably with transactions involving players, ticket sales, sponsors, broadcasting rights and championship awards . Thus, the sport that turned spectacle, demanded much more professionalism and organizational structure to the height of which was invested. In Brazil, after their main clubs spend years being driven in an amateur fashion, they are undergoing a process of restructuring based on the professionalization of their areas and the investment in technology to improve performance on and off the field. Thus, this research had as main objective to analyze the competences of the profile of the contemporary sports manager, investigating, great clubs of Brazil, through interviews with those responsible for the management of the key areas of football, documentary analysis and previous studies, such as Master's thesis of Rogério Pimenta, held in 2001, which analyzed the profile of sports managers in Brazil. Also as a secondary objective, draw a comparison between the profiles of professionals from 2001 and 2017, analyzing the main similarities and differences. Among the main results, we highlight the investments in information technology that are able to create and share the knowledge produced between the main areas of the club: professional football, grassroots football and performance and market analysis. Thus, the profiles of the managers are characterized by professionals, mainly, who have the capacity to understand technology related to sports, communication, knowledge management, planning, organization, creation of work methodologies and people management.

**KEYWORDS:** Management; professionalization of football; profile of the football manager

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Receitas Flamengo 2012-2016.....	25
Figura 2	Receitas Atlético Paranaense 2012-2016.....	27

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Perfil do gestor esportivo em 2001.....	85
Quadro 2. Comparativo do perfil do gestor esportivo em 2001 e 2017.....	109

## Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 QUESTÃO DE PESQUISA .....	10
3 OBJETIVO PRINCIPAL .....	12
3.1 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS .....	12
4 RELEVÂNCIA .....	13
5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	15
6 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	16
6.1 ABORDAGEM .....	16
6.2 TIPO DE PESQUISA .....	16
6.3 UNIVERSO E COLETA DE DADOS .....	18
7 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DO FUTEBOL ATÉ OS DIAS ATUAIS .....	23
8 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	31
8.1 FUTEBOL PROFISSIONAL .....	34
8.2 CATEGORIAS DE BASE .....	36
8.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO A SERVIÇO DO FUTEBOL.....	40
8.3.1 ANALISAR O DESEMPENHO DE SEUS ATLETAS .....	43
8.3.2 ANALISAR O MERCADO DE JOGADORES .....	45
9 CONCEITOS DE GESTÃO ESPORTIVA.....	48
10 RESPONSABILIDADES DO GESTOR E O PROCESSO DE GERENCIAMENTO .....	53
10.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	58
10.2 CONSTRUÇÃO DA FILOSOFIA DE JOGO .....	63
10.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO FUTEBOL.....	66
11 CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES DO FUTEBOL.....	72
11.1 SUCESSÃO DA GESTÃO NOS CLUBES.....	76
12 CONTEXTO DO ESPORTE NO BRASIL EM 2001.....	79
13 ESTUDOS DE CASO .....	83
13.1 CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO .....	83
a) FUTEBOL PROFISSIONAL.....	86
b) CATEGORIAS DE BASE .....	87
c) ANÁLISE DE DESEMPENHO E DE MERCADO.....	90
13.2 CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE.....	93
a) Futebol Profissional.....	93
b) Categorias de Base.....	98
c) Análise de mercado.....	99
d) Análise de desempenho.....	101
14 COMPARAÇÃO ENTRE OS ANOS 2001 E 2017 .....	103

15 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
ANEXO I .....	126

## 1 INTRODUÇÃO

O futebol como esporte, e como um negócio numa visão mais ampla, é único quanto à dimensão de seu poder de atração, ao tamanho do público e à habilidade de despertar emoções (CARSON, 2015). Assim, já há algum tempo não é mais visto somente como um esporte, mas como um negócio complexo que movimenta bilhões de dólares por ano ao redor do mundo.

A falta de profissionalismo da gestão de clubes no Brasil é um tema recorrente entre especialistas, em vários veículos e mídias que tratam do assunto, tendo em vista as grandes quantias de dinheiro que os clubes recebem, os potenciais patrocinadores que conseguem angariar, sem falar no material humano esportivo de qualidade que possuem, além das grandes torcidas (também mercado consumidor) e a sua paixão.

Nesse passo, os clubes brasileiros estão buscando profissionalizar sua administração afim de acompanhar essas transformações e conseguir lucros cada vez maiores. Profissionais mais qualificados, dinâmicos e flexíveis estão sendo exigidos para conseguir administrar todos os setores que compõem uma grande instituição imersa nesse meio. Para Nakamura (2015), os clubes que não se propuserem a romper com um passado estarão fadados a se tornarem coadjuvantes num ambiente em que não tolerará a falta de competência gerencial e visão estratégica para administrar o “negócio futebol”.

Os principais clubes do futebol mundial são compostos por estruturas administrativas complexas, com departamentos dedicados a diferentes frentes de negócios do clube (como marketing, redes sociais, internacionalização, memória do clube, etc) e outros especializados diretamente ao esporte, como departamentos médicos, categorias de base, de fisioterapia, análise de mercados, análise de desempenho dos atletas, scouting, entre outros.

Ao mesmo tempo que um volume extraordinário de recursos financeiros criou a expectativa de promover um possível salto de qualidade do futebol praticado nos

campeonatos, escancarou a ineficiência da gestão praticada nos clubes e federações, no Brasil. Afinal, se estávamos falando de negócios, precisávamos gerir aquilo como um verdadeiro negócio (MATTAR, 2014).

Nakamura (2015, p.44), sintetiza seu pensamento em relação a relevância do futebol:

Ninguém coloca em dúvida a importância que o futebol profissional tem na sociedade e, até mesmo, na economia brasileira. Aliás, não só no Brasil o futebol exerce um papel catalisador do interesse e atenção de muitas pessoas, mas também em países da Europa e da América Latina, sem falar nos países de regiões em que o futebol tem grande potencial de se tornar também um esporte bastante popular e despertando o interesse de pessoas comuns, bem como empresas interessadas em obter ganhos mercadológicos com o apelo do futebol.

O futebol brasileiro vive um momento de transição, em busca da modernidade. Para que esse processo possa ocorrer mais rapidamente e com eficiência, é preciso que os clubes tenham convicção de que o profissionalismo, em todos os níveis do futebol, é uma alternativa necessária para a sobrevivência saudável desse esporte no país (BRUNORO; AFIF, 1997).

Como descreveu Pimenta (2001, p.32):

(...) o desenvolvimento do futebol estendeu-se além das ciências do esporte e do movimento, hoje são indústrias esportivas, produtos e serviços, empregos, profissões específicas, tudo relacionado ao ambiente esportivo. Mais do que nunca, então, o esporte necessita de pessoas capacitadas que possam acompanhar as transformações nesse segmento.

Mattar (2014, p.51) apontou que a evolução futebol brasileiro teve início na década de 1990, principalmente com a criação de canais de televisão dedicados inteiramente ao esporte:

O que se viu foi uma grande entrada de dinheiro nos clubes, por conta, principalmente, dos direitos de transmissão dos jogos, mas a falta de profissionalização fez com que os clubes não só deixassem de ser mais lucrativos, como começaram a se endividar sistemicamente. (...) todo movimento teve início na década de 1990. Foi aí que surgiram no Brasil os primeiros canais de televisão exclusivamente dedicados ao

esporte, casos da Sportv e ESPN e, por consequência, iniciou-se por aqui um fenômeno já conhecido em outros países: o da hipercomercialização do esporte.

O futebol passava a não depender somente da venda de ingressos para seus jogos ou a venda de jogadores, houve a abertura de um grande canal de contato com os torcedores, consumidores em potencial e patrocinadores, capaz de alavancar novas receitas a partir da venda de diversos produtos, venda de espaço publicitário nos uniformes, nos estádios e no entorno dos campos, com capacidade maior de atração de investidores.

A Lei nº 9.615, de 1998, conhecida como Lei Pelé, tentou fazer com que os clubes se tornassem empresas com o objetivo de melhorar sua administração, torná-la mais transparente e lucrativa. Mas nem sempre é preciso fazer toda essa transformação. Para Mattar (2014, p. 60):

A verdade é que o sucesso do clube não está, necessariamente, relacionado à sua conversão em empresa. Clubes como Barcelona e Real Madrid, por exemplo, ainda que sem adotar o modelo empresarial (ambos continuam no modelo associativo), conseguem ter excepcional desempenho esportivo e econômico, praticando uma gestão moderna e invejável. O sucesso está no comprometimento e na transparência da gestão praticada pelos dirigentes, independentemente se na forma de clube-empresa ou não.

Sendo assim, podemos entender que mais do que o modelo administrativo que o clube utiliza, o que faz a diferença é como é administrado e por que tipos de profissionais.

Mesmo com a intenção de melhorar a formatação do futebol dos clubes, a legislação também trouxe alguns pontos negativos. Para Oswaldo de Oliveira, a nova legislação foi também extremamente benéfica para a classe de empresários:

A mudança da legislação da lei do passe, (...) criou um outro estereótipo que no meu ponto de vista é muito perigoso, que é o tal do agente, do empresário, que passou a perceber lucro maior que o próprio clube. A pessoa que intermedia (...) hoje consegue ter mais lucro com o futebol que o próprio clube. (...) A gente vê empresários riquíssimos e os clubes aí passando a cartola para conseguir pagar o salário. (MÓSCA; SILVA; BASTOS, 2009, p. 57)

O empresário Renato Souza não discorda que ela é prejudicial:

Quando a Lei Pelé foi criada, foi um baque muito grande para os clubes, com pontos positivos, mas outros negativos; exemplo: a extinção da lei do passe; os clubes não estão preparados para isso; isso acabou com os clubes”. Assim, além de os clubes apresentarem um legado de crise financeira, nos anos 1990, ainda sofreram outro baque com a alteração da legislação. Especialmente no que diz respeito à nova forma de contrato dos jogadores, Almada observa que a maioria dos jogadores só traz custos para o clube e não gera retorno, que é obtido por um grupo bem pequeno que tem a responsabilidade de custear investimentos infrutíferos. Com a extinção da lei do passe, o risco desse processo é muito grande, levando os dirigentes a um desestímulo para investir. (MÓSCA; SILVA; BASTOS, 2009, p. 59)

Esses clubes já estão passando por transformações importantes, especialmente no tocante a adoção crescente de melhores práticas de gestão empresarial e a enfrentar esses desafios. No entanto, há ainda outros muito grandes a serem vencidos no futuro até que os nossos principais clubes possam, finalmente, atingir um padrão de excelência gerencial que garanta a eles uma sustentabilidade financeira e a possibilidade de formar equipes cada vez mais fortes e competitivas (NAKAMURA, 2015).

A constante evolução que ocorre no setor esportivo e o interesse crescente pelo e no esporte dos vários consumidores e profissionais, incrementou a investigação e o debate em torno desse fenômeno (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011).

Assim, a pesquisa busca definir o perfil dos gestores de futebol da atualidade, destacando suas principais funções, responsabilidades, competências, além de quais os setores que servem de suporte para a administração. Ao final, comparar com o perfil encontrado em 2001, na dissertação de Rogério Pimenta que serviu de inspiração para este estudo, para apresentar um quadro de evolução e mudanças ocorridas nesse ínterim, demonstrando sua dinamicidade.

Para alcançar o objetivo, além de uma revisão bibliográfica, serão realizadas entrevistas com gestores e profissionais de grandes clubes de futebol do Brasil. Assim, a estrutura do trabalho foi montada da seguinte forma:

- Breve histórico da administração do futebol até os dias atuais
- Estrutura Organizacional
  - Futebol Profissional
  - Futebol de base
  - Tecnologia da informação no futebol
- Conceitos de gestão esportiva
- Responsabilidades e o processo de gerenciamento
  - Cultura organizacional
  - Construção da filosofia de jogo
  - Gestão do conhecimento no futebol
- Características do gestor esportivo
- Sucessão da gestão

## 2 QUESTÃO DE PESQUISA

A indústria do esporte colocou o futebol em patamar elevado quanto a dinamização da economia direta e indiretamente, já que em todo mundo, o futebol movimenta anualmente cerca de 250 bilhões de dólares e o Brasil, em relação a esses valores, representa menos de 1% (AIDAR; LEONCINI; OLIVEIRA, 2000). Cifras gigantes que tendem a crescer a medida que clubes do mundo todo transformem suas gestões amadoras em profissionais e, consigam cada vez mais explorar o forte potencial de suas marcas.

Para aproveitar as melhores oportunidades, os gestores precisam estar preparados para administrar as diversas áreas que compõem um clube de futebol, traçando uma clara missão e visão, e com isso um planejamento estratégico bem estruturado para que a instituição tenha metas e objetivos realistas a serem seguidos.

Como explanou Pimenta (2001, p. 70):

Dessa forma, já não é mais possível admitir a transformação do grande nome do esporte (os astros, ídolos) num gestor esportivo, apenas em função de sua trajetória esportiva”. Não existe mais espaço somente para aquele ex atleta que teve sucesso dentro de campo, mas não se capacitou para assumir o posto de trabalho.

O autor supracitado já relatava em suas pesquisas que o Brasil parecia querer acompanhar as transformações que o mundo do gerenciamento do futebol estava vivendo, com andamento de iniciativas com o propósito de desenvolver uma estrutura organizacional de qualidade que tivesse credibilidade frente aos potenciais investidores e ao mercado consumidor, mas encontrava problemas como: péssima estrutura organizacional do esporte, falta de dados confiáveis, falta de planejamento e carência de gestores esportivos qualificados.

Conforme Soderman (2013 apud NAKAMURA, 2015, p. 47):

(...) o uso de melhores práticas de gestão corporativa será fundamental para que os clubes tenham: planejamento estruturado, profissionais e executivos motivados e engajados em projetos de

melhorias e inovação, processos eficientes e otimizados e atividades em geral controladas e monitoradas através de relatórios gerenciais gerados em sistemas integrados de informação. O clube que renunciar à adoção dessas melhores práticas estará fadado ao desaparecimento ou a uma posição de segundo plano mesmo que hoje sejam considerados clubes do primeiro escalão.

Com altos investimentos em infraestrutura, tecnologia e equipes multidisciplinares, exige-se um gestor que possa unir as principais forças de cada parte, otimizando o trabalho de geração de potencial esportivo, com o objetivo de entregar uma estrutura capaz de assistir os atletas para atingirem um alto grau de desempenho esportivo.

Assim, a pesquisa busca investigar e responder a questão de pesquisa: quais as principais competências são requeridas para os gestores de futebol na atualidade?

### 3 OBJETIVO PRINCIPAL

Identificar as competências que compõem o perfil do gestor do futebol contemporâneo, em consequência das transformações ocorridas na administração esportiva, no período entre 2001 e 2017.

#### 3.1 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Apresentar os estudos de caso do Clube de Regatas do Flamengo e do Clube Atlético Paranaense;
- Analisar as competências dos gestores dos gestores de futebol desses dois clubes brasileiros;
- Comparar o perfil do gestor esportivo de 2017 com o encontrado no estudo de Rogério Pimenta, em 2001;

## 4 RELEVÂNCIA

Com o crescimento exponencial da indústria do futebol e com as expressivas cifras que são movimentadas em torno do esporte (BLUMENSCHHEIN; NEDAL, 2010), suas estruturas administrativas buscam a profissionalização como um dos pilares para o desenvolvimento de uma base sólida, afim de que consigam traçar estratégias e colocar planos de crescimento administrativo, econômico e esportivo, em prática. Sendo assim o gestor contemporâneo precisa se capacitar, através de formações acadêmicas específicas, já que o exercício de suas funções exige conhecimentos, atitudes e habilidades próprias.

Para Pimenta (2001, p. 41): “O ambiente esportivo necessita cada vez mais de um quadro técnico, formado por profissionais capacitados e gabaritados das diversas áreas envolvidas neste setor, incluindo-se o gerencial”.

O gestor atua como um elo entre os vários setores do clube que são a base para o suporte de tomada de decisões, através de informações atualizadas e personalizadas conforme a demanda do clube e de sua estratégia, seu compartilhamento, a produção e gestão do conhecimento gerado. Portanto, a pesquisa busca apresentar as competências necessárias para que esse profissional consiga conduzir a todos, dentro de uma cultura própria de sua instituição, garantindo a melhor posição tanto no que tange ao desempenho esportivo quanto a posição no mercado.

O objeto de estudo permitirá apresentar como perfil exigido para o profissional de futebol se tornou mais complexo, fazendo com que tivesse que se capacitar profissionalmente, de maneira a atender as demandas e obter os melhores resultados, tanto dentro como fora de campo.

O estudo tem relevância para diversos atores que compõem o cenário da administração do futebol: clubes que queiram se profissionalizar, federações de futebol, gestores, escolas de administração e negócios, alunos interessados na área entre outros.

Para os clubes, federações e gestores já atuantes no mercado, o estudo se torna importante por ser mais uma contribuição dentro deste ambiente que está em profunda transformação, possibilitando incrementar ainda mais essa discussão que paira sobre o esporte. Já para as escolas de administração, auxilia na compreensão sobre as complexas competências que os gestores atuais estão sendo obrigados a possuir, para ter sucesso nessa indústria. Sendo assim, torna-se uma fonte rica de informações para a criação, ou mesmo atualização, de cursos voltados para a formação de novos profissionais do futebol.

## 5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa será direcionada em uma análise temporal do perfil do gestor de futebol, com base em uma pesquisa para dissertação de mestrado realizada em 2001, por Rogério Pimenta, onde será apresentada a evolução da função do profissional juntamente com a complexidade da administração de instituições esportivas.

Para fundamentar a pesquisa, foram contatados, tanto por e-mail quanto telefones (os que disponibilizavam em seus sites), todos os clubes que compunham a primeira divisão do Campeonato Brasileiro de 2016, sendo que apenas o Clube Regatas do Flamengo e o Clube Atlético Paranaense disponibilizaram seus funcionários para colaborarem com o estudo. Além destes, tentou-se contato com alguns clubes europeus, como o Sport Lisboa e Benfica, Futebol Clube do Porto e o Sporting Clube de Portugal, com o objetivo de traçar um paralelo com a gestão praticada no Brasil e em Portugal. Apenas o último respondeu positivamente a solicitação, mas seus gestores não conseguiram datas disponíveis para a realização das entrevistas a tempo da finalização da dissertação.

## 6 METODOLOGIA DA PESQUISA

O futebol, há muito tempo escutamos ser a paixão do brasileiro, mas mais do que isso, é uma paixão mundial. Em quase todos os países são disputados jogos de futebol, desde o de rua, nos menores campos, até nos maiores estádios. Mesmo assim, os estudos, artigos, pesquisas, dissertações e teses, começaram a ser abordados com maior ênfase há pouco tempo. Dessa maneira, ainda há muito o que se explorar nesse mundo tão complexo e instável que é a gestão do futebol, que vale ressaltar, assim como em toda a administração, está em constante evolução para atender a demanda de todos que o cercam (torcedores, acionistas, patrocinadores, investidores, entre outros), aproveitar as oportunidades de expansão de mercado e melhorar o desempenho esportivo.

Gonçalves e Meirelles (2004) argumentam ser indispensável à realização de cada estudo científico a exposição de um capítulo cujo objetivo é apresentar e justificar quais métodos, ferramentas e conhecimentos são utilizados em sua construção.

### 6.1 ABORDAGEM

O presente estudo consiste numa pesquisa qualitativa de caráter exploratório, cuja estratégia é a de estudos de casos, pesquisa bibliográfica e documental.

### 6.2 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa parte de um estudo realizado em 2001 sobre perfil de gestores esportivos no Brasil, que teve como produto uma dissertação de mestrado em administração pela Fundação Getúlio Vargas.

Como o objetivo principal é apresentar uma análise e a comparação do perfil do gestor do futebol, em 2001 e 2017, em consequência das transformações ocorridas na administração esportiva, foram utilizadas como fonte de pesquisa: dissertações de mestrado, livros, periódicos, revistas especializadas em gestão esportiva, principalmente, artigos acadêmicos e entrevistas com profissionais que atuam na gestão do futebol.

Para Vergara (2005), realizar estudo de casos, possibilitam ao pesquisador uma análise aprofundada das variáveis envolvidas na sua explicação. E, por se tratar de um estudo amplo e complexo, com variáveis diversas e a necessidade de ser estudado dentro de um contexto que ocorre naturalmente, foram escolhidos os estudos de casos múltiplo descritivo como estratégia. Segundo Yin (2001, p. 64):

O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tantos estudos de caso único quanto múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Projetos de casos múltiplos possuem vantagens e desvantagens distintas em comparação aos projetos de caso único. As provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto (HERRIOTT; FIRESTONE, 1983 apud YIN, 2001).

Ainda segundo Yin (2001, p.73):

Existe um objetivo paralelo nos estudos de casos múltiplos; o pesquisador deve mostrar ao leitor que todos os casos únicos foram tratados de forma justa e que todas as conclusões cruzadas não foram influenciadas por terem recebido atenção indevida de uma ou de algumas das séries de casos.

A escolha visa ao planejamento de uma pesquisa que seja capaz de identificar, registrar e analisar características e variáveis que levam a interligar o sucesso esportivo e administrativo de um clube, com o papel exercido pelo gestor esportivo. Por sua característica investigativa, buscou-se entender qual o perfil de gestor esportivo escolhido dentro da estratégia e políticas do clube, quais suas responsabilidades e autonomia, qual sua contribuição esportiva e administrativa.

Foram utilizadas fontes de evidências como entrevistas semiestruturadas, estudos de campo, observações, documentos oficiais e sítios eletrônicos. Segundo Hair et. al (2005, p. 48), na entrevista semiestruturada:

O pesquisador fica livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta. O entrevistador pode querer fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas. Essa abordagem pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas.

Além, de um trabalho de compilação de informações para que seja capaz de se fazer uma análise comparativa entre os clubes, buscando entender, como descreveu Yin (2001) os “porquês” e “como” da realização das funções para a gestão do futebol.

### 6.3 UNIVERSO E COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados (LAKATOS; MARCONI, 2001).

A coleta dos dados se deu pela análise documental, principalmente, através de revistas e periódicos relacionados a gestão esportiva, livros, sítios eletrônicos oficiais dos clubes, de notícias esportivas, documentos disponibilizados pelos clubes, além de entrevistas semiestruturadas com profissionais ligados a gestão do esporte.

Segundo Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coletas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto. Geralmente, as entrevistas semiestruturadas baseiam-se em um roteiro constituído de “[...] uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista” (LAVILLE; DIONNE, 1999). Segundo Triviños (1987), a

entrevista semiestruturada parte de questionamentos básicos, suportados em teorias que interessam à pesquisa, podendo surgir hipóteses novas conforme as respostas dos entrevistados. O roteiro de perguntas encontra-se no ANEXO I.

No primeiro momento, todos os clubes que compunham a primeira divisão do Campeonato Brasileiro de 2016 foram contatados, tanto por e-mail quanto por telefone, sendo que apenas o Clube Regatas do Flamengo e o Clube Atlético Paranaense disponibilizaram seus funcionários para colaborarem com o estudo. Além destes, tentou-se contato com alguns clubes europeus, como o Sport Lisboa e Benfica, Futebol Clube do Porto e o Sporting Clube de Portugal, com o objetivo de traçar um paralelo com a gestão praticada no Brasil e em Portugal. Apenas o último respondeu positivamente a solicitação, mas seus gestores não conseguiram datas disponíveis para a realização das entrevistas a tempo da finalização da dissertação.

Na seleção dos entrevistados, foram consideradas a instituição de relevância na qual os profissionais estão vinculados e sua posição estratégica na gestão do futebol. Sendo assim, foram contatados do Clube de Regatas do Flamengo: o vice-presidente geral, Maurício Roberto Gomes de Mattos, o diretor das categorias de base, Carlos Noval, o gerente do Centro de Inteligência de Mercado, Marcos Biasotto, os coordenadores técnicos das divisões de base, Leonardo Inácio e Carlos Eduardo. Já do Clube Atlético Paranaense, foram: O coordenador técnico e metodológico, Gustavo Fragoso, o analista de mercado, Luís Felipe e o analista de desempenho, Rafael Essenfelder.

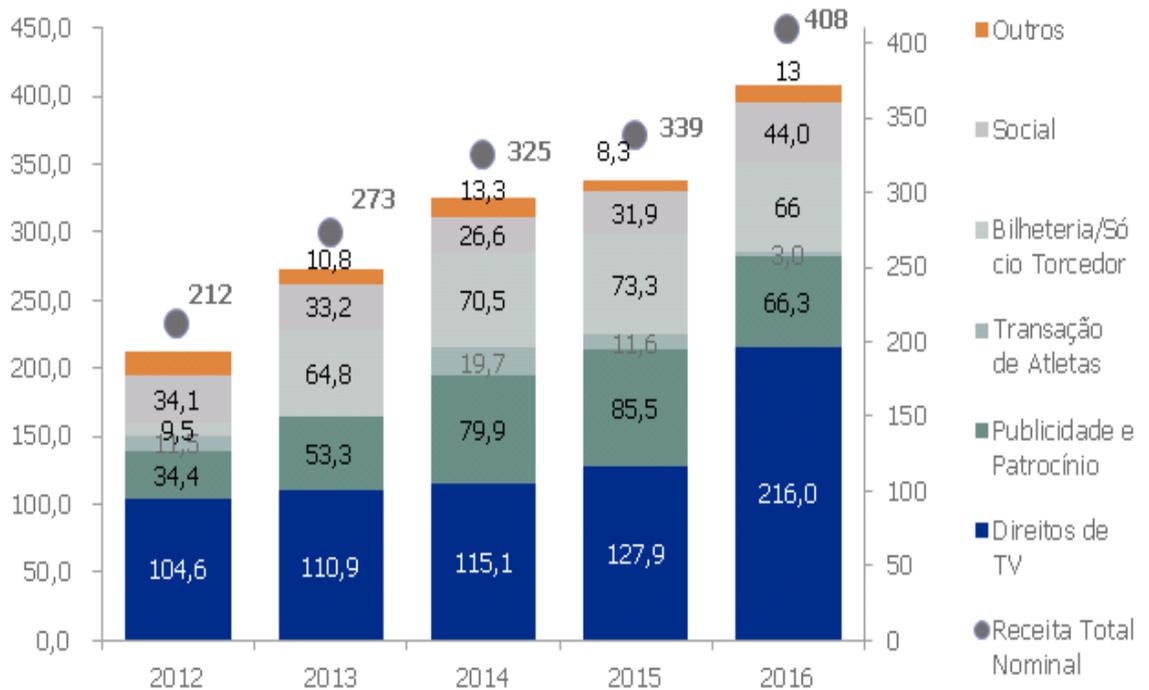
O Clube de Regatas do Flamengo desde 2013, com a entrada do presidente Eduardo Bandeira de Mello, vem apostando na profissionalização do clube como um todo e, principalmente, no futebol, onde vem colhendo frutos financeiros importantes, reduzindo suas dívidas e tendo lucros.

Segundo matéria da revista *Época* (CAPELO, 2017), quando o grupo de Bandeira de Mello assumiu o clube, no fim de 2012, encontrou um endividamento próximo a R\$ 730 milhões, sem dinheiro em caixa para nada. Por isso, traçou um plano estratégico para o período entre 2013 e 2020, junto com a consultoria de gestão Ernest & Young, que estabeleceu ciclos a cumprir. O primeiro foi chamado de

“recuperação da credibilidade”. Incluiu profissionalizar a gestão, elevar receitas e pagar dívidas. Isso esteve no topo das prioridades de 2013 a 2015. O ciclo seguinte, que termina em 2017, foi de investimentos. Com a dívida reduzida para R\$ 430 milhões, começou a haver dinheiro para elevar gastos com contratações de reforços e salários mais polpudos. Essa fase ocupou 2016 e 2017. Agora vem o terceiro ciclo, intitulado “virtuoso”, de 2018 a 2020. Se o clube conseguir cumpri-lo, elevará faturamento e investimento e baixará mais a dívida. No caminho do plano ambicioso, porém, há cobranças externas e erros.

Em 2017, a Área de Crédito do Itaú BBA, baseado exclusivamente em informações públicas divulgaram um relatório que, dentre outros dados, apresentou as receitas de 20 clubes brasileiros. Abaixo seguem os números do Flamengo (em milhões de reais):

Figura 1 – Receitas Flamengo 2012-2016



Fonte: Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – 2017 – Itaú BBA

A diretoria, em 2017, traçou em seu plano estratégico metas ambiciosas: se tornar o melhor time de futebol das Américas e subir na lista de 20 maiores do mundo

em termos de faturamento. Isso implica chegar a uma receita de € 200 milhões e conquistar cinco torneios nacionais, entre Brasileirão e Copa do Brasil, entre dez possíveis.

Para isso o clube investiu em grandes profissionais e na contratação de empresas de referência mundial no desenvolvimento de atletas:

Chegaram ao Rio de Janeiro os analistas da Double Pass. Trata-se de uma consultoria belga que aprimorou a formação de jogadores de futebol na Alemanha e na Bélgica e hoje está presente também nos Estados Unidos. Foi a segunda vez que a empresa mandou seus profissionais à cidade para reuniões com dirigentes do Flamengo, como Rodrigo Caetano e Reinaldo Rueda, técnico colombiano recentemente contratado, e treinadores das categorias de base. Os belgas deverão trabalhar no Flamengo até dezembro de 2018 para ajudá-lo a reestruturar seu departamento de futebol e, se tudo correr como imaginado, implantar métodos de trabalho dignos de um Bayern de Munique. Com um objetivo de longo prazo para lá de audacioso: inaugurar uma fase de supremacia rubro-negra no Brasil. Na Alemanha, implantaram novos métodos de treinamento e formação de atletas em academias de futebol espalhadas pelo país. A contratante foi a federação alemã, interessada no início dos anos 2000 em reformular a maneira como se jogava futebol por lá. Vê-se o resultado na primeira divisão e na seleção. Os clubes da elite passaram a usar 23% mais jogadores formados na base do que no período anterior a 2000, e os alemães ganharam a Copa do Mundo de 2014 com direito a 7 a 1 no Brasil. Na Bélgica, a empresa montou o sistema de formação que revelou Kevin de Bruyne, Hazard e Lukaku, todos empregados por grandes times europeus e integrantes de uma badalada safra de jogadores belgas. Fred Luz foi atrás dos belgas para que eles repliquem o modelo no Flamengo. (REVISTA ÉPOCA, 2017)

Já a escolha pelo Clube Atlético Paranaense se deu pelo reconhecimento que tem a sua forma de gestão e pelos conceitos inovadores que o clube apresenta, frente a realidade do futebol nacional. Segundo o presidente do Conselho Deliberativo, Mario Petráglio, o clube buscou inspiração nos moldes europeus de gestão e planos estratégicos, atualizados a cada cinco anos. Isso tudo baseado em infraestrutura e cultura empresarial.

Com a arrecadação de verbas da televisão menor que outros clubes, como Flamengo e Corinthians, por exemplo, investiu na formação de jogadores em casa. Além da boa resposta esportiva, com um elenco contando com mais de 60% dos atletas formados pelo clube, economicamente também vem alcançando sucesso:

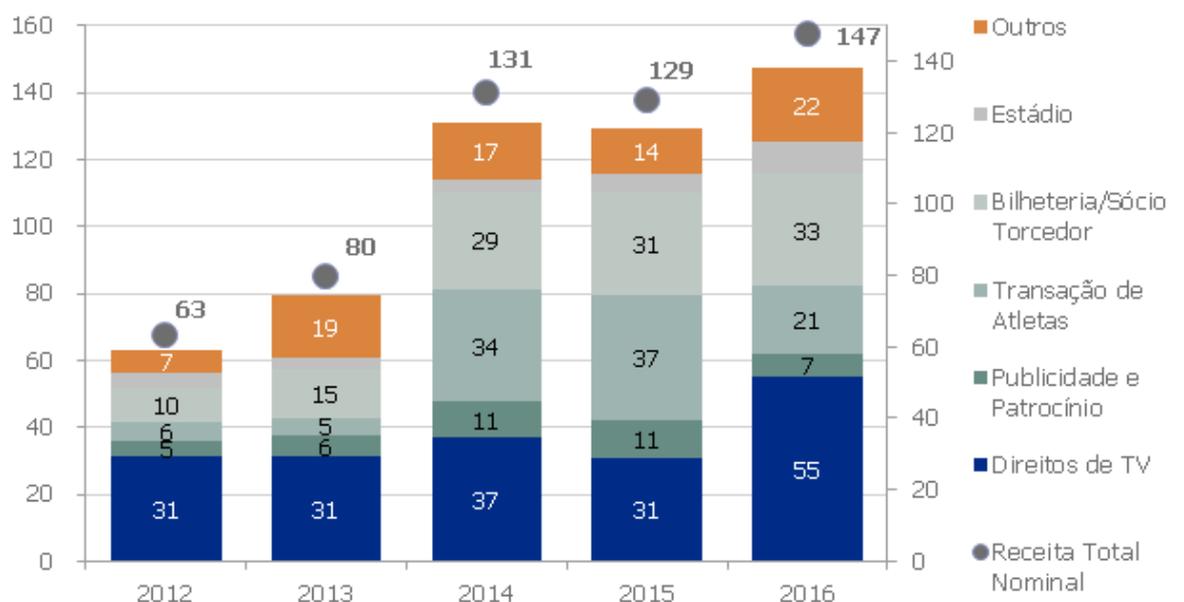
Nas últimas décadas, lucrou cerca de US\$ 400 milhões (R\$ 1,3 bilhão) em negociações (nem tudo fica em casa por causa do fatiamento dos contratos). A lista é longa. Começou com Paulo Rink e Oséas. Hernani foi vendido ao Zenit em dezembro por 10 milhões de euros, cerca de R\$ 33,2 milhões (SITE OFICIAL ATLÉTICO PARANAENSE).

No campo, foi campeão brasileiro das Séries A e B e chegou a cinco edições de Libertadores. Quer ganhar o mundo até 2024, ano do seu centenário. “Nossa meta é que nos vejam como candidatos aos títulos”, disse Petrágia (GONÇALO JÚNIOR, 2017)

Em matéria apresentada no site Estadão (JÚNIOR, 2017) diz: “A profissionalização está presente em todos os departamentos sob o conceito de ‘transdisciplinariedade’, ou seja, as áreas trabalham em sinergia, uma ajuda a outra e todas utilizam a mesma informação”.

Quanto as receitas, no mesmo relatório feito pelo Itaú em 2017, citado anteriormente no caso do Flamengo, pode-se verificar a evolução das receitas do Atlético Paranaense (em milhões de reais):

Figura 2 – Receitas Atlético Paranaense 2012-2016



Fonte: Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol – 2017 – Itaú BBA

## 7 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DO FUTEBOL ATÉ OS DIAS ATUAIS

Antes de explorarmos o perfil dos novos gestores e suas competências, é importante apresentar algumas passagens históricas que moldaram a forma como administramos nosso futebol.

Esporte de elite. Assim era definido o futebol quando começou a ser praticado no Brasil. Isso porque apenas os jovens mais abastados, que estudaram na Europa, é que tiveram a oportunidade de manter os primeiros contatos com aquele esporte, hoje com milhões de adeptos em todo o mundo. (BRUNORO; AFIF, 1997)

O mais famoso nome quando lembramos do início do futebol no Brasil é o de Charles Miller. Ainda em sua juventude foi mandado para uma escola pública em Hampshire, na Inglaterra, onde teve contato com esportes, que no Brasil nem se tinha informação: futebol, rugby e críquete. Após seu período na Europa, ao retornou ao Brasil em 1894, trazendo em sua bagagem duas bolas de futebol da marca Shoot, fabricadas em Liverpool e que ele ganhou de um companheiro de time de Southampton, além de uma bomba de ar, dois uniformes e um grosso livro de regras (MILLS, 2005). Assim começaria a história da maior paixão dos brasileiros.

Ao longo dos anos, o futebol foi ganhando mais adeptos, mas a postura conservadora e o racismo ainda continuavam dominando o cenário brasileiro, ainda era um esporte elitizado. Rio de Janeiro e São Paulo, foram os primeiros locais onde tiveram um grande número de adeptos e onde surgiram os primeiros campeonatos mais organizados. Assim, segundo Brunoro e Afif (1997), em 1915, Rio de Janeiro e São Paulo disputavam o direito de representar o Brasil no exterior e, assim, cada estado criou a sua própria federação nacional. Os paulistas a Federação Brasileira de Futebol e os cariocas a Federação Brasileira de Esportes.

Em 1904, foi fundada a Federação Internacional de Futebol (FIFA - *Federati6n Internationale de Football Association*), que é a maior entidade da administra76o no futebol mundial. Em n6vel global, pode-se destacar como o primeiro sinal de

organização profissional do futebol, concentrando em uma instituição o planejamento, controle e organização do futebol.

Em 1916, é criada a Confederação Sul Americana de Futebol (CONMEBOL), que passaria a organizar, desenvolver e controlar as competições de futebol do continente. Hoje ainda é a maior representante internacional da América do Sul, que comanda campeonatos de clubes como a Copa Libertadores da América, a Copa Sul Americana e a Recopa, além da Copa América de seleções.

Em 1917, a FIFA reconheceria a CBD (Confederação Brasileira de Desportos) como a entidade oficial do país. Mesmo depois, de tentar centralizar o comando do esporte em uma única instituição, o amadorismo prevalecia.

Na década de 20, segundo Proni (1998), países como Áustria, Hungria, Tchecoslováquia, Espanha e Itália, já remuneravam seus jogadores, e passaram a atrair a atenção de atletas de outros locais.

Esta prática amadora já recebia algumas contestações, pois conforme a popularidade do futebol aumentava, a paixão dos torcedores seguia o mesmo compasso e a prática esportiva apenas como lazer, começava a dar espaço para competições mais acirradas. Assim, os torcedores exigiam mais vitórias de seus clubes simpatizantes e para isso uma melhor gestão de seus clubes, ultrapassando barreiras discriminatórias e excludentes. Todas as tentativas de barrar o profissionalismo, foram inúteis, pois os torcedores estavam cada vez mais exigentes e queriam a escalação dos melhores jogadores, ainda que estes fossem negros. (BRUNORO; AFIF, 1997).

Ainda segundo o autor:

Em 1931, a hipocrisia do amadorismo começou a ser desmascarada quando os maiores craques da época, como Domingos da Guia e Leônidas da Silva, aos poucos, foram rumando para a Europa, onde passariam a jogar remunerados, dentro de um regime profissional. Os craques brasileiros, então, constataram que era possível viver do futebol. Para ter uma ideia da situação, o jogador Fausto, do Vasco da Gama, atraído pela possibilidade de ganhar muito dinheiro, deixou a

equipe carioca em meio a uma excursão que o time fazia na Europa para se transferir para o Barcelona, da Espanha. Para complicar ainda mais o desespero dos clubes nacionais para segurar seus atletas, em 1931 o Lazio, da Itália, contratou dez jogadores brasileiros (BRUNORO; AFIF; 1997, p. 102)

Ao transformar-se em prática profissional em 1933, o futebol perdeu o caráter de diletantismo das elites para se transformar em meio de vida (SUSSEKIND, 1996). Com o tempo, pelo mundo, as organizações ligadas ao futebol foram se transformando de formas simples e românticas em empresas complexas e profissionais que movimentam orçamentos milionários. (MÓSCA; SILVA; BASTOS, 2009)

Após a década de 30, quando o futebol nacional sofreu com as investidas europeias em seus jogadores, as décadas posteriores mostraram certa dose de profissionalismo nas federações de futebol, já que nesse período os campeonatos estaduais ganharam força e passaram a atrair grande público. Um exemplo de destaque, foi a construção do Maracanã para a Copa do Mundo de 1950, que deixou um legado esportivo, que acabou ajudando no desenvolvimento esportivo do Rio de Janeiro, além da aproximação com os torcedores, já que com sua grande capacidade, permitia receber público superiores a 100 mil pessoas, principalmente, em jogos dos clubes de sua cidade.

Apesar dos progressos verificados no futebol, os jogadores ainda não eram tratados como verdadeiros profissionais pelos dirigentes, que mantinham atitudes exageradamente paternalistas, mas impunham sua vontade nos contratos com seus atletas. (Brunoro; Afif, 1997)

Depois da derrota na Copa do Mundo de 1950, em pleno Maracanã, a seleção brasileira veio se tornar bicampeã do mundo vencendo os torneios em 1958 e 1962, deixando a população em estado de graça com o futebol, impossibilitando qualquer reivindicação maior em relação a mudanças administrativas. Alguns autores levantam a ideia de que os dirigentes amadores que ainda continuavam na gestão das instituições organizadoras de nosso futebol, se reforçaram com o bicampeonato, freando uma parcela da população que exigia maior profissionalização, afinal, éramos os melhores do mundo no futebol.

Em 1954, foram criadas as entidades organizadoras do futebol europeu e asiático, a UEFA (*Union of European Football Association*) e a AFC (*Asian Football Confederation*), respectivamente.

Já em 1955, foi criada a Taça dos Campeões da Europa, o que hoje conhecemos por Liga dos Campeões, torneio internacional que começava a demonstrar uma maior administração do futebol, provocando intercâmbio entre os países participantes, os quais começariam a medir forças a partir de seus clubes.

Em 1957 e 1961, respectivamente, foram criadas a CAF (*Confédération Africaine de Football*) e a CONCACAF (*Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football*). E em 1966, é criada, então, a última das confederações, a OFC (*Oceania Football Confederation*).

A fundação de todas as confederações nos continentes, foi mais um passo rumo à organização do futebol, através de órgãos mais profissionais para se administrar as regras, as competições internacionais de clubes e seleções, além de servir como um apoio para as Federações dos países associados.

Em 1970 ocorreu um dos fatos que podem explicar a explosão comercial do futebol pelo mundo: a Copa do Mundo, disputada no México, foi a primeira a ser transmitida pela televisão ao vivo e a cores, começando uma era de alcance antes inimaginável para o futebol. Antes, o rádio e os jornais eram os meios mais tradicionais de se saber sobre futebol. Os recursos de comunicação forçavam cada vez mais o futebol a se profissionalizar, adotando melhores práticas de gestão, transparência e preocupação com os torcedores, que seriam mais vistos como clientes e consumidores, gerando um produto atrativo para um grande público e para potenciais patrocinadores, além de negociar cotas de transmissão com os canais.

Em 1976, houve um fato marcante, a profissão de atleta profissional de futebol foi regulamentada pela Lei nº 6.354. Sendo assim, os jogadores passariam a ter carteira de trabalho e os direitos previstos na CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

Em 24 de setembro de 1979, foi criada a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), já que antes disso, o futebol assim como os demais esportes praticados no país, eram geridos pela Confederação Brasileira de Desportos (CBD).

No início da década de 80, uma nova fonte de receita foi explorada por clubes de futebol: o patrocínio em seus uniformes. Autores e matérias jornalísticas divergem sobre a data exata e qual o primeiro clube a praticar, mas o certo é que a venda de um espaço na camisa do time para uma marca, rendeu uma nova receita para os clubes. Sendo esse mais um componente importante, para que os clubes transmitissem a melhor imagem dentro e fora de campo, pois as empresas queriam, obviamente, conectar sua marca a uma organização com boa reputação.

Segundo Soriano (2010) entende que na década de 90 com a entrada mais forte da televisão, principalmente com a compra dos direitos de transmissão por canais fechados, a gestão dos campeonatos foi mais exigida. Naquele momento valores muito altos eram investidos juntamente com os patrocinadores, que esperavam um retorno muito grande. Segundo Figueiredo (2011), o futebol deu um passo importante a sua transformação em negócio, quando a televisão se uniu aos patrocinadores, afetando diretamente a gestão dos clubes. Nas partidas televisionadas ao vivo, o valor dos comerciais era elevado, o que fazia com que fosse movimentada uma grande quantia de dinheiro por todos os que quisessem anunciar, junto ao produto futebol. Dessa forma, os clubes começaram a negociar também o seu preço, para serem televisionadas suas partidas, já que estava formada uma cadeia de investimentos no esporte. Logo, sua renda passava a não depender somente de bilheteria e venda de atletas: surgiam as cotas de televisão, que até hoje, são as principais fontes de receita de diversos clubes.

Sendo assim, a profissionalização se tornou algo inevitável, já que para que atraíssem mais dinheiro de patrocinadores e venda de jogos para a televisão, os clubes não poderiam ter uma administração instável, levada apenas pela paixão de seus dirigentes, sem ter um plano estruturado.

Em 1993, foram causados novos impactos na legislação do futebol, quando foi elaborada a Lei nº 8.672, mais conhecida como Lei Zico. Segundo Figueiredo (2011, p. 88):

Mesmo não sendo aprovada em seu formato original, diversos autores e personalidades sobre o tema concordam em afirmar que a “Lei Zico” serviu como porta de entrada para o investimento privado no futebol. Após sua aprovação, uma série de parcerias entre clubes e empresas foi iniciada. Apesar de não terem de fato transformado a gestão dos clubes no país, sua presença simbolizou uma nova etapa onde a mentalidade comercial se consolidou no futebol, transformando-o enfim em um negócio.

Em 1995, teve início, na Europa, um dos eventos mais significativos para o futebol, que selaria o fim da Lei do Passe. O belga Jean-Marc Bosman reivindicou junto ao RC Liège o direito de jogar por outra equipe (o Dunquerc, na França) depois que recebeu uma proposta de renovação na qual teria seu salário reduzido em 25%. O clube belga antes de transferir o jogador para os franceses, exigiu o pagamento de 600 mil francos belgas, não deixando sair livremente ao final do contrato (IG ESPORTES, 2015). O direito do passe de jogadores, pertencente às equipes europeias, exigia a autorização do clube detentor do passe para a transferência para outras equipes, ainda que o contrato do jogador com o clube houvesse expirado (PRONI, 1998). Frente à recusa do clube, decidiu entrar com um processo na justiça comum e posteriormente no Supremo Tribunal Europeu. Em 1995, a corte europeia concedeu ganho de causa a jogador.

As consequências do caso Bosman desencadearam um processo onde diversos países de outros continentes modificaram suas leis em busca de equiparação ao modelo europeu. De acordo com Proni (1998), o resultado desse processo evidenciou que a tradicional gestão amadora do futebol perdera ainda mais espaço, sendo suplantada pelo liberalismo econômico no futebol.

Em 1997, a Casa Civil do governo federal entrega ao Congresso o Projeto de Pelé, que teve como pontos principais a transformação dos departamentos de futebol dos clubes em empresas, o fim do passe de jogadores em dois anos, a possibilidade da criação de empresas de prestação de serviços de arbitragem e a proibição da

filiação das ligas às federações (BRUNORO; AFIF, 1997). Essa Lei tem o número 9.615 com data de 24 de março de 1998.

A ideia original contida na Lei Pelé, era tornar obrigatória a transformação dos clubes associativos em clubes-empresa. A expectativa era que, ao se tornarem sociedades empresariais com fins econômicos, os clubes movimentar-se-iam naturalmente na direção de uma gestão mais efetiva, uma vez que teriam, necessariamente, que perseguir suas próprias viabilidades econômico-financeiras, sob o risco de, no caso de insucesso, além de colocarem em risco suas próprias existências, seus dirigentes também responderem solidariamente, com seus bens particulares, pelos prejuízos eventualmente causados (MATTAR, 2014).

O senso comum parece concordar que, sob essa nova configuração, os clubes passariam a viver uma realidade – em termos de ter uma postura orientada para negócios, praticar uma interface mais profissional com o mercado, buscar o equilíbrio financeiro de suas operações, assumir os riscos das decisões tomadas, contribuir com a arrecadação de tributos e geração de empregos etc. – muito mais parecida com aquela enfrentada por empresas normais de outros setores, o que exigiria uma postura muito mais eficaz dos dirigentes.

Não restam dúvidas de que a necessidade de se tornarem verdadeiramente autossustentáveis certamente produziria impactos sobre a forma como os dirigentes administrariam seus clubes, eventualmente tornando a gestão mais responsável, cuidadosa e orientada ao mercado.

Em 2003, surgiu o projeto de lei 10.671, conhecido como Estatuto do Torcedor, que tinha o objetivo de estabelecer um regulamento que protegesse os torcedores como clientes e consumidores, garantindo-lhes direitos e benefícios ao responsabilizar as instituições esportivas por uma estruturação mais organizada e íntegra dos eventos relacionados ao futebol (FIGUEIREDO, 2011).

Um fato que chama bastante a atenção, desde 1994, é que a seleção brasileira é formada, em sua maioria, por jogadores que atuam por clubes de fora do país. Isso demonstra, claramente, a dificuldade que os clubes brasileiros encontram de reter

seus craques. Com campeonatos esvaziados e poucos atrativos, calendários confusos, salários abaixo do que são oferecidos em outros países, falta de organização institucional e infraestrutura, são alguns dos fatores que fazem com que os jogadores se sintam seduzidos a se transferir para clubes de outros países, principalmente os europeus.

Para que o futebol brasileiro consiga reverter essa situação, precisa principalmente apostar em uma administração profissional, nos clubes e federações, para que se organizem campeonatos muito competitivos e atraentes para torcedores, jogadores e patrocinadores; tenham infraestrutura em estádios e centros de treinamento para atender atletas e torcedores; estabilidade administrativa e política; para se destacar alguns dos principais que encontramos nos principais centros do esporte.

Mesmo com tantas dificuldades, alguns dos principais clubes brasileiros já se voltam para uma revolução e evolução interna com o objetivo de profissionalizar todas as suas áreas, principalmente ligadas ao futebol, para que aumentem a sua capacidade técnica e econômica. Quatro fatores impulsionam ainda mais esse movimento, que segundo Mósca, Silva e Bastos (2009), são: a pressão da sociedade, o potencial econômico reprimido, a legitimidade e os exemplos de sucesso.

## 8 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

“Sempre achei que é impossível montar um grande time de futebol sem uma excelente organização. Antes de poder montar um grande time, é necessário montar uma organização, e todos os elementos têm de ser bem encaixados” (FERGUSON, 2016, p. 142).

Ao imaginar o futebol profissional atual, não podemos pensar em algo isolado e suficiente em si mesmo. A administração evolui a cada dia, apresentando novas ferramentas e funções que dão cada vez mais subsídio para melhores tomadas de decisão. É nessa linha que o futebol vem se desenvolvendo: criando estruturas organizacionais compatíveis com as necessidades, através de departamentos especializados, comandados por profissionais qualificados. Segundo Mattar (2014), trata-se apenas de sugerir que, ao trazer pessoas preparadas para junto do processo decisório, haveria um enorme ganho em termos de qualidade da administração.

Para Brunoro e Afif (1997), os clubes devem reconhecer que uma equipe depende da ação de várias áreas para seu funcionamento perfeito. Quanto mais organizadas estiverem essas áreas que servem de suporte, mais base terá o departamento técnico para alcançar seus objetivos.

Parreira e Gonzalez (2006) acreditam que existem seis condições principais de um clube, que são fundamentais para o futebol profissional ter sucesso:

- a) Estrutura para que o trabalho possa ser planejado e desenvolvido;
- b) Pessoas certas nas funções certas;
- c) Estratégia para o ano inteiro;
- d) Talento;
- e) Ambiente de trabalho favorável;
- f) União do grupo e harmonia entre todos os setores envolvidos na campanha;

O suporte à tomada de decisão dentro de um esporte tão dinâmico, pode ser um grande diferencial entre o vencedor e o perdedor de um jogo, ou até de um

campeonato. Grandes estruturas são formadas para servir ao futebol, através de departamentos que trarão maior agilidade, gerando dados e informações, que segundo Brunoro e Afif (1997), terão maior eficiência se gerenciados por profissionais em tempo integral. Nesse estudo serão enfatizadas as áreas de análise de mercado e desempenho de atletas e as categorias de base, principalmente, por acreditar que atualmente são setores de maior importância e que dão a base necessária para o bom funcionamento do futebol profissional.

O manager inglês Samuel Allardyce explanou:

Eu recruta excelentes profissionais para os quais posso delegar tarefas. Confio neles para fazerem o trabalho melhor do que eu mesmo faria. Acrescento a isso a experiência de muitos anos no futebol e sempre escuto atentamente o que eles têm a dizer sobre o trabalho realizado. Novamente, graças à experiência, aprendi um pouco mais sobre como o trabalho de cada um é executado de modo que posso conversar com eles de igual para igual, aprendendo conceitos e o modo como eles pensam. (CARSON, 2015, p.78)

Informações de seus atletas e dos adversários, entendimento sobre táticas, rápido acesso ao mercado de jogadores de outros países, estatísticas diversas, já são realidade nos clubes mais organizados, através de departamentos de inteligência, análise de desempenho e análise de mercado. Tudo se deve, também, ao grande investimento em tecnologia, que hoje se torna indispensável.

As categorias de base são vistas como uma das plataformas de lançamento de jogadores de alto nível para o time principal e outros para a venda. Quanto mais integrada a filosofia de futebol do clube for, maior será a capacidade de formação de atletas prontos para o futebol profissional. Esse trabalho tem uma relação profunda com a habilidade de lidar com as pessoas. Carson (2015) ressalta que os gestores do futebol precisam confiar nas equipes que coordenam as categorias de base para implantar sua visão.

Não somente esses, mas os departamentos médicos e de fisioterapia, contam com cada vez mais infraestrutura para o preparo físico dos jogadores, prevenção de lesões ou recuperações. Estes são capazes de mostrar a evolução ou o desgaste de atletas, ajudando a comissão técnica na utilização ou não em diversas partidas em

sequência, ou mesmo em campos piores ou climas mais rigorosos. Portanto, quem quiser ter sucesso em alguma atividade deverá identificar e compreender a lógica que existe por trás dela, reinterpretá-la e adequá-la as novas realidades e desafios (SORIANO, 2010).

Frente a tantos desafios e ambientes instáveis, ter um grupo de confiança ao seu lado é um trunfo essencial para o sucesso. Para Carson (2015, p. 150):

A melhor maneira de administrar o caos é com o auxílio de sua equipe, o grupo que trabalha com você e os chefes de departamento. O pessoal que contratamos para cada departamento é essencial para alcançarmos resultados com os jogadores.

Introduzir equilíbrio numa organização não é algo que se faz de uma hora para outra, mas que requer um trabalho contínuo. Cada membro da equipe precisa entender que faz parte de um quebra-cabeça, assim, a estratégia principal de um clube é formar uma equipe, tanto no campo quanto fora dele, qualificada e bem entrosada, composta por pessoas em que se possa confiar.

Em um ambiente tão complexo, com diversas variáveis que podem afetar o desempenho de um time, construir uma comissão técnica qualificada é um dos primeiros passos a se dar. É pela estrutura que um clube oferece que o atleta pode melhorar seu rendimento dentro de campo (BRUNORO; AFIF, 1997).

O ex-manager Glenn Hoddle também vê os membros de sua comissão técnica como aliados para os quais pode delegar tarefas: “Não posso acompanhar tudo o tempo todo, então quero me cercar de pessoas para as quais posso atribuir funções” (CARSON, 2015, p. 81).

Como em todas as organizações que esperam ter um alto desempenho, criar uma estrutura organizacional montada em algo com todas as formas de suporte para que toque seu core business, terá uma representatividade maior no mercado.

E no futebol profissional tão competitivo como encontramos hoje, devemos destacar que as categorias de base, a análise do mercado mundial de jogadores e a

análise do desempenho de atletas nos treinos e nos jogos, são de fundamental importância.

## 8.1 FUTEBOL PROFISSIONAL

Antes de começar a elaborar o planejamento, o gestor do futebol deve fazer uma análise de todo seu elenco, das competições que irá participar e quais são as suas prioridades. Ao longo da temporada, os grandes clubes participam de diversos campeonatos, enfrentando os mais variados níveis de adversários. Por exemplo, em uma Copa Nacional, pode-se começar enfrentando clubes da terceira ou quarta divisão, já nos internacionais, pode-se enfrentar os melhores clubes, que possuem um plantel de grande investimento.

Há duas decisões principais das quais um líder deverá participar e executar: a formação de sua equipe e a escolha do estilo de liderança que seja mais adequado às pessoas que a formam (SORIANO, 2010)

Um processo muito utilizado no meio corporativo que serve para o mundo do futebol é o benchmarking, que se refere a uma avaliação que uma empresa faz em relação à sua concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos das outras empresas e aperfeiçoa os seus próprios métodos. Ferguson (2016, p. 122) exemplifica:

Um exercício que eu empregava para conservar a honestidade era perguntar a mim mesmo qual membro da nossa equipe principal conseguiria assumir uma posição de destaque no Real Madrid, ou no Milan, ou em qualquer que fosse o time que por acaso se tornasse campeão europeu naquele ano. Esse pequeno exercício mental sempre me mostrava os nossos pontos mais fracos.

Para fortalecer o seu elenco, os gestores (managers) procuram primeiro em suas categorias de base para saber se por ali existem jogadores talentosos, que já tenham a capacidade de jogar no time principal. Caso não encontrem, partem para o mercado atrás daqueles que possam suprir, não somente suas necessidades, mas que também tenham um perfil dentro do esperado pelo clube. Segundo Krzyzewski (2016), procura-se jovens talentosos, claro, mas que também demonstrem qualidades

e os valores necessários para fazer parte de uma equipe e tenham a mesma visão que nós.

Cada clube tem a sua filosofia e cultura e, assim, buscam os jogadores que mais se enquadram nesse cenário. No Manchester United, por exemplo, Ferguson buscava atletas polivalentes, que pudessem fazer várias funções dentro de um esquema tático, principalmente, pois via que com uma temporada muito longa, a possibilidade de perder jogadores por lesões ou punições, era grande. A outra virtude que valorizava era a confiabilidade, com jogadores capazes de atuar em todos os jogos (FERGUSON, 2016).

Em sua época como gestor do Barcelona, Ferran Soriano, construiu o elenco com diferentes peças e com o know-how do manager/treinador e dos seus analistas, mas teve um ícone de pura técnica: Ronaldinho Gaúcho. A qualidade técnica, o rendimento e o carisma desse jogador foram a “cara” do novo projeto do clube (SORIANO, 2010).

Outro componente fundamental na formação do plantel é a escolha de jogadores com perfil de liderança para ser respeitado pelos outros jogadores e, mais do que isso, ser o porta-voz do treinador dentro de campo. Sir Alex Ferguson, fala sobre a sua experiência à frente do time inglês:

Por mais que trabalhasse nas minhas próprias habilidades de liderança, por mais que tentasse influenciar cada aspecto do sucesso do time em campo, a partir do chute inicial no dia da partida, eu já não tinha o controle das coisas. Em campo, o responsável por garantir que todos os onze jogadores agissem como uma equipe era o capitão do time. Para os técnicos de futebol, o capitão do time equivale ao que seria para uma empresa o líder de uma unidade de negócios ou o gerente-geral. Ele é o responsável por garantir que o planejamento da organização seja cumprido. (FERGUSON; MORITZ, 2016, p. 84)

Os clubes investem grande parte de seu orçamento em jogadores para que possam vencer os títulos ao longo de uma temporada, gratificando a seus torcedores. Conforme Soriano (2010), o sucesso esportivo gera um prestígio nacional e, até, mundial, para alguns clubes, o que leva a um crescimento social que seria a fonte de um novo incremento de renda. Ele ainda enxerga um círculo vicioso entre a renda, o

sucesso esportivo, o prestígio e o crescimento social. O investimento no time colocava a roda em marcha.

## 8.2 CATEGORIAS DE BASE

Construir um clube de futebol significa investir nas gerações seguintes e criar um sucesso prolongado (CARSON, 2015).

Nem só de contratações milionárias vivem os clubes mais ricos. Seus gestores entendem que a formação de jogadores em seus próprios clubes é algo muito importante, não só pelo lado econômico, mas também pela identificação criada com a instituição e a torcida.

Existe outra maneira de construir o talento. Consiste em desenvolvê-lo. Trata-se de recrutar meninos com potencial de crescimento futebolístico, formá-los e treiná-los nas equipes inferiores. Neste caso, o custo é menor, e a experiência demonstra que a porcentagem de êxito é muito mais alta (SORIANO, 2010).

Assim as categorias de base se caracterizam como um dos pilares econômicos dos clubes, devido a sua importância para a descoberta de novos talentos, fazendo com que os clubes procurem outras maneiras de obterem recursos, tendo como parceiros grandes empresas investidoras e meios de comunicação como armas para atrair novos talentos para o futebol (ESTENDER, 2013).

Os grandes clubes enxergaram que se criassem uma filosofia única de jogo para todas as camadas do futebol, desde o nível infantil até o profissional, seria possível desenvolver jogadores ao longo de anos, até que chegasse melhor preparado no profissional. Os talentos são vários. De maneira que é preciso decidir que tipo de talento é o mais adequado para seu time, qual cobrirá mais plenamente suas necessidades, qual se adaptará melhor e mais rapidamente à sua ideologia. (SORIANO, 2010)

Com isso, não só criariam jogadores com a cultura do clube, com conhecimento de tudo o que representa a instituição, mas também um investimento muito menor do que se trouxesse um atleta de outro país, tendo que passar por um processo de adaptação e conhecimento da instituição.

Soriano (2010, p. 53) relata uma de suas experiências no Barcelona F.C.:

Um das primeiras análises que fizemos ao recomençar a administrar o clube em 2003 foi calcular, com base nos dados dos últimos dez anos, quanto havia custado, em média cada jogador das divisões inferiores que tinha chegado à equipe principal, somando todos os custos de formação de todas as equipes e categorias, dividindo pelo número de jogadores que haviam chegado à equipe principal: 2 milhões de euros por jogador. Um excelente negócio.

O processo de formação de novos talentos nos clubes de futebol é um dos pilares de sustentação de longo prazo, tanto para reforçar o elenco profissional, quanto para negociar no mercado. Para Ferguson (2016), priorizar uma estratégia de longo prazo para o clube era crucial, além de ser necessário pensar sempre na composição do time com algumas temporadas de antecedência. Assim, precisa-se ter uma linha de produção de talentos. Em suas observações, ainda ressalta que no clube inglês que dirigiu por mais de vinte anos, buscava informações sempre dos atletas que poderiam estar em seu time principal nos próximos três anos.

O ex-manager do Manchester United ainda relata uma das práticas adotadas, em sua época, no clube inglês:

A nossa preferência por jogadores mais jovens tinha dois resultados: a formação de talentos para equipe principal e um negócio paralelo muito rentável. Durante meu período de técnico do Manchester United, arrecadamos mais de 100 milhões de libras com a venda de jogadores descobertos na juventude e desenvolvidos nas nossas categorias de base. Entre eles estão não só Beckham e Butt, mas também Gérard Piqué e Giuseppe Rossi, que foram comprados do exterior para nosso sistema de formação. Nós os descobríamos, desenvolvêmos e queríamos receber o justo pelo nosso trabalho, ainda mais porque a maioria era capaz de jogar um futebol de altíssima qualidade por entre dez e quinze anos. (FERGUSON; MORITZ, 2016, p. 53)

No Brasil, por diversos motivos, como a falta de estrutura nos clubes, salários atrasados, falta de organização dos campeonatos, entre outros, há muitas décadas,

sofremos com o êxodo de nossos grandes atletas, principalmente, para a Europa. Os melhores já migravam para os grandes clubes e outros, para clubes que buscavam desenvolver ainda mais o jogador, para depois ter um lucro em uma venda para os outros mais ricos.

A falta de estrutura, que ainda é a realidade de diversos clubes, mesmo os da elite de nosso futebol, é um fator que contribui bastante para a formação incompleta dos jogadores, que muitas vezes chegam ao time profissional com muitas deficiências técnicas e não são bem aproveitados pela comissão técnica. Essa estrutura, além de física como campos adequados, vestiários, equipamentos e academias, se refere também a profissionais dedicados as categorias de base, capacitados com técnicas atuais de desenvolvimento de jovens jogadores. Não à toa, os meninos de nosso país que antes sonhavam em serem ídolos em clubes brasileiros, hoje sonham em jogar na Espanha, Inglaterra, Alemanha, entre outros.

Para Ferguson e Moritz (2016), isso mostra a importância de investir nos tipos de instalações que atraem os jovens e, em particular, ajudam a convencer seus pais. É muito mais difícil vender um sonho para o futuro quando não podemos mostrar a equipe e as instalações que garantirão sua realização.

Ferran Soriano adverte para um ponto importante que os clubes devem se atentar: “devemos dar às jovens promessas uma expectativa de crescimento no clube, temos que programar a carreira futebolística, satisfazer a suas legítimas ambições, de acordo com suas possibilidades e as do clube. (SORIANO, 2010)

Carson (2015, p. 44) em uma entrevista com o manager do Manchester United relata uma de suas respostas:

Há um orgulho verdadeiro em nossos olhos, quando se analisa como os treinadores das categorias de base reproduziram algo que fazia parte da tradição do clube: “Eles recriaram a história do Manchester United desenvolvendo jovens jogadores excepcionais. Há a satisfação de que estão fazendo seu trabalho de modo adequado: a observação de novos talentos, os treinamentos, a tomada de decisões sobre quem são os melhores para trazer para o clube, todas essas coisas. Então isso criou a base para o clube ser o que é hoje. Isso é o que criou o sucesso duradouro do clube.

Rocco Júnior (2015), traz os fatores críticos apontados pelo *Report on Youth Academies in Europe*, para o sucesso no desenvolvimento das categorias de base de alguns clubes pesquisados. Cinco foram os principais elementos apontados:

- a) visão da direção da agremiação sobre a transição dos jogadores da base para o futebol profissional;
- b) equipe técnica de direção das categorias de base qualificada e experiente;
- c) comunicação adequada entre as categorias de base e a equipe principal (profissional);
- d) implementação da visão de desenvolvimento do futebol e da organização (do clube); e,
- e) recrutamento eficaz de talentos.

Vale lembrar que nem todos os jogadores que compõem as categorias de base chegam a elite de seus clubes. A profissão de jogador de futebol é uma das mais cobiçadas no Brasil, porém, poucos conseguem se tornar jogadores profissionais, a concorrência por uma oportunidade é enorme, existindo um grande número de interessados, para um escasso número real de vagas disponíveis (ESTENDER, 2013)

Sendo assim, os clubes devem pensar também fora dos limites do campo de futebol, em relação aos jovens que não conseguirem seguir esta carreira. Esses meninos precisam ser preparados para voltar a outro mundo tão competitivo quanto o do esporte, através do incentivo ao estudo, a uma formação que possa lhe ajudar a ingressar em uma outra carreira. A responsabilidade do clube não deve acabar simplesmente quando o atleta é dispensado. Estender (2013, p. 27) complementa:

No futebol, há a oportunidade de desenvolver o conhecimento educacional de qualidade para seus atletas, como preparação para a vida, para que os jovens talentos, que não conseguem êxito na

profissão de jogador de futebol, tenham garantia de formação superior através da educação.

### 8.3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO A SERVIÇO DO FUTEBOL

Atualmente, as informações e os conhecimentos têm vida útil muito curta. As mudanças ocorrem numa velocidade tamanha que aquilo que sabemos agora poderá ter pouquíssima utilidade num breve tempo. (PARREIRA; GONZALEZ, 2006)

O futebol com alto nível de competitividade, hoje, não pode ser pensado separado da tecnologia da informação. Softwares cada vez mais inteligentes são desenvolvidos e aprimorados para que as equipes que comandam a gestão do futebol tenham informações cada vez mais precisas de observação do desempenho dos atletas, de oportunidade de jovens no mercado, de análises estatísticas sobre jogos e treinamentos, além das análises referentes aos seus rivais.

Para Ferguson (2016) as inovações têm sido aplicadas em diversas áreas nos clubes de futebol. Todos estão sempre atrás da última novidade capaz de torná-los melhores do que os adversários. No futebol moderno todos concordam que fazer bom uso da tecnologia pode dar ao time uma vantagem competitiva (CARSON, 2015).

Com o incrível aumento de dados gerados em segundos, permite que os gestores tenham em mãos diversos tipos de informações em tempo real e relatórios que são capazes de dar um grande suporte na tomada de decisões, dentro de um ambiente de grande instabilidade, que é o mundo do futebol. Para Jorge e Valentim (2015), a informação é um dos componentes implícitos em distintos processos organizacionais, assim, é necessário que os sujeitos organizacionais sejam dotados de competências que proporcione o melhor aproveitamento de dados e informações.

Ao realizarem processos, atividades e tarefas os sujeitos organizacionais interagem a todo momento com dados, informações e conhecimentos, ou seja, esses elementos são inerentes seja de maneira direta, seja de indireta. Choo (2003) destaca que a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização

faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

De fato, “a utilização crescente de informações objetivas decorrentes da análise competitiva são subsídios essenciais para as decisões tomadas por uma comissão técnica durante a partida e nas fases de planejamento” (BARROS ET AL., 2002, p. 11). O que se espera, é que estas informações atuem na adequação do treinamento a especificidade competitiva, condição importante para a preparação dos futebolistas.

A gestão do elenco, a logística que envolve os jogos, a formação de uma comissão técnica qualificada, a utilização de tecnologias de ponta, a criação de uma filosofia de jogo do clube e a sua disseminação entre os envolvidos, são fatores de extrema importância para conquistar os objetivos na temporada. O planejamento do clube deve estar pautado em uma estrutura sólida para que se tenha uma maior possibilidade de sucesso e que faça com que seus atletas tenham um alto rendimento.

Nesse contexto, gerir o conhecimento produzido pelas inovadoras ferramentas da tecnologia da informação (TI), tornam-se um dos pilares da administração esportiva contemporânea. Para Wilson (2007), a inovação pode se referir a transformação do conhecimento em novos produtos, práticas, e processos e serviços, sendo influenciado pelo gerenciamento do conhecimento através da aquisição, compartilhamento e aplicação de inovação. Para ser específico, “a aquisição de conhecimento é o processo de obtenção de conhecimento que está disponível em algum lugar e refere-se ao uso de conhecimento ou captura de novos conhecimentos” (LIN; LEE, 2005). Darroch (2005) entende que para um negócio para alcançar um melhor desempenho e permanecer competitivo, o conhecimento precisa ser gerenciado não apenas de forma eficaz, mas também inovadora.

Em Carson (2015), o manager/técnico Wilkinson faz uma observação sobre o crescimento da tecnologia no futebol com grande interesse:

A informação disponível para a comissão técnica tem aumentado ao longo dos anos, e é bom que isso aconteça. Perguntam-nos como

tomamos boas decisões, decisões acertadas. A primeira coisa de que precisamos é de fatos, precisamos do máximo de informações objetivas que pudermos conseguir. Isso sozinho não facilita a tomada de decisões, mas realmente nos ajuda a tomar uma decisão com melhores fundamentos. (CARSON, 2015, p. 121)

Dessa maneira, a formação, a experiência, a flexibilidade e a capacidade de leitura de todas essas informações, servem como base para que um gestor administre o futebol, conseguindo extrair o melhor, tanto esportivamente, quanto economicamente. Dominar as várias tecnologias disponíveis é algo complicado e que demanda grande esforço e perícia. Os líderes voltados para o futuro estão se cercando de especialistas que podem lidar com o avanço tecnológico e interpretar os dados (CARSON, 2015).

Ter uma equipe especializada por trás, que possa personalizar os relatórios e as observações conforme o planejamento do clube, se torna um grande trunfo no ambiente futebolístico. Isso se deve ao compartilhamento das informações dentro de toda a diretoria de futebol, onde se deve pensar em uma cultura própria de jogo e, conseqüentemente, de observação de seus atletas e adversários. Para isso, a formação de talentos também nessa área é importante, para manter um desenvolvimento de alto nível dentro de sua estrutura. Para Carson (2015), o segredo era persuadir os dirigentes do clube a contratarem jovens profissionais talentosos recém-saídos das universidades, mas que soubessem tudo sobre a tecnologia da informação. Se você tiver informação o suficiente, no final das contas vai encontrar algo que vale a pena usar.

Assim, plataformas eletrônicas são desenvolvidas, em parceria entre clubes e empresas de TI, com o objetivo de integrar dados e informações registradas pelos diversos departamentos que compõem um clube, obtendo cada vez mais detalhes sobre os atletas, não somente sobre seu desempenho em jogos e treinamentos, mas também sobre a qualidade de seu sono, sua alimentação, stress, fadiga, lesões, entre outras dezenas delas. Além disso, disponibilizam para os próprios jogadores terem acesso a esse conhecimento, para que possam entender melhor o seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo.

Estender (2013), ainda salienta que os clubes devem estar atentos as

mudanças do mercado e ao potencial da empresa aliado a um bom planejamento de suas ações, para que possam surgir boas oportunidades de negócio.

Sendo assim, o uso da tecnologia da informação pode ser utilizado, principalmente, em duas funções:

### 8.3.1 ANALISAR O DESEMPENHO DE SEUS ATLETAS

Analisar o desempenho dos atletas nos treinos e nas partidas, hoje em dia, se tornou algo básico e de suma importância para os times que querem disputar os campeonatos em alto nível. Tecnologias vem sendo aperfeiçoadas dia a dia para que todos os detalhes dos jogos possam ser observados e gerem as comissões técnicas, o maior número de dados e informações possíveis. E isso não se restringe somente ao nível profissional, as categorias de base vem ganhando cada vez mais investimento com esse tipo de tecnologia para desenvolver seus atletas. “A quantidade e qualidade da informação que um treinador tem ao seu dispor ao longo das várias etapas do seu trabalho é um dos aspectos fundamentais para o sucesso das suas ações” (SILVA, 2006, p. 91).

Softwares atrelados a mapas de calor, GPS (*Global Position System*) integrado ao uniforme de jogo, sensores em torno do campo, filmagens em alta definição por diversas câmeras, dados e informações estatísticas, são algumas das formas que se tem de analisar o desempenho dos atletas. Carson (2015) destaca: “Sistemas como o Prozone ajudam muito os clubes, já que é capaz de avaliar o esforço e o aperfeiçoamento técnico dos jogadores nas partidas, por exemplo”.

Para Garganta (2001), a tecnologia dos sistemas de observação deve corresponder a um refinamento e extensão de categorias que os integram, no sentido de aumentar a descrição das ações de jogo consideradas fundamentais.

Nos sistemas que são vendidos no mercado, existem métricas prontas, mas também muitos dão a possibilidade de moldar conforme seus objetivos. Ferguson e Moritz (2016, p. 38) exemplifica a sua metodologia de uso:

Uso uma série de critérios subjetivos e objetivos para classificar os atletas. Os subjetivos incluem a habilidade com os dois pés; o senso de equilíbrio; a disciplina com que cuidam da forma física; a atitude em relação aos treinos; a consistência entre os jogos e ao longo de temporadas sucessivas; a maestria que demonstram em diversas posições; e o talento acrescentado a qualquer time que jogam. Ao se empregar esse tipo de métrica, torna-se muito mais fácil definir os mais altos níveis de desempenho. As pessoas que ficam menos confusas em relação a isso são os outros jogadores.

Há uma corrente que defende precisamente que a melhoria do rendimento está em grande parte determinada pela qualidade do feedback dado aos jogadores depois da competição, sendo por isso, necessário que o treinador disponha de dados pontuais e objetivos sobre a atuação dos seus jogadores.

As estatísticas são fundamentais para o avanço do esporte. Essa informação nos faz pensar que, esportes como voleibol e basquetebol estão anos-luz à frente do futebol, pois seus treinadores, tanto de vôlei quanto de basquete usam e abusam do scout para determinar as ações de suas equipes (VENDITE; VENDITE; MORAES, 2005, p. 5).

Ele é necessário para que o técnico não tome decisões precipitadas, afim de que com esses dados em mãos, possa obter informações interessantes no andamento não só dos jogos, mas sim dos treinamentos, onde os atletas podem ver no scout suas deficiências e acertos para que possam ter um desempenho máximo durante as partidas.

Para Silva (2006), scout é como uma forma particular de observação análise que tem por objetivo relatar informações precisas sobre um adversário, para que o treinador possa construir de maneira adequada sua planificação de jogo para determinada partida.

Vários autores têm diversas opiniões a respeito do que significa o scout, que seria “um método numérico que processa dados sobre determinada equipe durante as partidas, como número de passes, faltas, desarmes, ou seja, recolhe informações de várias situações envolvidas num jogo” (CUNHA; BINOTTO; BARROS, 2001, p. 112). Ou como aponta Drubscky (2003), “é considerado como um mapa técnico e tático dos jogos”.

Assim pode-se ter como produto das análises: a identificação de padrões de jogo e de variações; a análise das jogadas de bola parada; a análise dos momentos de transição do ataque para a defesa e da defesa para o ataque; a análise das ações ofensivas e defensivas, conforme Vendite et al. (2005).

Segundo Macedo e Leite (2009), podemos resumir em alguns tópicos como o scout pode ser útil na formação dos atletas das categorias de base:

1. Melhorias no entendimento do jogo por parte do técnico e subsequente os jogadores;
2. Aperfeiçoamento técnico-tático das ações realizadas no jogo por parte da equipe a ser analisada;
3. Melhora no feedback entre técnico e jogador;
4. Acompanhamento do atleta em todos os níveis da preparação, tanto na ordem física, técnica, tática e psicológica;
5. Identificação dos problemas que ocorrem com os jogadores durante treinos e jogos sejam eles técnicos, táticos, físicos ou psicológicos;
6. Melhorias na intervenção por parte da comissão técnica junto aos garotos dessas categorias de base;
7. Reflexão por parte da comissão técnica sobre os métodos que estão sendo utilizados para o treinamento desses jogadores de base, a fim de estarem sendo coesos com a aprendizagem de todo o processo formativo do futebol.

### 8.3.2 ANALISAR O MERCADO DE JOGADORES

A organização tem que estar atenta ao mercado no sentido de novas oportunidades, custos, e benefícios que possam ser gerados com novas contratações

e novas formas de aumento de receita. (ESTENDER, 2013)

Mais do que nunca essa afirmação faz sentido. A capacidade de observação dos atletas aumentou bastante com as novas tecnologias relacionadas as plataformas com vídeos, informações e a rede de comunicação envolvida entre jogadores, agentes e clubes.

Com as ferramentas disponíveis, a observação e análise de atletas não pode mais se resumir a uma única visita a uma partida ou outra, ou alguns lances gravados em um dvd (ou do Youtube). Para Soriano (2010), existe uma maneira mais racional de avaliar a necessidade de contratar jogadores e o quantia correta de valor a pagar por eles, nada relacionado a sorte ou acaso. Assim, antes de contratar um jogador de futebol, qualquer colaborador ou empregado, sugere avaliar: sua capacidade técnica (o talento); sua atitude e seu compromisso; as possibilidades de se encaixar na filosofia do clube.

Cada clube adota um critério de análise que satisfaça a sua comissão técnica. Ferguson e Moritz (2016) cita o exemplo que mais utilizava: “Os objetivos, e por isso inquestionáveis, são: o número de gols marcados; o número de partidas jogadas em vários dos melhores times do mundo; o número de medalhas ganhas em copas e campeonatos nacionais; e o número de jogos em Copas do Mundo”.

Os clubes europeus, principalmente, investiram bastante na pesquisa de jogadores do mercado sul americano, já que tem sua técnica reconhecida e o seu baixo valor de transferências. É um bom negócio, já que conseguiam jovens talentos a preços muito baixos e com grande potencial, que muitas vezes refletiam em ótimas transferências milionárias. Podemos destacar os clubes portugueses, como Porto e Benfica, que garimpam jogadores de nível mundial como o Colombiano James Rodriguez, que saiu do Banfield (Argentina), se transferiu para o Porto, depois Mônaco (França) e hoje joga no Real Madrid (Espanha). O Benfica conseguiu encontrar o excelente Di Maria no Rosário Central (Argentina), e depois o vendeu para o Real Madrid. Entre outros.

Mas nem somente de clubes sul americanos vivem os europeus, há também espaço para observações no mercado africano, onde diversos bons valores foram descobertos, inclusive George Weah, atacante da Libéria, que foi premiado como melhor jogador do mundo em 1995; e os campeonatos periféricos da Europa, como o dinamarquês, croata, búlgaro, sueco, belga, entre outros, que trazem bons valores ao futebol de elite.

Com a profissionalização do futebol e o acesso as práticas utilizadas, principalmente, pelos europeus, os clubes brasileiros também se preocuparam em aumentar o seu leque de observações, para tentarem se antecipar as investidas dos clubes estrangeiros. Hoje já se analisa com maior profundidade campeonatos como o colombiano, o equatoriano e chileno.

O desenvolvimento dessa área só tende a aumentar, tendo em vista que novos mercados “consumidores” estão surgindo com uma enorme capacidade de investimento, como o chinês, além da crescente força do americano, culminando, assim, com um nível ainda mais intenso de competitividade por novos talentos.

## 9 CONCEITOS DE GESTÃO ESPORTIVA

A gestão, como conceito, tem vários significados, o que em teoria pode ser compreendido como uma questão de gerenciar os vários recursos que são vitais para a consecução dos objetivos em todas as funções básicas de gerenciamento: planejamento, organização, implementação (direção) e controle. Tavčar (2009, p: 13) afirma que as principais atividades de gerenciamento estão o planejamento, a criação de estratégias e o gerenciamento da organização e gestão de pessoas para alcançar o resultado desejado, medindo e avaliando os resultados das atividades das pessoas.

Na literatura, existem várias definições de gerenciamento de esportes, mas a maioria deles é baseada no gerenciamento de recursos-chave que são importantes para a realização das missões e objetivos das organizações esportivas ou atletas. Historicamente, o processo da formação da área de gestão esportiva se deu principalmente, sob forte orientação da educação física. Com o crescimento da indústria do esporte, a utilização da administração e suas ferramentas nesse campo foi primordial para o salto de eficiência que o esporte precisava para se tornar um negócio bilionário.

Se, por um lado, o crescimento e o lucro das organizações são importantes para os gestores em geral, para os esportivos a prioridade também é dada à conquista da vitória em uma competição ou a uma posição melhorada na tabela de competição. No mundo dos negócios, os gestores devem seguir as restrições na legislação que regulam o mercado, enquanto os gestores esportivos, além dessas disposições legais, também devem respeitar uma série de regras internas de associações esportivas que restringem suas operações (por exemplo, eventos direitos de comercialização, transferências de jogadores profissionais, cronogramas de competições) (RETAR; PISOT; KOLAR, 2015).

O ambiente dinâmico no qual as organizações atuam levam-nas à permanente necessidade de se adaptar e desenvolver melhorias em seus processos, permitindo-lhes sobreviver e evoluir diante das demais (LICHTENTHALER, 2009). Para tanto, elas precisam estar atentas à identificação de oportunidades e captura de

conhecimento externo, que atua como elemento gerador de inteligência ao viabilizar a adaptação e otimização das atividades realizadas no contexto organizacional (LIAO; WELSCH; STOICA, 2003).

O desempenho das organizações esportivas baseia-se no trabalho profissional altamente qualificado e da qualidade da equipe, onde as atividades são planejadas, organizadas, lideradas e controladas por especialistas em gestão de esportes profissionais, que possuem, além de suas capacidades, habilidades, conhecimento e motivação, uma série de outras competências que vão desde gerenciais e técnicas até sociais (RETAR; PISOT; KOLAR; 2015).

O foco está nas suas áreas fundamentais de estudo (marketing, contabilidade, economia, finanças, ciência da computação, administração), com ênfase nos cursos de administração e com áreas de estudo aplicadas (história e filosofia do esporte, cultura esportiva, sociologia do esporte, psicologia e medicina do esporte) e são específicos para a indústria esportiva e experiências práticas. (PIMENTA, 2001)

Lussier et al. (2004, p. 5), definem a gestão do esporte como uma ponte de conexão entre as duas áreas e afirmam que a gestão esportiva é um "campo multidisciplinar que combina a indústria do esporte e a gestão". Desta forma, eles conectam gerenciamento com várias partes interessadas no campo do esporte: organizações esportivas, agências de marketing esportivo, agentes, instalações e centros esportivos, competições e eventos esportivos, recreação esportiva, produção de artigos esportivos, atletas profissionais e equipes esportivas.

A profissionalização do futebol, objeto de estudo, não é antigo, nem mesmo na Europa. Um dos fatos mais marcantes do processo de desenvolvimento, foi a entrada de João Havelange na presidência da FIFA, na década de 70, levando uma visão de negócio e transformando os torneios da entidade bem lucrativos, principalmente a Copa do Mundo.

Com um perfil de megaevento bem organizado e executado, contando com uma base de patrocinadores grande, com uma ampla rede de transmissão, através das mídias de cada época, se tornou um modelo de negócio a ser replicado pelas

maiores ligas do mundo. Assim, a necessidade de ter uma gestão de qualidade foi cada vez maior para que federações e clube pudessem aumentar ainda mais suas receitas e conquistar mais torcedores.

Para Parkhouse (1996 apud PIMENTA, 2001) a gestão esportiva compõe-se de dois elementos básicos: esportes e gestão. Conseguir as coisas executadas por meio das pessoas e com elas, via planejamento, organização, direção e avaliação (controle), é a definição contemporânea de gestão esportiva.

DeSensi, Kelley e Beitel (1990, p. 28) entendem que a gestão esportiva é:

“qualquer combinação de habilidades relacionadas ao planejamento, organização, direção, controle, orçamento, supervisão e avaliação inseridos no contexto de uma organização ou departamento, cujo produto ou serviço primário, seja relacionado ao esporte ou atividade física”.

Mullin, Hardy e Sutton (1993) definem que a gestão esportiva inclui as funções de planejamento, organização, direção e controle no contexto de uma organização com o objetivo primário de prover atividades esportivas e/ou de *fitness*, bem como produtos e/ou serviços.

As definições desta área de conhecimento variam de acordo com países e continentes; assim, por exemplo, a North American Society for Sport Management (Sociedade Norte-Americana para Gerência do Esporte-NASSM) define a gestão esportiva como um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do esporte, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional. (NOLASCO ET AL, 2006)

Parkhouse (1996) defende que a gestão esportiva é uma área multidisciplinar, onde ocorre o entrelaçamento de várias disciplinas, que atuando de forma conjunta, principalmente nos campos de administração e educação física, podem chegar a uma melhor performance na indústria esportiva.

Kolar e Zaletel (2013) interpretam o conceito de gestão do esporte de um ponto de vista funcional e determinam "como uma função organizacional e processo de planejamento, promoção e controle da organização e do funcionamento". Retar (2011), entende que a gestão do esporte significa além do processo administrativo, a gestão de todos os seus recursos-chave:

"É necessário mencionar que o esporte é parte integrante da cultura e das tradições - tanto para o indivíduo como para a sociedade, e é, portanto, ainda mais importante conhecer os motivos e atitudes dos indivíduos que entram na organização desportiva, bem como a sociedade que o afeta". (RETAR, 2011, p. 8).

Dessa forma, pode-se entender que se configura num processo de colaboração entre pessoas, além de uma infraestrutura capaz de suprir as necessidades para que os objetivos das entidades sejam alcançados. Para se entender o objeto de estudo da gestão do esporte, é preciso inicialmente definir organização esportiva.

Slack e Parent (2006 apud ROCHA; BASTOS, 2011) afirmam que organização esportiva é uma entidade social, com objetivos claros e limites bem definidos, envolvida na indústria do esporte. Usando esta linha de pensamento, conhecer a indústria do esporte e seus limites é fundamental para se definir gestão do esporte.

Clubes profissionais de futebol oferecem serviços a pessoas interessadas em assistir jogos de futebol (esporte para espectadores). Gestão do esporte é essencialmente a coordenação das atividades que ocorrem dentro destas organizações ou em organizações similares (ROCHA; BASTOS, 2011).

Observa-se uma nova tendência no que tange às áreas de estudo, emergindo a Comunicação e o Relacionamento Humano como uma das bases da gestão esportiva, por serem consideradas de fundamental importância para o exercício da função.

Para Retar et al. (2013, p. 83) além dos elementos clássicos da definição de gerenciamento, ou seja, o processo e as principais funções organizacionais, também

classificam dentro da definição o conceito de recursos-chave, que podem diferir significativamente entre organizações esportivas, dependendo de fatores como o tipo de organização desportiva, seu tamanho, missão e processo de tomada de decisão. Os autores ainda adicionam um novo elemento, identificado como uma cooperação bem-sucedida com as partes interessadas, porque acreditam que o sucesso no esporte se baseia nos efeitos sinérgicos de vários fatores, de treinadores, patrocinadores, meios de comunicação, médicos, fisioterapeutas, etc.

O fato é que profissionais cada vez mais qualificados são exigidos para conseguir executar todas as tarefas e superar todos os desafios que estão sob sua responsabilidade. Assim, são considerados tomadores de decisões, em todos os momentos do processo administrativo, já que planejam, organizam, lideram e controlam as atividades de uma organização.

Plastovski (2012) descreve o gestor de esporte como alguém capaz de alcançar a sinergia de recursos e funções de um gerente em sua estreita definição de planejador, organizador e supervisor dos processos de trabalho, bem como o líder na capacidade de um catalisador e motivador de funcionários em uma organização esportiva.

Retar et al. (2013) definem um gerente de esportes como profissional competente no esporte, que tem a capacidade de usar o conhecimento, habilidades, qualidades pessoais, experiência e motivação a sua maneira para efetivamente realizar o trabalho esperado ou desempenhar o papel na área de gestão do esporte. Os autores explicam ainda que a competência do gerente de esportes é, em particular, o resultado da motivação individual para ativar adequadamente seu conhecimento, realizar o trabalho de forma subjetiva e cumprir com êxito o papel que se esperava ou exigia dele por um ambiente específico.

## 10 RESPONSABILIDADES DO GESTOR E O PROCESSO DE GERENCIAMENTO

Diversos profissionais destacam a importância que se tem de ter o apoio e a confiança da alta cúpula da instituição, a fim de que tenha suporte para desenvolver um trabalho. Quando se tem apoio de quem comanda, é muito mais fácil vencer. (PARREIRA; GONZALEZ, 2006)

Cada gestor mesmo que tenha que se basear na cultura organizacional, começa a realizar seus trabalhos pautados na sua forma de trabalhar, apresentando sua metodologia, suas estratégias e suas competências.

Sir Alex Ferguson, era a chave, a figura central, porque ele era o homem no comando do núcleo do negócio e, até hoje, foi quem melhor incorporou o princípio da autoridade central num dos clubes mais populares do mundo:

“Sempre me lembro de quando comecei no Manchester United. O presidente Martin Edwards me disse que a principal diretriz do Manchester é colocar o técnico/manager na posição de membro mais importante do clube de futebol, tudo é orientado de acordo com o pensamento e a responsabilidade do treinador/manager” (CARSON, 2015, p. 134).

Com o desenvolvimento de novas tecnologias, novas possibilidades de comunicação, novos modos de relacionamentos e abordagens de negociação, os estudos sobre novas formas de se administrar evoluem paralelamente, aumentando bastante a competição entre as instituições que compõem esse ambiente. Com isso, os profissionais são cada vez mais exigidos para que tenham domínio das mais novas técnicas, habilidades e conhecimentos e, assim, acompanhem as transformações.

Na indústria do futebol isso não é diferente. O futebol virou um negócio complexo, instável e bilionário, principalmente com a utilização de novas tecnologias de comunicação, que permitiram que pessoas do mundo inteiro tivessem acesso a qualquer clube, tanto para assistir os jogos como para consumir. Assim conforme Soriano (2010) afirmou: “os clubes devem compreender os clientes potenciais, as necessidades que querem cobrir, contra quem concorre e como, qual é o tamanho do

mercado atual e futuro, com que fornecedores pode contar e que normas tem que respeitar”.

A inserção da lógica de mercado como discurso dominante em múltiplos setores da sociedade conduz a mudanças nas organizações, das quais não estão isentas as organizações esportivas e, em particular, os clubes de futebol (CARVALHO; GONÇALVES; ALCANTRA, 2003).

Quando falamos da entrada das práticas de mercado no futebol, não devemos apenas nos voltar para a venda da marca, espaços publicitários, captação de sócios torcedores e vendas de produtos, mas pensar, também, na gestão dos atletas e tudo que envolve o jogo.

Existem fatores que fazem com que o mercado do futebol se diferencie dos demais, principalmente, porque envolvem a paixão de milhões de torcedores e a competição, não podendo utilizar totalmente a lógica de mercado. Estes dois fatores destacados, criam um ciclo de cobranças diária enorme, já que além das conversas tradicionais entre torcedores, a mídia super explora o assunto, exaltando ou colocando em xeque todo o trabalho de um clube.

Além disso, o executivo de futebol irá conviver, às vezes, com a marca de um grande time, que está sujeita aos mais variados tipos de emoção – internamente, no clube, de seus dirigentes, e externamente, de toda uma massa torcedora que, muitas vezes, segue essa marca como se fosse uma verdadeira religião (BRUNORO; AFIF, 1997). Os administradores dos clubes são tachados de competentes ou incompetentes, dependendo do que fazem em termos de contratações e demissões, e também em função dos resultados conquistados nos gramados (MATTAR, 2014).

Assim, a gestão do elenco, a logística que envolve os jogos, a formação de uma comissão técnica qualificada, a utilização de tecnologias de ponta, a criação de uma filosofia de jogo do clube e a sua disseminação entre os envolvidos, são fatores de extrema importância para conquistar os objetivos na temporada. O planejamento do clube deve estar pautado em uma estrutura sólida para que se tenha uma maior possibilidade de sucesso e que faça com que seus atletas tenham um alto rendimento.

Conforme Brunoro e Afif (1997), o executivo de futebol precisa criar condições para que o técnico tenha tranquilidade para implantar seu método de trabalho.

Além de estar ligado diretamente ao planejamento da comissão técnica do time principal para determinado campeonato, ele ainda deverá ficar em contato permanente com o gerente de futebol amador para conhecer quais são os jogadores que se destacam, fazendo com que haja apoio imediato a esses atletas para descobrir se eles possuem qualidades para integrar o elenco de profissionais (BRUNORO; AFIF, 1997).

No futebol, o passado conta muito pouco, pois o que vale são os resultados que estão sendo obtidos no presente e possivelmente no futuro. Um profissional que esteja atuando nessa área não pode acreditar que as vitórias que obteve sejam suficientes para garantir o sucesso no futuro. O espírito vencedor sempre deverá nortear esse indivíduo (BRUNORO; AFIF, 1997)

O lado sombrio de tudo isto e que afeta diretamente a orientação da gestão dos clubes de futebol é que este comportamento do torcedor, da mídia, e de outros públicos em geral, funciona como estímulo que retroalimenta o sistema, mantendo a situação como está: faz o dirigente assumir uma postura de buscar o resultado esportivo a qualquer custo, pelo qual, no fim das contas, ele será avaliado e lembrado. (MATTAR, 2014)

Segundo, Parks (1998 apud PIMENTA, 2001), as responsabilidades dos gestores esportivos podem ser divididas em quatro grupos: atividades de gerência geral; gerência organizacional; gestão de informações e; ciências do esporte e exercício.

Estes grupos são interligados e praticamente interdependentes. As atividades de gerência geral são aquelas que todos os gestores esportivos devem dominar e dependendo do grau do trabalho, executá-lo (PIMENTA, 2001).

Segundo Chelladurai (1994 apud PIMENTA, 2001), embora os modelos variem de forma sutil de escola para escola, existe um acordo geral entre a natureza do

processo de gerenciamento: Normalmente o processo começa com o planejamento e termina com a avaliação, controle e o monitoramento, embora existam vários parâmetros não existe uma ordem lógica que os gestores utilizem as atividades.

O planejamento do departamento, geralmente, é executado entre o diretor, o gerente e a comissão técnica. Nessa situação, o gerente participará, em conjunto com toda a diretoria, da contratação de profissionais para a formação da comissão técnica e de jogadores para o elenco. É o gerente de futebol quem irá fazer os contatos com os atletas em vista e mesmo negociar aqueles que se encontram em disponibilidade (BRUNORO; AFIF, 1997).

O modelo referido por Chelladurai (1994) demonstra como o processo decisório está inerente a cada etapa do planejamento, organização, controle, recrutamento, execução, motivação e comunicação, de forma interligada. A seguir apresenta-se, a definição em cada etapa destas ações em um clube esportivo privado (PIMENTA, 2001):

- a) Planejamento – identificar as metas organizacionais e desenvolver e implementar estratégias para alcança-las;
- b) Organização – dividir a organização em unidades de trabalho de modo a otimizar os esforços;
- c) Recrutamento – Seleção, recrutamento, orientação, treinamento, desenvolvimento, avaliação, manutenção, qualificação dos recursos humanos para alcance das metas organizacionais;
- d) Liderança – influenciar indivíduos ou grupos de forma a obter a melhor performance no trabalho e alcançar os objetivos;
- e) Motivação – despertar forças internas e externas que afetam os indivíduos e grupos na produção de bens e serviços da maneira mais efetivas;

- f) Comunicação – enviar e receber informações de várias formas e utilizando múltiplos canais;
- g) Controle - monitorar o progresso comparando com os objetivos e metas que foram traçados no planejamento, avaliando a performance;
- h) Processo Decisório – escolher um curso de ação das alternativas apresentadas para alcançar metas e objetivos de maneira eficaz.

Ao final do ciclo (ou temporada), os gestores devem realizar uma análise detalhada de tudo que ocorreu, apresentando os pontos positivos para reforça-los e os negativos, para que sejam tomadas as devidas providências a fim de que não se repitam no próximo ano. Essa capacidade analítica que o gestor do futebol e os líderes dos departamentos de base, principalmente o responsável pela análise de mercado e desempenho de jogadores, é de fundamental importância para o crescimento do clube. A Alemanha, durante a Copa do Mundo de 2014, nos apresentou ferramentas de gestão aplicadas ao futebol que ajudaram na construção de seleções vencedoras, melhorando o desempenho técnico e tático de suas equipes.

O ponto principal para a reconstrução do futebol da seleção alemã, se deu depois da Eurocopa 2000, onde os alemães foram eliminados precocemente, jogando um futebol muito abaixo do esperado, recebendo críticas muito fortes de torcedores e da imprensa. Assim, os dirigentes que estavam a frente do futebol no país, começaram a elaborar um plano de transformação e reconstrução do futebol alemão, baseado, principalmente, em sua cultura.

O fator diferencial desse trabalho foi a criação de um conceito de jogo, no qual pudéssemos todos reconhecer que aquele futebol praticado identificava a Alemanha. Os responsáveis pelo futebol alemão tinham como objetivo claro, fazer com que o futebol de sua seleção voltasse a respeitar as tradições que o fizeram ser multicampeões.

## 10.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organização tem a sua história, seus valores, seus princípios que moldam a sua cultura. Segundo Mintzberg et al (2000), a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis — histórias, símbolos, ou mesmo, produtos.

A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (PIRES; MACEDO, 2006).

Para Schein (1985), é preciso adotar um modelo de cultura que faça justiça ao que o conceito conota e que possa ter utilidade em outros campos. Para ele, cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para Dias (2000 apud ROCCO JÚNIOR, 2015), algumas características são fundamentais para se entender o conceito de cultura:

Ela é transmitida pela herança social e não pela herança biológica. Depende do processo de socialização do indivíduo. (...) Compreende a totalidade das criações humanas. Inclui ideias, valores, manifestações artísticas de todo tipo, crenças, instituições sociais, conhecimentos científicos e técnicos, instrumentos de trabalho, tipos de vestuário, alimentação, construções etc. (...) É uma característica exclusiva das sociedades humanas (DIAS, 2000, p. 12).

A construção de uma cultura organizacional envolve a criação de um universo simbólico que possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação (DIAS, 2012; FREITAS, 2007).

No meio futebolístico, a cultura é passada rapidamente entre todas as nações, principalmente, quando falamos de seleções e as características que moldaram sua forma de jogar. O Brasil por exemplo é conhecido como o “País do Futebol”, principalmente por todas as suas conquistas em Copas do Mundo. Além do sucesso representado por essas conquistas, a forma dos brasileiros praticarem a modalidade futebol é admirada mundialmente pela habilidade de seus jogadores e pela beleza plástica com que suas equipes praticam o esporte (WINNER, 2000).

Rocco Júnior (2014) apresenta outro exemplo muito interessante sobre uma das maiores rivais da seleção brasileira, a seleção italiana:

A prática do futebol na Itália é caracterizada historicamente pela filosofia do ‘catenaccio’ ou retranca como conhecemos no Brasil. ‘Catenaccio’ significa literalmente, em italiano, “porta trancada”. O sistema de jogo baseado no “catenaccio” valoriza alguns sentimentos presentes na cultura italiana. A questão da valorização do modelo de defesa alicerçado na proteção de sua meta remonta à história italiana e, em especial, ao seu processo de reunificação. Foi durante esse processo que surgiram algumas “sociedades secretas” destinadas a proteger a nação italiana de um esfacelamento. A valorização desses elementos dá ao ‘catenaccio’ profunda identificação com a forma e o hábito de ser do italiano (ROCCO JÚNIOR, 2014, p. 19).

Nos clubes de futebol não é diferente. Desde a sua criação, os fundadores pensaram em uma instituição pautada em valores e princípios que acreditavam e que tinham interesse em compartilhar com todos aqueles que também os tivessem em comum. Desenvolver uma cultura significa ter uma tradição que mantenha os padrões que queremos em nosso projeto. (KRZYZEWSKI, 2016)

É assim que os torcedores se identificam, sentem que são representados e tornam-se fiéis. A representatividade de algo tão grandioso quanto o esporte é motivo de orgulho para os que administram os clubes, quanto para seus torcedores.

As histórias, os mitos, os rituais, os heróis, tudo que envolve a caminhada do clube ao longo dos anos faz parte diretamente da cultura organizacional. Jogadores, profissionais de comissão técnica, dirigentes e funcionários, devem ser estimulados pelos clubes a conhecer toda a trajetória do clube para ter o conhecimento de tudo que o envolve, toda sua história, tradições e costumes.

Sempre que comprávamos um jogador, eu fazia questão de sentar com ele e explicar exatamente o que se esperava de um novo membro de um clube como o Manchester United (FERGUSON; MORITZ, 2016). Isso faz com que tenham a possibilidade de entender e criar um sentimento de pertencimento àquela organização, o que pode refletir numa melhora do rendimento de seu trabalho.

Você sabe que está em uma cultura bem-sucedida quando a mesma mensagem é transmitida por toda a organização – no presente, na história e nos planos para o futuro. No entanto, não podemos esperar que a cultura surja de maneira espontânea. Precisamos ensiná-la e torna-la parte de nossa rotina. (KRZYZEWSKI, 2016)

Arsène Wenger, treinador e manager do Arsenal, clube londrino, resume o que acredita sobre a criação e compartilhamento da cultura de um clube de futebol:

“Mais uma vez, tudo se resume a valores. Quando você tem um time como nós temos com jogadores de 18 nacionalidade diferentes, em primeiro lugar é necessário criar uma cultura, um senso de quem somos enquanto grupo, o que nos faz diferentes das outras pessoas, como nós criamos algo que é comum a todos nós. Depois é preciso recriar um novo modo de se comportar, uma cultura do Arsenal” (CARSON, 2015, p. 134).

O compartilhamento da identidade de um clube é muito importante, tanto para o seu enraizamento, sua manutenção quanto para a sua longevidade. Os gestores são responsáveis por criar ferramentas e mecanismos para que a cultura se fortifique e seja reforçada, sendo através dos símbolos, da identidade visual, na forma comportamental ou nos rituais. A cultura deve ser constante. Isso significa que não basta cria-la – devemos perpetuá-la. Aqueles que participam dela há mais tempo passam os valores e a mensagem da organização para os que estão entrando (KRZYZEWSKI, 2016).

É por meio do compartilhar a realidade que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas, ao se comunicar aos membros, de forma tangível, um conjunto de normas, valores e concepções que são tidas como certas no contexto organizacional (DIAS, 2012; FREITAS, 2007). Ao definir padrões de comportamento

com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente atribuída à cultura organizacional. (ROCCO JÚNIOR, 2014)

Carson (2015) relata um rito de transferência de cultura feita no Liverpool, da Inglaterra, pelos jogadores mais experientes do grupo:

“Eles não jogavam com frequência, na verdade já tinha praticamente se aposentado, mas antes de deixarem o clube em definitivo e ir para outros times, eles permaneciam no Liverpool por um bom tempo. Então havia uma salinha onde esses jogadores mais velhos ensinavam aos jogadores mais jovens como levar adiante o seu legado. Era algo muito forte” (CARSON, 2015, p. 99).

Ainda relacionado a outro clube inglês, agora o Chelsea, Carson (2015), traz um relato de José Mourinho:

“Tivemos essa experiência no Chelsea: John Terry, Drogba e outros foram ótimos com os novatos. Havia muita integração lá. Há uma conexão entre os jovens e a cultura do clube: se os jogadores experientes assumem um papel de liderança dessa forma, os valores do clube são passados adiante e se tornam ainda mais fortes” (CARSON, 2015, p. 101).

Até mesmo para a contratação de jogadores e treinadores, alguns clubes elaboraram parâmetros para entender se eles cumprem os requisitos. Soriano (2010), traz um exemplo de nove tópicos para a escolha de um treinador do Barcelona F. C., adotado em sua gestão:

- 1) Respeitar o modelo de gestão esportiva e o papel da Secretaria Técnica;
- 2) Estilo de jogo;
- 3) Valores a fomentar no time principal (trabalho, trabalho e trabalho. Continuar fomentando as divisões inferiores);
- 4) Treinamento e rendimento: “Deve-se jogar como se treina”. Ênfase no trabalho antes e depois da partida;

- 5) Gestão do vestiário ativa;
- 6) Outras responsabilidades e compromissos com o clube a serem geridos;
- 7) Ter experiência;
- 8) Apoio ao bom governo do Clube;
- 9) Outros aspectos a valorizar no novo treinador.

Ao compartilhar objetivos, regras, valores, entre outros, os indivíduos assumem comportamentos grupais moldados pela organização, motivados pela redução da incerteza de como devem sentir, agir, pensar, e ainda, de como serão vistos pelos outros (DIAS, 2012; FREITAS, 2007; CASTELO, 2009).

Sir Alex Ferguson, ex-manager do Manchester United, tem uma filosofia de liderança bastante simples: “ninguém é maior que o clube. Sendo assim, no momento em que não nos esforçamos mais do que o outro time, não seremos mais o Manchester United” (FERGUSON; MORTIZ, 2016, p. 52)

Os principais clubes do mundo, formados por atletas de diversas nacionalidades, começaram a perceber que o desenvolvimento de uma cultura própria, com a criação de uma identidade calcada em valores clubistas, em geral, resultava em excelentes resultados nas competições esportivas (ROCCO JÚNIOR, 2014).

O ex-jogador da seleção inglesa, Paul Ince, valoriza a presença imponente de Sir Alex Ferguson, uma presença criada por sua ligação a valores irrefutáveis:

“É o respeito e os padrões que ele criou para o clube e para os jogadores: como eles devem se comportar, como devem trabalhar nos treinos e respeitar uns aos outros. Um jogador que chega ao clube precisa ver e sentir que está se unindo a algo especial, a algo bem maior que ele mesmo” (CARSON, 2015, p. 134).

Pensando em um contexto de mercado, diversos clubes entenderam que a valorização da cultura e sua exposição, frente aos torcedores, através das mídias, seus jogadores e patrocinadores, se tornou uma boa perspectiva de negócio. A construção de uma marca forte pautada na cultura organizacional que possa identificar a instituição, principalmente com seus jogadores, colaboradores e torcedores, criam uma identidade forte, clara e definida.

As características do produto esportivo fizeram crescer a importância da cultura organizacional. Com o apoio da mídia, um processo de gestão bem estruturado, que implante, desenvolva, comunique e deixe transparecer essa cultura para todos os stakeholders de uma agremiação esportiva; certamente trará benefícios econômicos, financeiros e esportivos para o clube que a implantar (ROCCO JÚNIOR, 2014).

O marketing, que é uma das forças para a geração de novas receitas para os clubes, se torna vital para o incremento e a divulgação dessa cultura para atingir o maior número de torcedores (e consumidores) ao redor do mundo, já que o futebol hoje é um entretenimento global, onde através da televisão e da internet, principalmente, qualquer pessoa ao redor do globo pode ter acesso aos times. Existem áreas de rápido crescimento na Ásia e nos Estados Unidos, onde não há presença de clubes locais que possam concorrer com os líderes das principais ligas, constitui, por isso, uma oportunidade para que os grandes clubes se transformem em marcas globais (SORIANO, 2010).

Independentemente para qual fim possamos atribuir, a cultura organizacional aparece como fator fundamental para a formação de uma identidade única, a formatação de um código formal e informal de conduta e uma forma de conexão entre pessoas, tanto dentro como fora da organização.

## 10.2 CONSTRUÇÃO DA FILOSOFIA DE JOGO

A filosofia de um modo geral, pode ser considerada a disciplina que consiste em criar conceitos, segundo (DELEUZE; GUATTARI, 1992).

Para o futebol, adotar uma filosofia de jogo em um clube, como um todo, significa utilizar um modelo tático ou conceito de jogo em todas as categorias do clube. Isso facilita a criação de uma identidade de jogo, além da formação completa dos atletas para chegarem os mais preparados possível ao profissional.

O treinador não é apenas a chave para o sucesso do clube, mas sua influência pode se estender muito além da equipe atual, como observa para o inglês Hodgson:

“A filosofia do clube, se for clara e forte o suficiente, vai atingir não apenas a equipe principal, mas também as outras categorias em todos os níveis dentro da estrutura do seu clube, podendo até mesmo ficar encrustada na organização por um longo período de tempo. Já vimos muitos exemplos de técnicos de futebol ícones cuja filosofia levou suas equipes a adotarem certo estilo de jogo e a projetarem uma imagem particular da qual o próprio clube se orgulha muito” (CARSON, 2015, p. 47).

Esse fator é de suma importância quando os clubes adotam uma política clara de compartilhamento de conhecimento, onde comissões técnicas de todas as categorias se reúnem para trocar experiência de treinamento e de jogos.

A construção do conhecimento parte da observação, do entendimento e da transformação em algo novo que pode gerar a ideia de algo a ganhar (vantajoso) ou então, usado para se defender ou se afastar. Nonaka e Takeuchi (1997) propõem que o processo de construção do conhecimento versa sobre crenças e compromissos, relacionados a ações, atitudes e intenções intrinsecamente ligados aos seres humanos.

Gerenciar os conhecimentos produzidos dentro de uma instituição, um clube de futebol por exemplo, se tornou uma fonte de vantagens competitivas, onde se investe na criação de um centro de análise de dados e informações sobre todos os atletas, de treino, jogos, não só tática ou tecnicamente, mas também para ter o conhecimento sobre rendimento e desgaste físico, para a proteção contra lesões, entre outros.

Para Alvarenga Neto (2008), a gestão do conhecimento funciona a partir de atividades com objetivo de promover o conhecimento organizacional, tornado disponíveis aos envolvidos os mais relevantes

Stewart (1998 apud BARIZON, 2016) identificou que nas empresas existem alguns conhecimentos que fazem parte do capital intelectual, mas apenas de forma potencial, isto é, eles existem, mas não são facilmente mapeáveis, identificáveis, percebidos, extraídos e colocados à disposição da organização.

Alvarenga Neto (2008) descreve que as lideranças das organizações e os produtores de conhecimento podem viabilizar a criação do conhecimento, fornecendo espaços físicos adequados, conexões habilitadas por tecnologia da informação (rede de computadores, sistema de e-mails, vídeo conferências, etc.) ou estabelecendo uma lógica para favorecer as interações entre os membros da organização por meio de trabalhos em equipe, seminários, forças-tarefas, etc. No entanto, os contextos capacitantes surgem pela geração espontânea e os relacionamentos podem propiciar confiança, apoio e comprometimento imprescindíveis a essa geração espontânea. (BARIZON, 2016)

Alguns clubes já criaram agendas de reuniões promovidas pelo gestor do futebol, para que haja encontros periódicos onde são extremamente encorajados a compartilhar suas experiências, tanto positivas quanto negativas, para que todos possam colaborar e ajudar o clube a crescer. Essa troca de experiências se torna uma atividade de grande valia, já que novas atividades podem ser adotadas e a observação de algum ganho em relação aos atletas ou ao grupo, pode valer para todos os outros. Assim como a vivência em situações desfavoráveis.

Esse pensamento de que todos estão unidos pela mesma causa, a vitória do clube, é um elemento que deve ser incorporado a cultura daquelas instituições que pretendem ter um crescimento no meio do futebol.

Para se chegar a esse ponto, a comunicação interna dos objetivos e estratégias tem de ser feita de forma perfeita. Diretoria, comissões técnicas e jogadores precisam conhecer, de maneira bem clara, o que o clube pretende atingir, onde pretende chegar

e como, revelando o papel de cada um nesse projeto. Com a participação de todos os envolvidos e responsáveis, a possibilidade de envolvimento e maior dedicação se torna maior. Para Estender (2013), é importante que todos os colaboradores e atletas do clube tenham a consciência das ações e objetivos para que possam entender e corresponder às expectativas da entidade sobre o grupo.

### 10.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO FUTEBOL

A gestão do conhecimento tornou-se cada vez mais um tema de interesse em todos os tipos de organizações devido ao crescimento consciência da importância do conhecimento para a prosperidade e a sobrevivência da organização (WANG; LIN, 2013).

O conhecimento é a força vital de uma organização e foi identificado como um elemento crucial para a sobrevivência das organizações na era dinâmica e competitiva. Portanto, isso implica que gerenciar conhecimento é tão importante para uma organização quanto outros recursos. Para ser bem-sucedido e apreciar a vantagem competitiva, as organizações dependem fortemente do conhecimento que se tornou um recurso e um fator de sucesso crítico para as organizações (RIEGE, 2007; YI, 2009).

Assim, faz parte da estratégia empresarial que trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa. Enfatiza o capital humano, proporcionando a criação de novas ideias e processos, identificando, captando, distribuindo, compartilhando e alavancando o conhecimento. Implica, portanto, “a adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e organizacional” (FIALHO; PONCHIROLI, 2005).

Nesse caso, a cultura de uma organização é considerada um elemento crítico, que influencia fortemente o comportamento de seus membros, as relações que estabelecem uns com os outros, a forma como tomam decisões e suas prioridades no

trabalho (KOTTER; HESKETT, 2011; YANG, 2015), assim como o conhecimento é produzido e administrado para se tornar um diferencial competitivo.

A cultura centrada no conhecimento foi identificada como um fator de sucesso crítico de práticas de gerenciamento de conhecimento. Para alguns autores (FERREIRA PERALTA; FRANCISCA SALDANHA, 2014), pode ser definida como um conjunto de valores organizacionais, normas e crenças sobre com base em que os funcionários criam, compartilham e aplicam conhecimentos na organização.

No ambiente esportivo, para que a gestão do conhecimento possa ser mais facilmente implementada, fatores como a estratégia organizacional, cultura, tecnologia e infraestrutura, precisam estar integradas, pois assim são capazes de prover recursos e promover o compartilhamento do conhecimento gerado. Ainda, em busca de uma maior competitividade, os clubes buscam processos e tecnologias inovadoras para acompanhar as rápidas mudanças que ocorrem, se capacitando a observar, armazenar, analisar, aplicar e compartilhar dados, se dedicando ao que se pode chamar de aprendizagem organizacional, onde profissionais de diversas áreas, trocam informações e conhecimentos, em prol de um objetivo comum.

Sendo assim, a gestão do futebol se configura como uma atividade extremamente complexa no que tange ao desenvolvimento de uma política de integração de diferentes disciplinas, para que possam trabalhar em harmonia, priorizando a aprendizagem da organização, chegando ao desempenho esportivo. Por se tratar de um esporte de alta performance, onde um detalhe pode decidir uma partida ou mesmo um campeonato, a utilização de diferentes formas de análise de dados para tomadas de decisões é de fundamental importância.

Seeley e Davenport (2006) demonstraram a partir de seus estudos que a gestão do conhecimento soma considerável poder à informação adquirida pela inteligência empresarial, pois o conhecimento obtido pelo processo de inteligência competitiva pode ser reutilizado em diferentes ocasiões por outros membros da organização, podendo ainda ser enriquecido ou até mesmo reutilizado gerando novos conhecimentos.

Para Amalia e Nugroho (2011) e Xu, Houssin, Caillaud e Gardoni (2010), o processo de gerenciar o conhecimento através da criação, compartilhamento, armazenamento, distribuição e aplicação, contribuem para a inovação na organização, o que para Damanpour, Walker e Avellaneda (2009) e Berry (2014), desempenha um papel crítico na manutenção do desempenho organizacional.

Assim, sua gestão tem sido operacionalmente definida de forma diferente por sua natureza multidimensional. Por exemplo, Chawla e Joshi (2010) se referem como o processo de identificação e análise acessível ao conhecimento necessário para atingir os objetivos organizacionais. Para Kiessling, Richey, Meng e Dabic (2009), trata-se de um processo de aquisição, armazenamento, compreensão, compartilhamento, implementação de conhecimento e todas as ações tomadas no processo de aprendizagem em conjunto com as estratégias das organizações envolvidas. Além disso, Bhatti e Qureshi (2007) consideraram a gestão do conhecimento, como esforços para explorar o conhecimento tácito e explícito de indivíduos, grupos e organizações e para que se converta em ativos organizacionais que são usados pelos gerentes para dar suporte a decisões organizacionais.

Gerenciar os conhecimentos produzidos é uma fonte de vantagens competitivas e, no ambiente esportivo, podemos ver o exemplo de clubes de futebol, que investem em softwares e em profissionais para montar seus centros de inteligência, com o objetivo de gerar conhecimento sobre diversos aspectos que compõem a rotina dos atletas, para que possam melhorar o seu desempenho esportivo, como: treinamentos, jogos, alimentação, saúde, lesões, qualidade do sono, stress, movimentação em campo, entre dezenas de outros.

Alvarenga Neto (2008) descreve que as lideranças das organizações e os produtores de conhecimento podem viabilizar a criação do conhecimento, fornecendo espaços físicos adequados, conexões habilitadas por tecnologia da informação ou estabelecendo uma lógica para favorecer as interações entre os membros da organização por meio de trabalhos em equipe, seminários, forças-tarefas, etc. No entanto, os contextos que capacitam surgem pela geração espontânea e os relacionamentos podem propiciar confiança, apoio e comprometimento imprescindíveis a essa geração espontânea (BARIZON, 2016).

Rivera-Vazquez, Ortiz-Fournier e Rogelio Flores (2009) e Xue et al. (2011), são da opinião que os gerentes atuam como um fator cultural incentivador significativo para o compartilhamento de conhecimento entre os funcionários. Nesse contexto, a comunicação se apresenta como um fator decisivo para promover tal comportamento (TENG; SONG, 2011), aumentando a transferência de conhecimento de um para outro (MIAO; CHOE; SONG, 2011). A comunicação também foi estudada como uma variável importante em relação a transferência de conhecimento em um ambiente altamente turbulento, bem como no contexto de equipes multifuncionais, segundo Jones e Mahon (2012).

No caso do esporte, o pensamento de que todos estão unidos pela mesma causa, a vitória do clube, é um elemento que deve ser incorporado a cultura daquelas instituições que pretendem ter um crescimento no meio do futebol. Para se chegar a esse ponto, a comunicação interna dos objetivos e estratégias tem de ser bem definida. Diretoria, comissões técnicas e jogadores precisam conhecer, de maneira bem clara, o que o clube pretende atingir, onde pretende chegar e como, revelando o papel de cada um nesse projeto. Com a participação de todos os envolvidos e responsáveis, a possibilidade de envolvimento e maior dedicação se torna maior. Para Estender (2013), é importante que todos os colaboradores e atletas do clube tenham a consciência das ações e objetivos para que possam entender e corresponder às expectativas da entidade sobre o grupo.

O objetivo da gestão do conhecimento é modelar parte do conhecimento que existe nas pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-o para toda a organização. A mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor, se este não estiver acessível. Assim, pretende-se que o conhecimento possa fluir através de redes de comunidades, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em uma mensagem. No entanto, é importante ressaltar que a tecnologia da informação desempenha uma função de infraestrutura, pois o tema gestão do conhecimento envolve também aspectos humanos e gerenciais, conforme Carvalho (2000).

É uma visão que tem por base o conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações

avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade.

O papel da tecnologia da informação no compartilhamento e transferência de conhecimento tornou-se mais significativo com o passar do tempo devido ao seu avanço, sendo identificada como um importante facilitador nesse processo (Mitchell, 2003). Song (2001) verificou que vários meios de compartilhamento de conhecimento são relacionados ao uso de tecnologia da informação como o uso de intranet, e-mails, banco de dados, sites e fóruns eletrônicos que efetivamente facilitam a partilha e transferência de conhecimentos dentro e fora da organização. Além destas, Zhao; Chen (2013), citam outras ferramentas de TI como as mídias sociais e as tecnologias web 2.0.

A ênfase no conhecimento pressupõe a necessidade de sua gestão nas organizações, com a criação de um ambiente organizacional, pautado na sinergia entre três principais dimensões organizacionais: infraestrutura, envolvendo a estrutura organizacional, estilo gerencial, cultura e visão holística; pessoas, caracterizada pela busca da aprendizagem constante, pelo incentivo à criatividade, à inovação e ao compartilhamento do conhecimento; e tecnologia, com recursos de suporte para a geração de informações de atividades relacionadas à gestão do conhecimento.

Assim, a gestão do conhecimento é considerada a melhor estratégia que as organizações podem usar para melhorar seu nível de competitividade (AUDRESCHT; THURIK, 2004), uma vez que o conhecimento é um recurso estratégico que lhes permite obter um maior nível de competitividade e inovação. Para Bontis (2002), a vantagem competitiva da surge de ativos intangíveis, como conhecimento específico da empresa (conhecimento explícito), o conhecimento tácito de suas pessoas e a capacidade de aplicar recursos de conhecimento.

É importante enfatizar que, quando há aquisição de novos conhecimentos, conseqüentemente tende a aumentar a capacidade dos funcionários de transformar o novo conhecimento e gerar novas ideias, conforme abordado por Chen e Huang (2009). Dessa forma, os estoques de conhecimento aumentam e o negócio aproveita

as novas oportunidades, aplicando e explorando os novos conhecimentos para produzir resultados inovadores (HUANG; LI, 2009).

## 11 CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES DO FUTEBOL

Montar uma equipe de trabalho é como montar uma engrenagem eficiente: para que se atinja o objetivo final, é necessário um processo trabalhoso, cercado de enormes cuidados. (PARREIRA; GONZALEZ, 2006)

Dentre diversos que iremos abordar, uma das mais importantes capacidades que um gestor precisa ter é de planejar e organizar bem a sua equipe. Ele deve procurar se cercar de profissionais competentes, dedicados, experiente e que tenham firme consciência da importância de cada um dos demais integrantes das equipes que compõem o futebol. Essa percepção de que o sucesso passa pela integração de todas as áreas é fundamental que o gestor consiga disseminar entre os seus liderados.

No ambiente esportivo, onde a cobrança é enorme e as expectativas são altas, as exigências se multiplicam e as responsabilidades definitivamente recaem sobre o líder. Assim não há outra maneira de ser um líder sem ter comprometimento com a causa e entusiasmo, pois só assim serão capazes de influenciar e inspirar pessoas.

A maioria dos líderes acredita que os desafios mais urgentes, os que demandam maior tempo, estão justamente relacionados às pessoas. A principal diferença no futebol é que esses desafios são enfrentados frequentemente sob intenso escrutínio público (CARSON, 2015).

Ser gestor, na maioria das vezes, exige que o profissional tenha características de liderança, capacidade de planejamento e organização, ótimo relacionamento entre pessoas, capacidade de comunicação, promotor da integração entre funcionários e departamentos, seja empreendedor, agregador e motivador, compartilhador de conhecimentos, dentre outras. Além disso, ser uma pessoa flexível o suficiente para entender que a instituição está acima de todos e que a ideia seja de promover a sua missão, os valores, a cultura e os objetivos, fazendo com que todos trabalhem em prol disso. Para isso, deve ser capaz de transmitir uma mensagem ser clara, direta e compreensível a todos os envolvidos.

Assim, a escolha de uma estratégia passa por uma análise muito cuidadosa do ambiente em que se está inserido, o conhecimento de todas as oportunidades e desafios que poderá encontrar, além do amplo conhecimento sobre os seus concorrentes. Depois de selecionada a melhor opção, deve ter firmeza para manter todos focados e voltados para conquistar o objetivo a partir dela, com responsabilidade, mas acima de tudo, passar confiança e não duvidar do caminho que se segue. Para Soriano (2010), pode-se revisar a estratégia periodicamente ou quando acontecerem grandes mudanças no ambiente, mas não podemos repensá-la, questioná-la e duvidar dela todo dia.

Num ambiente tão instável, como é o futebol, onde em poucos dias, seu clube pode passar do melhor de todos para o pior, quem comanda deve ter um forte equilíbrio mental e emocional para que mantenha o projeto em continuidade, sem que a opinião de externa influencie o tempo todo. Ferguson e Moritz (2016, p.180) relata uma de suas experiências:

Sempre que as coisas não iam bem, havia a tentação de mudarmos de estratégia. Isso não funciona. Acredito que a dedicação contínua ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas e da tática leva a resultados melhores e não estava disposto a mudar só para satisfazer temporariamente os outros.

Nos momentos em que crises possam surgir, em meio aos desafios, é preciso estar preparado juntamente com toda sua equipe. Esse trabalho é feito antes mesmo dela surgir, principalmente, com o estabelecimento de confiança entre os integrantes. O problema não pode ser gerenciado apenas quando ele aparece, já que a comunicação poderá ficar prejudicada e os atores que compõem as equipes não conseguem manter o nível de confiança adequado uns nos outros, e também nas estratégias que foram traçadas.

José Mourinho, treinador e manager português, está convencido de que a liderança se fundamenta, acima de tudo, no amplo conhecimento: “Acho que umas das mais importantes qualidades de um líder se revela quando seus liderados reconhecem nele um profundo conhecimento sobre a situação” (CARSON, 2015, p. 141). Isso transmite confiança aos membros da equipe, fazendo com que possam ter mais compromisso e lealdade, o que nos momentos de pressão e dificuldade, representa um estímulo maior para que enfrentem os desafios.

Em tempos desafiadores, a liderança se torna ainda mais crucial para o sucesso da equipe. Como o líder reage no momento de pressão afeta todos dentro da organização, e provavelmente é algo decisivo quanto ao sucesso ou ao fracasso. (CARSON, 2015)

Uma ação fundamental de liderança é buscar entender as pessoas a partir de seu comportamento, assim, surge um elemento fundamental para os gestores: a empatia. A empatia se configura como a capacidade de se colocar no lugar do outro. Para Krzyzewski (2016), se o outro acredita que somos capazes de entender sua situação e seus sentimentos, passa a confiar mais e isso gera reações mais rápidas e conclusões mais acertadas.

Líderes empáticos não falam apenas o que é dito, eles escutam também o que não é dito, e procuram o significado subjacente, analisam a conversa, a expressão facial e a linguagem corporal do interlocutor em busca das pistas (CARSON, 2015). Para Jackson e Delehanty (1997), apesar de haver ocasiões onde é necessário pulso firme, uma das mais importantes qualidades de um líder é ouvir sem julgar. A não ser que vocês entendam as pessoas, é muito difícil motivá-las. Sem que se compreenda a personalidade da pessoa, é impossível tirar o máximo dela (FERGUSON; MORTIZ, 2016).

Assim, a comunicação aparece como um elemento fundamental para a gestão das equipes, onde o líder deve ser capaz de montar uma estrutura para que todos saibam o que os outros fazem e como o trabalho de cada um completa o do outro, em prol do objetivo geral. A integração dessas equipes, passa, principalmente, pela forma como se comunicam. Intuitivamente eu compreendia que, se houvesse uma quebra de comunicação com a minha equipe, se as instruções não fossem entendidas corretamente ou fossem distorcidas na hora de sua transmissão, isso levaria à confusão (FERGUSON; MORITZ, 2016).

Carson (2015) entende que o profissional que está no centro de tudo precisa de uma excelente habilidade de comunicação. O autor cita cinco atitudes de grande valor:

- 1- Aproveitar o seu papel no centro da ação;
- 2- Definir muito bem suas prioridades;
- 3- Estabelecer e divulgar um projeto comum (visão compartilhada);
- 4- Aceitar prontamente que outras partes estejam envolvidas;
- 5- Concentrar-se numa relação de cada vez

Além das características abordadas anteriormente, outras marcas de um líder se referem a arte de delegar tarefas e a sua disposição em compartilhar informações, além de incentivar que suas equipes também façam. Hoje o líder de uma diretoria ou departamento lida com equipes de segmentos diferentes que compõem todo o arcabouço estrutural para dar suporte às suas decisões. Assim, o líder possui a responsabilidade de delegar tarefas entre as equipes e fazer com que o conhecimento seja passado para todos, pois o líder deve se concentrar em fazer o que somente ele pode fazer.

Assim, as grandes equipes de sucesso possuem clareza no que diz respeito a papéis e processos que devem estar engajados, para que tenham consciência do que se espera deles e o quanto irá cooperar para a conquista dos objetivos. Esse entendimento faz com que as pessoas se sintam mais parte do todo e da sua importância para a instituição.

Para Krzyzewski (2016) quando passam a ter um senso de propriedade, eles ganham autonomia e se sentem orgulhosos. E o mais importante: se motivam para cuidar do projeto, preservar nossos padrões e defender nossos princípios.

Parreira e Gonzalez (2006, p.31) entendem que:

É preciso ser sincero, honesto, transparente. O líder tem de dar ao grupo o que ele precisa, não o que ele quer. Tem de satisfazer as

necessidades, e não aos desejos. É fundamental conquistar a confiança da equipe. E conhecer seus limites. Não interferir no poder do outro, deixa-lo trabalhar. As pessoas precisam ser encorajadas.

Administrar uma organização de sucesso depende, em grande parte, de capacidade de convencer as pessoas a se juntarem a você, mesmo que elas tenham outras propostas mais lucrativas. (FERGUSON; MORITZ, 2016)

Dessa forma, o mais importante para os gestores é formar uma equipe de alto desempenho, proporcionar um excelente ambiente de trabalho e vencedor, dar autonomia e incentivar o compartilhamento de conhecimento entre eles e, principalmente, ter pleno entendimento do ambiente ao qual a instituição está inserida, para que se administre todas as oportunidades e ameaças que podem enfrentar.

### 11.1 SUCESSÃO DA GESTÃO NOS CLUBES

O ingresso do pensamento profissional, principalmente, no Brasil é visto de forma muito positiva e feita por profissionais que buscam uma qualificação adequada para lidar com esse ambiente complexo. Por ser a entrada de uma nova forma de pensamento em relação ao esporte, o perfil do novo gestor vem sendo moldado, principalmente com as transformações que o mercado vem apresentando.

Sendo assim, a complementação acadêmica dos gestores é realizada no dia a dia, com suas atividades e com os desafios que surgem, fazendo com que ganhem experiência necessária para se adaptar e colocar o clube em um patamar de alto desempenho.

Comparando com uma empresa, em diversas vezes, a formação dos gestores e líderes começa desde cedo com o processo de estágio ou de trainee, possibilitando que vivencie o ambiente no qual a empresa está envolvida, enfrentando os desafios que são peculiares e se moldando conforme a cultura da empresa. Pensando nos clubes, já que o ambiente esportivo vem obtendo essa evolução, é de compreensível esperar que utilizem essa prática em um futuro próximo. Parreira e Gonzalez têm o mesmo pensamento, para ele o líder de um grupo também precisa necessariamente

detectar quem são outros líderes em potencial, para substituí-lo numa eventualidade, ou representá-lo (PARREIRA; GONZALEZ, 2006). Para Keegan, a melhor coisa com relação à transição é que o navio segue navegando (CARSON, 2015).

Essa filosofia pode revelar a cultura de um grande clube de futebol, ao passar aos seus funcionários, os princípios, as crenças, os valores, sem ter que depender da contratação no mercado. Isso vale tanto para a contratação de técnicos, como gestores e até jogadores, já que esses clubes investem pesado nas categorias de base. Mas tudo isso sempre aliado à preparação. Não adianta um ex-jogador se tornar técnico sem estudar.

Sir Alex Ferguson, acredita que a transição de jogadores, ao final de sua carreira, para o comando do clube que jogaram é de grande valia:

“Nunca tive a chance de tentar ajudar alguns dos melhores jogadores do Manchester United a se tornarem auxiliares técnicos e – eventualmente – managers, mas sempre achei que teria sido uma ótima forma de garantir a continuidade da excelência de Old Trafford” (FERGUSON; MORITZ, 2016, p. 52).

Formar um substituto à altura ao lado de um gestor experiente pode enriquecer e muito a formação de uma jovem pretendente ao cargo. A oportunidade de trocar ideias e informações com quem alguém experiente e que já passou por diversas situações, boas e ruins, faz com que os aprendizes se preparem melhor para quando sua hora chegar de ingressar no cargo de fato. Alex Ferguson, traz a reflexão:

“Não tenho dúvida de que os clubes de futebol poderiam aprender uma ou duas lições com companhias que foram bem-sucedidas ao passarem por transições de gerência. Por exemplo, nunca me fizeram a pergunta que descobri mais tarde ser comumente feita aos CEOs de muitas empresas: “Se você for atropelado por um ônibus, quem assumirá o seu lugar? É uma boa pergunta, pois força as pessoas a considerar a questão” (FERGUSON; MORITZ, 2016, p. 77).

Mesmo ainda em processo de evolução dentro da profissionalização, os clubes devem se preocupar com as futuras gerações que irão comandar os clubes e perpetuar as boas práticas de administração. Como o mundo do futebol se diferencia do mundo corporativo, por diversas razões explanadas ao longo do texto, quanto mais

contato os novos profissionais tiverem, mais experiência adquirirão e, assim, poderão estar mais preparados para os novos desafios.

## 12 CONTEXTO DO ESPORTE NO BRASIL EM 2001

Antes de apresentar o perfil do gestor esportivo investigado na dissertação de Rogério Pimenta, de 2001, vale descrever o contexto em questão. Segundo relatado, a situação do esporte nacional era caótica, com evidentes carências de estrutura, planejamento e competência no comando, assim como, a falta de profissionais que pudessem desenvolver atividades que permitissem às organizações, condições de manutenção das atividades e possivelmente, superávit.

Quanto às estruturas disponíveis, poucos dispunham de centros de treinamentos adequados à melhor prática do esporte de alto desempenho, o que comprometia a parte técnica dos atletas, principalmente, quando competiam com os de outros países que tinham maior investimento na área, apresentando desvantagem.

O futebol vivia momentos críticos, não somente pelos resultados esportivos, mas, principalmente, por escândalos de proporções alarmantes, envolvendo personalidades e autoridades, que resultaram até em duas Comissões Parlamentares de Inquérito (CPI's). Várias foram as denúncias, desde sonegação fiscal, não pagamento de tributos, falta de recolhimento dos direitos trabalhistas dos funcionários, transferências irregulares de jogadores, evasão de divisas, tráfico de influência, exploração de menores e até abandono de crianças no exterior.

Concluiu-se que era fundamental a criação de centros de pesquisa e desenvolvimento para o esporte, ligados não somente aos aspectos técnicos e táticos, mas, também quanto aos aspectos gerenciais e sócio econômicos. Dessa forma, as organizações estariam aptas a elaborar um modelo gerencial para o desenvolvimento do esporte.

O autor relatou ainda, em sua dissertação, a dificuldade de se estabelecer um perfil genérico do gestor esportivo, já que os profissionais apresentavam formação muito heterogênea. Contudo, utilizando a técnica de entrevistas, buscou encontrar o perfil do gestor esportivo brasileiro em atividade e qual o perfil que atenderia as

expectativas destes profissionais, além de compará-los com um genérico, através do que a literatura expressava.

O perfil profissional genérico do gestor esportivo encontrado, sugere que tenha habilidades com enfoque nas áreas de administração (técnicas gerenciais, conhecimento fiscal, programação de eventos), comunicação e relacionamento humano (gestão de pessoas, marketing e vendas, habilidades de comunicação).

As competências encontradas no mercado foram atreladas ao conhecimento de esportes, tomada de decisões, supervisão de recursos humanos, comunicação com o cliente, habilidade em negociação e conhecimento legal. Já o que se esperava, permeava pelo conhecimento de esportes, planejamento estratégico, tomada de decisões, lidar com reclamações, motivação de funcionários e captação de recursos.

Sua organização poderia ser apresentada da seguinte maneira, segundo Pimenta (2001):

Quadro 1 – Perfil do gestor esportivo em 2001

<b>Perfil profissional genérico (mundial)</b>	<b>Perfil profissional em atividade (Brasil)</b>	<b>Perfil profissional esperado</b>
Marketing e vendas	Conhecimento de esportes	Conhecimento de esportes
Planejamento estratégico	Habilidades em negociação	Planejamento estratégico
Programação de eventos	Processo decisório	Processo decisório
Comunicação	Lidar com reclamações	Lidar com reclamações
Conhecimento legal e fiscal	Conhecimento legal	Captação de recursos
Gestão de pessoas	Supervisão de recursos humanos	Motivação dos funcionários

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se observar que o perfil de profissionais em atividade no Brasil e o esperado, coincidiam em três competências basicamente, relacionados ao conhecimento de esportes, processo decisório e a lidar com reclamações. Já entre o genérico e o esperado, apenas o planejamento estratégico.

Percebeu-se, no estudo, que o conhecimento do ambiente esportivo era fundamental para que um profissional estivesse apto a atuar no segmento. Um dos entrevistados, o Dr. Eduardo Vianna, ex-presidente da Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro (FERJ), respondeu:

O novo profissional sofrerá dura resistência para ingressar no mercado, desde que já tenha algum vínculo com o ambiente esportivo, pois aquele que não o possui, não sofrerá resistências, na verdade, será repellido”. Para outro entrevistado, o Dr. André Richer, a profissionalização da gestão era um fator indissociável do sucesso que o esporte carecia, ou seja, apenas por meio da gestão profissional das entidades esportivas, poderiam se alcançar resultados satisfatórios, tanto dentro como fora dos campos (PIMENTA 2001)

Outro entrevistado, o consultor Alexandre Loures, acreditava que apenas com uma gestão profissional a situação caótica em que o futebol brasileiro se encontrava poderia sofrer alguma mudança. Dessa forma, poderiam negociar em melhores condições os produtos que envolvem o espetáculo esportivo, tais como: bilheteria, direitos de transmissão, licenciamento de produtos, alimentação nos estádios etc. Ainda, os investidores internacionais deveriam reduzir drasticamente a injeção de recursos no mercado brasileiro, até que se pudesse encontrar pessoas e/ou empresas que realizassem o gerenciamento dos recursos de forma transparente e com credibilidade.

O consenso entre os entrevistados apareceu também em dois outros fatores: o primeiro a respeito da demanda por profissionais habilitados e capacitados neste segmento; o segundo, a necessidade de cursos de capacitação, treinamento e aperfeiçoamento para os profissionais da área, em todos os níveis e não apenas para os executivos. No entanto, vale destacar que a profissionalização não quer dizer apenas remunerar aqueles que já desempenham as funções. Há que se estabelecer condições de treinamento e capacitação para que, de fato, existam profissionais aptos a exercer os cargos de executivos do esporte.

A conclusão do estudo de Pimenta (2001) aponta para dois temas em comum:

- Primeiro, para a maioria, as competências requeridas pelo gestor esportivo, que foram identificadas têm relação com as disciplinas de Administração e Comunicação;

- Segundo, as referências teóricas sugeriam que mais estudos de competências fossem conduzidos para assegurar que os educadores tivessem condições de desenvolver e implementar currículos que refletissem as competências necessárias para o desempenho da função de gestor esportivo;

Ainda, destacava que o passado como atleta era muito influente quando as organizações pensavam em alguém para gerenciar o esporte, ainda que sem preparo e capacitação. Ressalvando, porém, que para atender as necessidades do mercado, os gestores deveriam receber treinamento adequado às funções, não se pautando simplesmente no conhecimento experiencial de campo.

No âmbito do desenvolvimento acadêmico, à época, o autor ainda reivindicava que deveriam ser criados parâmetros curriculares capazes de atender às especificidades do mercado, tanto em cursos de graduação e pós-graduação, lato e stricto sensu.

É, portanto, mister o desenvolvimento de uma geração de administradores do esporte, habilitados e qualificados, que baseados no arcabouço teórico, nos instrumentos gerenciais e aliados àqueles que construíram a história do esporte brasileiro, atletas e dirigentes, possam trilhar um novo caminho na gestão do esporte brasileiro.

Paralelamente, há que se (re)estruturar as organizações esportivas de modo que possam estar em conformidade com as exigências que o mercado aponta. Ou seja, é necessário a construção de um modelo organizacional que atenda às características culturais e seja adequado às necessidades específicas, observando as modernas técnicas gerenciais e os melhores modelos existentes no mundo (benchmarking). Só então, poder-se-á contratar os profissionais cujo perfil seja adequado àquele estabelecido pela organização.

## 13 ESTUDOS DE CASO

### 13.1 CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO

Fundado em 1895, o Clubes de Regatas do Flamengo nasceu apenas seis anos após a proclamação da República e escreveu sua história ao longo de três diferentes séculos. Se na época da fundação do Flamengo o remo reinava absoluto como esporte favorito dos cariocas, em pouco tempo outra modalidade começou a rivalizar pela preferência do público: o futebol. E o Flamengo estava predestinado a ter papel de protagonista nesta nova paixão nacional (site oficial Flamengo).

Ao longo de sua história, o clube colecionou muitos títulos, se tornando o detentor do maior número de títulos cariocas, além disso, conquistou 3 vezes a Copa do Brasil, 6 vezes o Campeonato Brasileiro, 1 Libertadores da América e 1 Mundial de Clubes, entre outros campeonatos.

Além do prestígio com o futebol, o Flamengo também se destaca em outras modalidades esportivas coletivas e individuais, notadamente no remo, no polo aquático e no basquetebol. Neste último, é um dos clubes mais tradicionais do país, tendo a categoria masculina conquistado seis títulos Brasileiros, um Campeonato Sul-Americano de Clubes Campeões, uma Liga Sul-Americana, uma Liga das Américas, uma Copa Intercontinental e quarenta e quatro títulos estaduais.

O Flamengo é o clube de futebol mais popular do Brasil, com uma torcida estimada em 39 milhões de torcedores espalhados por todas as regiões do Brasil (GLOBOESPORTE, 2012). Segundo levantamento conduzido pela agência de marketing desportivo Gerardo Molina - Euroamerica, o Flamengo é, em números absolutos, o clube de futebol com o maior número de seguidores em todo o mundo (GLOBOESPORTE, 2012).

Mesmo com caminho recheado de conquistas esportivas no futebol, a sua administração foi marcada, por décadas, como amadora, mal pagadora, devedora e sem dar o respeito que o clube merecia.

A partir de 2013, com a entrada do presidente Eduardo Bandeira de Melo, o clube carioca vem apostando na profissionalização do clube como um todo, principalmente, no futebol, onde vem colhendo frutos financeiros importantes, reduzindo suas dívidas e obtendo lucros.

Em entrevista realizada em 2015, com Alexandre Rangel, sócio da Ernest & Young, parceira do clube na reestruturação de sua administração, detalhou pontos capitais do plano de gestão:

“A grande diferença do Flamengo em relação a outros clubes, é que está trabalhando para tornar essas mudanças parte do seu DNA, ou seja, institucionalizando-as. Uma coisa é ter pessoas bem-intencionadas na direção, mas que não conseguem fazer com que as práticas de gestão continuem sendo aplicadas após saírem de seus cargos. O Flamengo vem investindo para tornar todas essas evoluções parte da sua estrutura. Como, por exemplo, as mudanças no estatuto que responsabilizam dirigentes por má gestão, assim como a obrigação recente de divulgação de dados financeiros, com punições para aqueles que apresentarem gestão irresponsável do orçamento. O clube também está em processo avançado de criação de uma auditoria interna, um passo importante para consolidar a cultura da boa gestão. E essas são coisas que independem das pessoas, é algo que fica. Seja pelas regras e controles criados, seja pela cultura que estamos tentando inculcar e que não vai mais aceitar desmandos ou uma gestão perdulária. Retirar o poder das pessoas sobre essas práticas e transformá-las em regra do clube já representa um grande e inédito marco” (SITE OFICIAL DO FLAMENGO).

Existe uma agenda de transformação do Flamengo dentro do plano estratégico e uma sequência de próximos passos dentro da consolidação da governança, na qual Rangel resumiu em quatro grandes frentes:

- Primeiro, a introdução no estatuto de todas as regras de governança que ainda não foram consolidadas e institucionalizadas.

- Uma segunda parte, que não depende do estatuto, é a implantação de mecanismos de governança e conformidade, elementos fundamentais de controle de gestão e prevenção de fraude, chamados no mercado de GRC (Governança, Riscos e Conformidade), como, por exemplo, a criação de uma estrutura de auditoria interna, de um comitê de gestão de riscos e da implantação da gestão dos processos. Colocar todos os processos de uma forma estruturada, formal e passíveis de controles independentes.
- A terceira frente importante é a que está ligada à ampliação de receitas, é o processo de internacionalização do clube.
- A quarta está ligada a recursos humanos, que é criar um plano de carreira para as pessoas, a fim de que vislumbre uma carreira e possa ascender no clube até um cargo de direção, com incentivos de remuneração variável, plano de metas e sucessão. Enfim, tudo que uma empresa que fatura R\$600, R\$700 milhões tem que ter para possuir uma equipe de alta qualidade e motivada.

Resumindo, o desafio é desenvolver uma estrutura para gerir um clube que fatura R\$100 milhões por ano e prepará-lo para ser gerenciado como uma instituição de grande porte que gere mais de R\$600 milhões por ano, com toda a sua complexidade empresarial.

Por trás dessas metas existem dois conceitos base relacionados a melhoria do desempenho do futebol rubro negro, segundo Rangel (2015):

“O primeiro é disponibilizar recursos para o departamento de futebol montar um time de alta competitividade. A partir de 2016 e 2017, a ideia é de que o clube esteja financeiramente apto para disponibilizar valores compatíveis com a montagem de uma equipe de padrão internacional que seja forte candidata a títulos e que entre como favorita em qualquer competição da América do Sul. O segundo ponto são as metas e incentivos. Essas metas servem para cobrar e remunerar os dirigentes, comissão técnica e eventualmente até os jogadores a partir dos objetivos estabelecidos”.

Mesmo com todo esse crescimento, a ideia do plano estratégico é que o Flamengo chegue em 2020 com uma capacidade financeira de no máximo 40% da média dos grandes clubes europeus.

Nesse contexto, para se atingir o objetivo do presente estudo, foram entrevistados profissionais importantes dentro do processo de gestão do futebol e das categorias de base, sendo eles: o vice-presidente geral do clube, Maurício Roberto Gomes de Mattos, o diretor das categorias de base, Carlos Noval, o gerente do Centro de Inteligência de Mercado, Marcos Biasotto, os coordenadores técnicos das divisões de base, Leonardo Inácio e Carlos Eduardo.

#### a) FUTEBOL PROFISSIONAL

A partir de toda uma política de reestruturação do clube, o futebol profissional, principal condutor do clube, está em processo de modernização e profissionalização em busca de grandes objetivos: “em breve, pela nossa estrutura, dedicação e planejamento, o Flamengo vai se tornar potência mundial, porque nacional nós já somos” (informação verbal<sup>1</sup>).

Nesse contexto, a elaboração do plano para uma temporada passa por um processo compartilhado entre a comissão técnica e diretoria de futebol, através do diagnóstico de elenco, análise das competições e adversários, fatores econômicos e de desempenho esportivo. Segundo Maurício Gomes de Mattos, o planejamento se equilibra entre o lado financeiro e o esportivo, lembrando que o objetivo é tornar sempre o Flamengo campeão, pois assim abre a possibilidade de maior faturamento com prêmios e potenciais patrocinadores.

Para que tudo isso seja possível, o clube adota uma política de recrutamento de profissionais de ponta do mercado e investimentos em estrutura tecnológica, como seu Centro de Excelência, e física, seu centro de treinamento próprio de alto nível.

---

<sup>1</sup> entrevista concedida pelo vice-presidente geral do Clube de Regatas do Flamengo, Maurício Roberto Gomes de Mattos, em setembro de 2016.

Além disso, fez parcerias com empresas reconhecidas no mercado do futebol mundial, como a Double Pass, com o objetivo de alcançar a excelência em toda a gestão. Tal empresa citada, realizou trabalhos de destaque junto à Federação Belga e Alemã, para a reestruturação e desenvolvimento do futebol profissional e das categorias de base.

Na gestão do futebol profissional, o clube conta, principalmente, com um vice-presidente (Fred Luz), um diretor executivo (Rodrigo Caetano) e um gerente (Mozer), que tem como suas principais funções: gerenciar as comissões técnicas permanentes; desenvolver um planejamento estratégico capaz de tornar o Flamengo dominante no cenário brasileiro e continental, além inseri-lo na elite mundial; Obter a melhor relação custo x performance esportiva; obter as melhores práticas e resultados na formação de atletas de base e; ter a melhor equipe técnica no futebol profissional e das categorias de base. Além disso, têm a função de integrar todos os departamentos que compõem as categorias do futebol, entendendo que se trabalharem em sinergia poderiam alcançar uma vantagem competitiva em um ambiente instável e mutável. Dessa forma, a gestão do conhecimento aparece como uma ferramenta primordial, onde a transferência de conhecimento entre as áreas é incentivada, através das trocas entre comissões técnicas e seus profissionais.

Nesse contexto, foram identificadas as seguintes competências procuradas para o gestor do futebol do clube: capacidade de planejamento, de coordenação de atividades entre os departamentos, de gestão de pessoas, gestão de elenco, de comunicação, liderança e gestão de conhecimento.

#### b) CATEGORIAS DE BASE

A estrutura das categorias de base do Flamengo possui os seguintes profissionais em sua formação: 1 diretor executivo, um coordenador técnico dos jogadores sub-20 (englobando sub-19 e sub-18), um coordenador técnico dos jogadores sub-17 (englobando também as categorias inferiores até o sub-9), além de 4 supervisores. Cada ano dessas categorias, possui um treinador próprio, que é considerado pelo diretor uma vantagem frente a outros clubes, que muitas vezes utilizam o mesmo para duas idades diferentes. Para Carlos Noval, ter um profissional

dedicado a apenas uma equipe foi um ganho fantástico para o acompanhamento dos atletas.

Dentro de cada categoria, possui, ainda, um treinador de goleiros, preparador físico, roupeiros, auxiliares de campo e estagiários. Isso sem contar com demais departamentos que compõem o futebol e seus profissionais, como: nutricionistas, pedagogos, psicólogos, fisiologistas e analistas de desempenho.

Para chegar a um nível de organização moderna, o diretor executivo<sup>2</sup> explica: “O Flamengo evoluiu muito. Como hoje o clube faz a gestão como se fosse uma empresa, nós procuramos profissionalizar os departamentos, que antes eram muito amadores, além de buscar qualificar seus funcionários”. Isso também pode ser observado quando elaboraram uma metodologia para a formação de atletas baseados em uma filosofia própria de jogo do clube: “Nós começamos em 2011, a construir um caderno metodológico do Flamengo, que é um processo de trabalho integrado aos treinadores e gestores da base, que vem sendo adaptado e melhorado a cada ano” (informação verbal)<sup>2</sup>.

Tal processo, dentro das categorias de base, fez com que os jovens atletas tivessem a sua formação pautada em uma estrutura de trabalho organizada e escalonada conforme seu desenvolvimento. Quanto a utilização no futebol profissional, segundo Carlos Noval, a grande troca de treinadores dificultava, já que cada comissão que chegava, tinha sua própria ideia de trabalhar. Para diminuir as possíveis divergências, o clube busca profissionais com perfis que se adequem a esse modelo de trabalho e não o contrário.

Outro aspecto que se busca melhorar, assim, é a integração desses jovens quando são promovidos aos profissionais, já que não sofrerão uma grande ruptura de modelo de trabalho. Segundo Noval, não existe mais uma barreira entre as comissões técnicas para discutir futebol:

---

<sup>2</sup> Entrevista com diretor das categorias de base, Carlos Noval, realizada em outubro de 2016.

“Antigamente não existia muito isso. Há umas duas gestões para cá esse processo vem se alinhando, tornando cada vez mais sólido a integração. Os profissionais hoje têm total liberdade para conversar, trocar ideias e conhecimento com outras comissões técnicas e com os gestores. O Flamengo não é mais dividido entre futebol profissional e base, aqui se entende que é o futebol do clube” (informação verbal)<sup>2</sup>.

Desse modo, para que a cultura organizacional do clube seja trabalhada a fim de que os atletas entendam o que é o Flamengo e a sua história, gerando uma identificação com a forma de cobrança a que serão submetidos, o coordenador do sub-20, Leonardo Inácio, revelou exemplos de ações adotadas no clube:

“No sub-11 e no sub-13, o que podem ser as categorias mais sensíveis a isso, de tentar criar uma identificação com o clube. Nesse sentido, nós trouxemos esses atletas para treinar no CT próximo aos atletas profissionais. Além disso, fazemos ações com os jovens e seus pais, levando ao museu, explicamos toda a história do clube, para que ambos entendam o que é o Flamengo e a sua torcida. Eles precisam conhecer os ídolos do passado, como o Zico” (informação verbal)<sup>3</sup>.

Complementando o tema, o diretor executivo mostra uma preocupação e o que podem fazer para resgatar o sentimento e identificação com o clube:

“Minha primeira preocupação quando entrei aqui, foi em uma palestra quando a maioria dos meninos queria jogar fora do país. Queriam jogar no Barcelona, Real Madrid, Manchester. Então, de lá para cá, nós trabalhamos para criar uma identificação dos atletas com o clube, mas vejo que com a globalização isso tem se tornado muito difícil. Mas estamos realizando ações para que eles queiram se tornar jogadores profissionais do Flamengo. O que falta para haver uma identificação maior das crianças, é um ídolo, um símbolo de vitória, de bom futebol e, principalmente, jogadores profissionais identificados com o clube” (informação verbal)<sup>2</sup>.

---

<sup>3</sup> Entrevista com o coordenador técnico Leonardo Inácio, realizada em outubro de 2016.

Para administrar todas essas vertentes que envolvem as categorias de base do Flamengo, os profissionais são submetidos a funções de gestão de pessoas, gestão de conhecimento, planejamento, estratégias e analistas técnicos. Assim são demandadas competências relacionadas a boa comunicação, relacionamento interpessoal, administração de conhecimentos, incentivo ao compartilhamento de informações, conhecimento de técnico de futebol, capacidade de planejamento e desenvolvimento de estratégias, criação de metodologias de trabalho, capacidade de entendimento de ferramentas tecnológicas aplicadas ao futebol, observação, avaliação de desempenho e dar feedbacks.

### c) ANÁLISE DE DESEMPENHO E DE MERCADO

O departamento de análise e desempenho do Flamengo fica localizado dentro do seu Centro de Treinamento (CT) Ninho do Urubu e conta com a gestão de Marcos Biasotto, onde dentro dessa área existem cinco divisões sob sua responsabilidade:

- Prospecção das categorias de base;
- Prospecção de mercado de jogadores sul americanos;
- Prospecção de jogadores brasileiros que estão fora do país, principalmente com contrato próximo a vencer;
- Análise do desempenho de atletas de todas as categorias, do sub-13 até o profissional;
- Áudio visual, que consiste, principalmente, na formatação de trabalhos técnicos para as comissões técnicas, através de filmagens de jogos e treinamentos em diferentes ângulos.

A área conta com um analista de mercado, ligado diretamente ao gestor (Marcos Biasotto) e ao gerente executivo de futebol, Rodrigo Caetano, que tem um conhecimento de todo o elenco disponível, com dados estatísticos registrados para o acompanhamento de seu rendimento e, assim, possibilitando a identificação de suas carências técnicas. A partir desse ponto, com a utilização de softwares específicos, são feitas buscas no mercado para encontrar atletas que se encaixem no perfil de jogo do Flamengo e em seu orçamento. Tais softwares, como o Prozone, por exemplo, são utilizados por clubes de todo o mundo e neles são possíveis encontrar dezenas de

dados estatísticos do atleta, vídeos com seus lances, possibilidade de comparação com atletas de outros clubes, além de condições de contrato.

A importância do uso da tecnologia é ressaltada como uma das principais melhorias na observação, já que hoje consegue-se informações em tempo real de milhares de jogadores espalhados por todos os continentes, em tempo real.

Para as categorias de Base, existe um coordenador, mais alguns observadores técnicos, que conhecem os elencos, conversam com as comissões e assim observam atletas espalhados pelo país. Além disso, o Flamengo possui 145 escolinhas espalhadas pelo Brasil onde são selecionados atletas de maior destaque para fazerem testes no CT e, caso sejam aprovados, integrem as categorias de base do clube. Um exemplo de destaque, foi Vinícius Júnior que foi encontrado em uma escolinha em São Gonçalo – Rio de Janeiro.

Nesse processo de seleção, existe uma metodologia definida pelas comissões, onde os jovens talentos são avaliados através de critérios técnicos, em uma semana no CT, como: chute, passe, cabeceio, inteligência de jogo, controle, produção, entre outros, com o auxílio de vídeos. Critérios estes elaborados pelas comissões técnicas e que servem para a metodologia de avaliação do Flamengo.

Para que o clube consiga avaliar periodicamente cada atleta, foi criada uma ferramenta própria, para todas as categorias, chamada de Mapa de Acompanhamento Individual do Atleta (MAIA), onde se tem a ideia de desenvolver um software, para melhorar seus registros e o compartilhamento das informações entre os profissionais. A função principal é mapear os atributos de cada atleta e, assim, poder acompanhar a sua evolução, identificar possíveis falhas na sua formação/desempenho e agir para corrigi-las.

O Flamengo se preocupa ainda, em desenvolver a parte cognitiva dos atletas e busca parcerias com escolas particulares, para que os jogadores que morem o Centro de Treinamento, tenham essa possibilidade de desenvolvimento:

“Não adianta ter o melhor sistema tático, os melhores profissionais envolvidos no campo, se o jogador não conseguir assimilar a ideia. Você consegue fazer um jogador mais desenvolvido ser líder dentro de um elenco, pois sua capacidade de comunicação e relacionamento com os outros jogadores se torna maior, com a comissão técnica e demais profissionais” (informação verbal<sup>4</sup>).

O perfil profissional foi definido por Biasotto da seguinte maneira:

“Para ser gestor da área de inteligência de um grande clube, o profissional precisa ter conhecimento em diversas áreas e, para isso, deve-se ter uma formação superior que abranja todas essas competências. Acredito que a pessoa deva ter uma formação superior, seja em Educação Física, Administração, com pós-graduação ou mestrado, que possua um nível intelectual capaz de entender que está trabalhando com pessoas. Se for em uma área voltada diretamente com a Educação Física, ter uma formação na área facilita, mas um profissional de Administração, por exemplo, com o passar do tempo, pode fazer com que tenha um melhor entendimento da área. Claro, que se for uma discussão sobre parte tática, um profissional de Educação Física, pode ter uma facilidade maior de entender e conversar com as comissões técnicas. Assim, pode ser importante um passado como atleta, ou ter cursos de formação na área. Não há como se tornar um gestor sem entender o mínimo dessas 5 áreas que hoje o clube abrange. Mas não existe um gestor ideal, mas sim um profissional preocupado em aprender e trocar informações com todos os envolvidos” (informação verbal).

Quando indagado sobre a formação de novos gestores pelas universidades, Biasotto entende que não temos uma universidade que fale sobre a gestão do esporte e todas as suas áreas envolvidas:

“O exemplo mais próximo poderia ser o da Universidade do Futebol, que oferece cursos on-line. Ter uma Universidade no Brasil seria um

---

<sup>4</sup> Entrevista com o gerente do Centro de Inteligência e Mercado, Marcos Biasotto, realizada em outubro de 2016.

sonho, para que todas as áreas que envolvem o futebol, como técnica, tática, filosófica etc, fossem exploradas. No caso do Flamengo, os profissionais acabam procurando cursos fora do país para se atualizarem, já que o mercado atual exige” (informação verbal)4.

Um outro ponto destacado pelo gestor, é o fato de clubes brasileiros ainda não possuírem uma mentalidade formada para buscarem nas universidades, estudantes para ingressarem desde novos em programas, por exemplo, de estágios.

### 13.2 CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE

Clube Atlético Paranaense foi fundado em 26 de março de 1924, a partir da fusão do International Foot-Ball Club e do América Futebol Clube. Seu Estádio é o Joaquim Américo Guimarães (mais conhecido como Arena da Baixada), reinaugurado em duas fases: em 1999 após reformas visando sua modernização e em 2014, após as reformas exigidas pela FIFA para receber os jogos da Copa do Mundo de 2014.

Foi o primeiro clube do futebol paranaense a participar de uma competição nacional, a Taça Brasil de 1959, e a ter sido finalista da Copa Libertadores, feito ocorrido na edição de 2005. Dentre seus principais títulos, possui 1 Campeonato Brasileiro (em 2001) e outros 23 títulos paranaenses, tendo disputado mais de 4.200 jogos em sua História (site Futebol 80).

Atualmente, a gestão do futebol do Atlético Paranaense é nacionalmente reconhecida como uma das mais modernas no Brasil, principalmente por sua organização, inovação e profissionalismo, além de possuírem uma estrutura física e tecnológica de alto nível.

#### a) Futebol Profissional

Um dos pontos cruciais para a inserção de uma política de crescimento e desenvolvimento do clube, ocorreu com quando conselheiros identificaram pontos cruciais para chegar a um alto nível competitivo no país.

“O ano de revolução do clube foi em 1995, quando perdeu de 4 a 1 para o Coritiba, no famoso Atletiba de Páscoa e um grupo de conselheiros resolveu entrar no poder para tentar fazer algo diferente, entre eles Mário Celso Petraglia (notável presidente do clube). Ele estabeleceu algumas metas: a primeira foi construir uma estrutura para o clube competir com os outros grandes do futebol brasileiro, como a construção da Arena, um dos estádios mais modernos das Américas e construir um Centro de Treinamento moderno, que está entre os dois melhores do Brasil, junto com do Atlético MG. Além disso, começou a investir muito em tecnologia e aí mudou a cara do trabalho. Investiu muito alto em imagens, que é algo fundamental para basearmos nossos trabalhos, todos os jogos são filmados, todos os treinos dos profissionais são filmados, na base estamos captando recursos para treinos também. Ter imagens para debater os trabalhos ajudou muito” (informação verbal)<sup>5</sup>.

A profissionalização do futebol também passa pela reformulação da estrutura organizacional implantada, passando pela criação de cargos remunerados e profissionais dedicados em tempo integral ao clube. Para Fragoso isso foi muito importante na melhoria do trabalho:

“Os dirigentes são abnegados, pessoas que amam seus clubes, mas ainda têm outras profissões como carro chefe da sua vida, passando poucas horas no clube, e ainda querem discutir assuntos táticos dentro do clube de forma emocional com alguém que é profissional daquela situação. Isso tende a dar errado. O que nós temos aqui no Atlético, na nossa hierarquia, não temos mais conselheiros em torno do futebol, tanto na base quanto no profissional. Hoje, o meu chefe é um profissional formado em Educação Física, com especializações, e as nossas discussões são técnicas, não tem paixão envolvida, porque todas as áreas foram profissionalizadas” (informação verbal).

---

<sup>5</sup> Entrevista com o Coordenador metodológico, Gustavo Fragoso, realizada em setembro de 2017.

Uma aposta feita pela administração foi a de criar processos para todas as atividades realizadas por seus departamentos, a fim de melhorar a dinâmica dos trabalhos e alcançar maior eficiência e eficácia. Os profissionais entrevistados destacaram que o conhecimento do trabalho se tornou maior e mais claro, auxiliando na integração entre departamentos em prol do objetivo do clube.

Com uma administração voltada para a inovação, profissionalização e integração, a cultura organizacional é fortemente transmitida para seus profissionais desde quando chegam ao clube, através de processos de ambientação. Gerar o entendimento de que se tem uma instituição diferente de um clube de futebol amador e desorganizado, é uma das formas de se trazê-las para próximo do perfil profissional exigido. Por exemplo, cada atleta quando contratado pelo Atlético, é recebido pelo supervisor da sua categoria, que faz a apresentação da estrutura do clube, fala-se da sua história, sobre a forma de gestão e do regimento interno do Centro de Treinamento, onde o atleta saberá seus direitos e seus deveres.

Diretamente relacionado ao campo, o clube promoveu a criação e a implantação de uma filosofia única de jogo, por entender que os valores e a história do Atlético PR poderiam assim ser representadas e protegidas de modificações radicais quando houvesse troca de comissões técnicas. Com isso, a influencia na formação e desenvolvimento de jogadores das categorias de base, que serão moldados e preparados com a mesma ideia de jogo utilizada nos profissionais, facilitando sua transição.

“A gente tem um modelo de jogo para todo o clube, a gente respeita esse modelo e entende que algumas vezes não possa ser aplicado de maneira pura, igualmente para o sub-15 e o profissional, mas a gente tem as mesmas premissas de jogo, a mesma filosofia de trabalho para todas as categorias. O clube possui um norte, pode-se dizer assim, a gente quer que o jogador chegue ao profissional com um currículo de conteúdos programáticos que cada categoria tem, inclusive elaboramos cartões listando todas as funções que o atleta daquela posição deve exercer” (informação verbal).

A forma de atuação das comissões técnicas na busca pela melhoria contínua do modelo de jogo, também foi descrita como importante pelo gestor:

“É respeitada a particularidade e individualidade de cada treinador, mas alguns aspectos são inegociáveis. Esse modelo de jogo é modificado, ele não é uma ferramenta engessada, então, quem constrói são as comissões técnicas, junto com a coordenação e todas as áreas envolvidas. Nós temos reuniões que são quinzenais com todos os envolvidos do futebol, para se discutir esse modelo de jogo, então quando se tem uma modificação, ela foi gerada por todos e não por uma pessoa apenas” (informação verbal).

Um dos atores mais importantes em todo esse processo são os atletas, que devem executar o planejado e, para que se tenha um controle sobre o seu entendimento de jogo, o clube implantou uma forma inovadora de teste:

“Nós fazemos a cada 6 meses uma prova escrita para ver o que os jogadores entendem no modelo de jogo. A partir das respostas, vemos o que está consolidado e o que se tem de dificuldade de entendimento. Depois atuamos corretivamente sobre isso” (informação verbal).

Fragoso explica como funciona a estrutura do futebol e a integração entre profissionais:

“Além do profissional, nós temos a categoria sub-19, sub-17, sub-15. Dentro de cada categoria nós temos o treinador, o auxiliar, o preparador físico, o preparador de goleiros, o roupeiro, o massagista e o analista de desempenho, que era o antigo scout, agora mudou, porque o analista de desempenho não é só uma pessoa que compila dados, ele é um analista dentro do modelo de jogo, então ele é uma pessoa que além do coordenador, consegue fazer críticas dentro do modelo de jogo do clube dentro de cada categoria. Paralelo a isso, tem um departamento médico, onde se tem médicos e nutricionistas, departamento de fisiologia, com dois profissionais que servem a todo o clube. Isso é uma coisa boa, pois todas as ferramentas que o profissional tem, o sub-15 tem, que é a nossa menor categoria. As

mais diferentes áreas aqui atuam em conjunto. Dois dias após os jogos, nós fazemos uma reunião técnica, onde todas essas áreas sentam com a comissão técnica para discutir o jogo e o que vamos fazer a partir do resultado que o jogo nos apresentou. Resultados táticos e não somente o placar” (informação verbal).

Outra característica de trabalho integrado é evidenciada na criação dos treinamentos, onde se tem a construção do treino quase que diariamente. A comissão técnica e o fisiologista se reúnem com coordenador técnico e montam dois ou três dias de trabalho, avaliando-se os pontos positivos e negativos, para assim, elaborar os dos próximos dias.

Dentro das funções de gestão do futebol, os profissionais acreditam que conhecer tecnicamente o trabalho, pedagogia de treino e metodologia de trabalho é muito importante. Mas acham fundamental, saber gerir pessoas, já que cada comissão técnica possui perfis profissionais diferentes, além de suas relações com os grupos de atletas. Assim, a gestão conseguirá interceder a diversos grupos, aumentando a capacidade de comunicação, exposição de metas e objetivos, além de incentivar a integração e o compartilhamento de conhecimento entre todos.

A forma como os gestores brasileiros chegavam ao cargo, ocorreu (e ainda ocorre) em muitos casos de forma amadora, por escolhas obscuras, fazendo com que muitos projetos não obtenham o êxito esperado. A má ou não formação na área, é um dos principais fatores para que isso aconteça.

Para se obter tantas competências para a atuação nessa profissão e uma formação mais completa para as demandas do mercado moderno do futebol, as universidades poderiam ser uma das fontes elementares neste cenário, mas, segundo os profissionais, isso ainda é algo raro de se acontecer nos clubes brasileiros, com apenas alguns poucos exemplos.

O coordenador técnico e metodológico do clube, que possui formação superior e 3 especializações na área relata:

“Eu não sei te dizer se é culpa das universidades que veem o futebol ainda com preconceito, ou o próprio futebol que acha que quem vem da faculdade é muito teórico. Eu acredito que se fosse buscar diretamente nesses cursos, melhoraria bastante o jeito de organizar o futebol, porque experiência só vai adquirir vivendo aqui, então por que não dar chance a alguém que venha diretamente da universidade? O Paulo Autuori, diretor de futebol, fala que nós devemos formar profissionais (gestores) para o clube e não somente atletas. Eu mesmo já selecionei dois estagiários que viraram funcionários, mas ainda não existe uma política de como tornar alguém gestor ou treinador. O que existe no clube são incentivos financeiros para os profissionais se qualificarem através de cursos, por exemplo. O clube ainda busca profissionais prontos no mercado” (informação verbal).

#### b) Categorias de Base

“O objetivo de ser campeão do mundo em 10 anos é uma obsessão da diretoria. Mas com um detalhe, o elenco deve ter 70% de seus atletas formados em casa, o que é uma meta audaciosa” (informação verbal).

A gestão das categorias de base do Atlético PR trabalha diariamente com essa responsabilidade em pauta. O desenvolvimento de atletas e a criação de um time internacionalmente competitivo, passa por mais processos de alto desempenho e integração entre diversos profissionais. A forma de se pensar as melhores estratégias e criar planos alcançáveis dentro de uma limitação financeira é um dos obstáculos a se vencer pelo clube.

Mesmo assim, o clube segue o seu crescimento atrelado a suas políticas de contratação e formação de atletas, conforme relatado por Gustavo Fragoso:

“Atualmente, nós temos no profissional, 66% dos atletas formados no clube. Obviamente que impactou na base. A gente tem um perfil de atleta para ser captado pelos observadores, não adianta ser um grande jogador se não se encaixar no perfil que o clube quer, ele não será contratado. Isso é difícil para as pessoas entenderem, pois elas

só veem a parte tática. Avaliamos o perfil físico, que hoje mudou bastante, o perfil técnico que a gente quer que o atleta chegue aqui no clube, comportamento de jogo e profissionalismo, que são os 4 pilares para o jogador chegar ao profissional. Antigamente, o perfil técnico era superior a todos, hoje em dia não existe um perfil que seja maior que os outros, porque a gente provou para a diretoria que um jogador pode ter muito talento, mas se ele não for disciplinado ele não chega a lugar nenhum. Isso é fato na história do futebol. Um fato importante, desde que foi implantada essa medida, nenhum atleta que foi promovido ao profissional, voltou à base” (informação verbal).

Para desenvolver suas funções, os gestores de futebol do Atlético Paranaense devem possuir capacidade de gestão de pessoas, comunicação, relacionamento interpessoal, conhecimento de tecnologias ligadas ao futebol, avaliação de desempenho, gestão de conhecimento, conhecimento em metodologias de trabalho, capacidade analítica, criatividade, trabalhar em conjunto e capacidade de planejamento e desenvolvimento de estratégias.

#### c) Análise de mercado

A análise de mercado funciona com o objetivo de monitorar e avaliar os mercados de jogadores, para entender quais podem ser os jogadores que se encaixariam no perfil do Atlético Paranaense e como os demais clubes estão se comportando. O analista Luís Felipe destaca:

“O profissional dessa área deve sempre estar atualizado em relação ao mercado. Ter uma noção global do que está acontecendo, valores de transferência, qual país está contratando qual perfil de jogador, quais características de jogadores que estão sendo buscadas por outros clubes” (informação verbal)<sup>6</sup>.

O clube paranaense com a adoção de uma filosofia própria de jogo ajudou a formatar perfis de atletas que seriam procurados para melhor se encaixar no time. Atrelados a grande investimento em infraestrutura tecnológica, o Atlético se

---

<sup>6</sup> Entrevista com o analista de mercado do Clube Atlético Paranaense, Luís Felipe, em maio de 2017.

preocupou em profissionalizar, também, essa área para que suas observações tenham um alto índice de acerto em relação ao que se propõe no esporte:

“O profissionalismo é primordial para evoluir e não cometer erros de amadorismo do passado. Os clubes estão se preocupando mais em profissionalizar as suas áreas. Quanto a análise de mercado, antes era muito mais empírico do que profissional, hoje já mudou. Hoje o Atlético tem uma filosofia própria de jogo, assim ajuda na busca por jogadores que se encaixam nesse perfil. Além disso, com a infraestrutura disponível para analisar o jogador, não se tem mais somente aquele tipo de informação que vem de pessoas que viram um atleta em tal lugar, gravou umas imagens e o clube vai atrás. Os softwares atuais permitem aos clubes fazerem uma observação muito mais completa” (informação verbal).

Além disso, a cultura de trabalho compartilhado entre os departamentos que compõem o futebol, é destacada como uma das vantagens do clube, até mesmo para planos ambiciosos:

“O clube trabalha de forma muito integrada, com os objetivos passados para todos os funcionários trabalharem em sintonia. Os setores do clube trabalham de forma integrada com o pensamento diário de atingir o objetivo, de ser campeão do mundo em 10 anos” (informação verbal).

Quanto as funções diretamente do profissional da área de análise de mercado, Luís Felipe ressalta que a formação em Educação Física não é primordial, mas pode conceder algumas vantagens como uma melhor observação da movimentação dos atletas, a biomecânica, questões motoras e fisiológicas. Mesmo assim, entende que outros profissionais também podem atuar no segmento:

“O fator principal é a capacidade de observação, a educação física vai te dar elementos para melhorar essa observação, o que ponderar, porém não é necessário ser da área. Aqui no Atlético PR temos

profissionais que são formados em outras áreas, inclusive administrador” (informação verbal).

Assim, o perfil do gestor de análise de mercado deve possuir as seguintes competências: capacidade de observação, análise crítica de atletas, entendimento sobre o mercado de jogadores de futebol, capacidade de compartilhar informações e gerir o conhecimento, habilidade de comunicação, conhecimento de ferramentas tecnológicas.

#### d) Análise de desempenho

A área tem como objetivo analisar os atletas de cada categoria, pautados no modelo de jogo adotado pelo clube, juntamente com as particularidades impostas por cada treinador.

O analista Rafael Essenfelder, há 10 anos no clube, destaca que o clube adota políticas de incentivo ao compartilhamento de informações entre as comissões técnicas, principalmente, através de reuniões para revisar o desempenho dos atletas e traçar ações corretivas e de reforço:

“Essa reunião é composta por toda a comissão: preparador de goleiros, preparador físico, treinador, analista e o coordenador. No início, quando começou esse processo de reunião técnica, as comissões não viram com bons olhos, pois é uma reunião onde, normalmente, aparecem críticas e o treinador não entendia, ficava com pé atrás e aconteciam discussões, muito por conta da sua preocupação pela exposição frente ao coordenador. Depois de um tempo, eles entenderam que se tratavam de críticas positivas e que traziam melhorias para o futebol do clube. Após o debate entre a comissão, são expostos pontos importantes para os atletas, que tem dado uma resposta rápida e positiva já nos treinamentos e jogos” (informação verbal)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Entrevista com o analista de desempenho Rafael Essenfelder, em setembro de 2017.

Ainda dentro de um contexto de aprimoramento de filosofia e aprendizado da cultura do Atlético Paranaense, sempre que algum atleta chega ao clube, os analistas de desempenho apresentam materiais explicando o modelo de jogo, as táticas, tudo bem simples e detalhado. Esse processo ajuda os atletas a terem noção do que vão ser ensinados e cobrados quando forem a campo.

Neste aspecto, alguns atletas podem mostrar dificuldade de aprendizado, ao longo da temporada e o clube age da seguinte forma:

“Na parte de análise de jogo, quando alguns atletas têm dificuldade de entendimento sobre conceitos de jogo ou as análises feitas, os analistas de cada categoria chamam os jogadores para uma conversa individual e os ajudam nesse processo, principalmente com o auxílio de vídeos” (informação verbal).

Para a execução de suas tarefas, as principais competências identificadas para os gestores da área são: o conhecimento dos conceitos que envolvem o futebol; conhecimento em tecnologias aplicadas ao futebol (softwares e hardwares); capacidade de analítica e de observação de jogadores; capacidade de comunicação e compartilhamento de informações.

## 14 COMPARAÇÃO ENTRE OS ANOS 2001 E 2017

O esporte nos principais centros mundiais evoluiu, a tecnologia ligada a ele também, mas no Brasil alguns resquícios de atraso ainda permanecem. Como em 2001, ainda em 2017, se encontra na fala dos entrevistados relatos de instituições que possuem organização precária e administrada de forma amadora, com departamentos ainda sem profissionais dedicados exclusivamente a função.

Nos clubes pesquisados em 2016 e 2017, Flamengo e Atlético Paranaense, em sua parte estrutural, observou-se que seus Centros de Treinamento possuem alto grau de organização, com políticas claras de administração e procedimentos documentados para melhor desenvolvimento dos atletas. Além disso, se amparam em investimentos em diversas ferramentas tecnológicas na área de monitoramento de desempenho de treino e jogos, mercado, na área médica, fisioterapia, na educação, funcionando em conjunto com profissionais dedicados a cada categoria do futebol.

Tal evolução e construção de uma base estrutural de apoio ao futebol, além do profissionalismo em suas áreas, muito se pautou em soluções criadas por clubes europeus, que acabaram expondo a grande distância perante os da América do Sul, que se mostravam em desorganização.

Quanto ao perfil dos gestores esportivos, os estudos de Rogério Pimenta (2001) revelaram que o passado como atleta ainda era muito influente quando as organizações pensavam em alguém para gerenciar o esporte, ainda que sem preparo e capacitação. Ainda assim, os profissionais entrevistados à época descreveram que os profissionais em atividade no Brasil, dentre suas principais competências, possuíam conhecimento de esportes, habilidades em negociação e decisão, conhecimento legal, supervisão de recursos humanos e sabedoria para lidar com reclamações.

Com o processo de profissionalização atual em andamento no Brasil e a percepção da melhoria administrativa que a integração das diversas áreas poderia alcançar, o perfil do gestor esportivo também evoluiu e conta com uma gama mais

ampla e abrangente de competências que deve possuir para responder as demandas exigidas. Tais evidências se apoiam nas respostas dos entrevistados dos dois clubes.

As principais características e competências entendidas pelos gestores de ambos os clubes, como fundamentais para o desempenho de suas atividades foram: capacidade de gerir pessoal juntamente com a habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; capacidade de desenvolvimento de estratégias e planejamento; criatividade para criação de metodologias de trabalho e seus processos; conhecimento e habilidade em utilizar ferramentas tecnológicas ligadas ao futebol; capacidade analítica, de observação e avaliação de desempenho de profissionais e atletas; habilidade em gestão do conhecimento, principalmente, quanto ao incentivo ao compartilhamento de informações entre as áreas; conhecimento do mercado de jogadores.

Quadro 2 – Comparativo do perfil do gestor esportivo em 2001 e 2017

2001	2017	
Perfil profissional em atividade (Brasil)	Perfil dos gestores de ambos os clubes	
Conhecimento do esporte	Comunicação	Conhecimento de ferramentas tecnológicas
Habilidades em negociação	Conhecimento do esporte	Capacidade analítica e de observação
Processo decisório	Gestão de Pessoas	Avaliação de desempenho
Lidar com reclamações	Planejamento	Gestão do conhecimento
Conhecimento legal	Estratégia	Compartilhamento de informações
Supervisão de recursos humanos (Gestão de Pessoas)	Metodologias de trabalho	Conhecimento do mercado de jogadores

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se observar que o conhecimento do esporte e a habilidade de gerir pessoas aparecem em ambos os estudos, principalmente pelo gestor ter que lidar com diversas áreas que compõem o esporte. Atualmente, o conhecimento de ferramentas tecnológicas se torna essencial para o desempenho das atividades, já que diversos dados podem ser coletados em um ambiente de jogo ou de treino, que se transformam em informações valiosíssimas para o aumento da performance do time. Assim, aparece a gestão do conhecimento, primordialmente, atrelado ao compartilhamento das informações, para fazer com que as áreas possam se integrar e desenvolver um trabalho conjunto em prol do objetivo comum do clube.

Vale destacar que mesmo com a mudança das nomenclaturas utilizadas pelos gestores em cada época, foram identificadas, por exemplo, habilidades em negociação e o conhecimento legal (2001) incluídos nas novas competências, como o conhecimento do mercado de jogadores e suas estratégias de negociação.

Por se tratar de ambientes profissionais e estruturalmente organizados, tais competências se aliam automaticamente as de criação de estratégia, planejamento e construção de metodologias de trabalho, moldando, assim, um ambiente de trabalho capaz de ter continuidade, organização e ser conhecido por todos os envolvidos nos processos.

No âmbito do desenvolvimento acadêmico, à época (2001), o autor ainda reivindicava que deveriam ser criados parâmetros curriculares capazes de atender às especificidades do mercado, tanto em cursos de graduação e pós-graduação, lato e stricto sensu. Tal fato ainda é constatado em 2017, quando os profissionais revelaram que a aproximação dos clubes com as universidades, poderiam trazer profissionais de qualidade ainda mais prontos para as funções próprias do futebol. Para isso, a criação de cursos de graduação e pós-graduação com currículos voltados diretamente para as específicas áreas do futebol, fariam com que esse processo ajudasse não somente na formação de profissionais, mas também auxiliaram no processo de organização e administração mais eficiente dos clubes.

## 15 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a vinda dos dois maiores eventos esportivos mundiais para o Brasil, a Copa do Mundo de Futebol e os Jogos Olímpicos, pode-se ter um contato ainda mais próximo com as principais delegações e com suas gestões modernas, sua profissionalização, que conseguem formar e desenvolver seus esportes e atletas, no mais alto nível competitivo. Desse modo, disparidades foram apontadas por especialistas, jornalistas e torcedores, entre o que é feito no país e em outros centros.

Ao longo do extenso processo de pesquisa bibliográfica e de campo, pode-se concluir que os clubes brasileiros entendem que a profissionalização de sua gestão é de suma importância para o seu crescimento esportivo e econômico, já que não se pode mais dissociar formas modernas de gestão do esporte de alto rendimento. A sua organização, a criação de metodologias e processos de trabalho, a utilização de tecnologias de informação e comunicação e políticas de incentivo a integração de conhecimento entre profissionais, moldam uma base estrutural com múltiplos focos de ação, capazes de desenvolver eficazmente o esporte.

Todos os entrevistados, destacaram que o investimento em ferramentas tecnológicas e as políticas de incentivo ao compartilhamento de conhecimentos, foram essenciais para que os profissionais pudessem ter uma visão holística do futebol, se organizassem melhor e pudessem entender a função das demais áreas e quais contribuições alcançariam trabalhando em conjunto. Esta integração entre as áreas se torna fundamental para que o foco no objetivo comum seja encontrado.

Assim, as competências para o cargo de gestão se tornaram ainda mais desafiadores, já que lhe dando com áreas multidisciplinares, sua habilidade de gestão de pessoas, comunicação, relacionamento interpessoal e conhecimento técnico são postos a prova, exigindo, assim, profissionais ainda mais capacitados para enfrentar os desafios.

Concluiu-se assim, que um dos fatores de maior impacto para as mudanças ocorridas entre os profissionais dos anos comparados (2001 e 2017), se deu pelos

investimentos feitos em tecnologia, principalmente, da informação, que demandou gestores cada vez mais hábeis na criação de ferramentas adaptadas as necessidades do clube e na articulação de diversas disciplinas que compõe o moderno futebol. A implantação desses recursos aliados à uma política de compartilhamento e integração de conhecimento, se torna primordial para que os departamentos de futebol trabalhem para alcançar o alto desempenho esportivo.

Para o atual gestor, ter somente passado como atleta, não faz mais a diferença na hora da contratação, mas sim ter um capacitação e qualidade para administrar um negócio coberto por investimentos milionários, infraestrutura, tecnologia e atletas de rendimento cada vez mais elevado.

Mesmo com a mudança de mentalidade dos clubes quanto a forma da administração, muitos ainda esbarram em situações de plena desorganização, profundo endividamento e amadorismo. Um fato visível e preocupante, se deve as diversas modificações de profissionais ao longo de uma temporada, tanto administrativos quanto técnicos, interrompendo estratégias e o planejamento, tendo que se reorganizar em um curto espaço de tempo, onde na maioria das vezes não alcançam um bom resultado, piorando ainda mais a situação.

Seguir um plano de longo prazo, realizando ajustes conforme as circunstâncias advindas de uma longa temporada, poderia ser um dos primeiros objetivos traçados pelas diretorias, sem uma mudança radical a cada situação desfavorável, a fim de conseguir um comprometimento maior dos envolvidos, levar mais segurança ao projeto e conseguir com que os profissionais se fortifiquem para atingir tais objetivos.

Além disso, imaginando um cenário de longo prazo, outras pesquisas junto aos clubes poderiam investigar o impacto de se elaborar políticas de formação de gestores internamente para seus departamentos, trabalhando amplamente no seu desenvolvimento, se baseando em sua cultura organizacional e em suas políticas organizacionais. Esse modelo pode se respaldar através do recrutamento de mão de obra qualificada, com conhecimentos específicos das áreas que compõem o futebol, advinda de universidades, complementadas por uma formação interna com os profissionais mais experientes dos clubes.

Infelizmente, no Brasil, poucos são os locais que dispõem de cursos de graduação ou pós-graduação voltados para a gestão do futebol e, assim, os clubes ainda não se aproximaram de maneira a absorver estes estudantes, como fazem, por exemplo, as grandes empresas do mercado com profissionais de outras áreas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Antônio Carlos Kfourri.; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000. 204 p.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Ed. Saraiva, 2008. 236 p.

AMALIA, Mirta; NUGROHO, Yanuar. An innovation perspective of knowledge management in a multinational subsidiary. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, p. 71–87, 2011.

AUDRETSCH, David. B.; THURIK, Roy. A model of the entrepreneurial economy. International. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 2, p. 143–166, 2004.

BARIZON, Ben-Hur Monteiro. **Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento, Inovação e Valor**: estudo descritivo em uma agência reguladora. 2016. 129 f. Dissertação de mestrado em Administração. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy, Rio de Janeiro, 2016.

BARROS, Ricardo Machado Leite de; BERGO, Felipe Guazzibe; ANIDO, Ricardo; CUNHA, Sérgio Augusto; LIMA FILHO, Euclides; BRENZIKOFER, René; FREIRE, João Batista. Sistema para anotação de ações de jogadores de futebol. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, Brasília, v. 10, n. 2, p. 7-14, 2002.

BERRY, Heather. Global Integration and Innovation: Multicountry Knowledge Generation within MNCs. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 6, p. 869–890, 2014.

BHATTI, Komal Khalid; QURESHI, Tahir Masood. Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. **International Review of Business Research Papers**, v. 3, p. 54–68. 2007.

BLUMENSCHNEIN, F.; NEDAL, R. K. A importância do futebol na economia brasileira. **Cadernos FGV Projetos**, v. 5, n. 13, p. 37-43, 2010.

BONTIS, Nick. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital. In Choo, Chun Wei; Bontis, Nick (Eds.), **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge** (p. 621–642). New York, NY: Oxford University Press. 2002.

BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antônio. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Ed. Gente, 1997. 251 p.

CAPELO, Rodrigo. Flamengo tem um plano para dominar o futebol brasileiro (em grana e taças) até 2020. **Revista Época**. Dezembro, 2017. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clubes/noticia/2017/12/o-flamengo-tem-um-plano-para-dominar-o-futebol-brasileiro-em-grana-e-tacas-ate-2020.html>>. Acesso em: 05/12/2017.

CARSON, Mike. **Os campeões**: por trás da mente dos grandes líderes do futebol. São Paulo: Ed. Belas-Letras. 2015. 224 p.

CARVALHO, Rodrigo Baroni. **Aplicações de softwares de gestão do conhecimento**: tipologia e usos. 2000. 144 p. Dissertação do Mestrado em Ciência da Informação – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

CARVALHO, Cristina Amélia; GONÇALVES, Júlio César; ALCÂNTARA, Bruno César. **O Lúdico, o profissional e o negócio no futebol**. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: Editora Universitária UFPE, 2003.

CASTELO, Jorge. **Futebol** – organização dinâmica do jogo. Lisboa: Edições Lusófonas, 2009. 608 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAWLA, Deepak; JOSHI, Himanshu. Knowledge management practices in Indian industries - A comparative study. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, p. 708–725, 2010. <https://doi.org/10.1108/13673271011074854>

CHELLADURAI, Packianathan. Sport Management: defining the field. **European Journal for Sport Management**. v.1, p.7-21.1994. apud PIMENTA, Rogério da Costa. **O perfil profissional do gestor de organizações esportivas brasileiras**. 2001. 156 f. Dissertação de mestrado em administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

CHEN, Chung-Jen; HUANG, Jing-Wen. Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 104–114, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>

CHOO, Chun-Wei. **Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003. 426 p.

CUNHA, Sergio Augusto; BINOTTO, Mônica Ribeiro; BARROS, Ricardo Machado Leite de. Análise da variabilidade na medição de posicionamento tático no futebol. **Revista Paulista de Educação Física**, v. 15, p. 111-116, 2011.

DAMANPOUR, Fariborz; WALKER, Richard; AVELLANEDA, Claudia. Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650–675, 2009.

DARROCH, Jenny. Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, p. 41–54, 2003. <https://doi.org/10.1108/13673270310505377>

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **O que é a filosofia?** - tradução de Bento Prado Júnior e Alberto Alonso Muñoz. São Paulo: ed. 34. 2 ed.1992. 288 p.

DIAS, Reinaldo. **Fundamentos da Sociologia Geral**. Campinas: Alinea. 2000

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alinea. 3ª ed. 2012. apud ROCCO JÚNIOR, Ary José. Cultura organizacional e a gestão de equipes de alto rendimento: os casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, vol. 3, n. 2. jul/dez. 2014

DRUBSCKY, Ricardo. **O universo tático do futebol:** escola brasileira, Belo Horizonte: Health, 2003. 336 p.

ESTENDER, Antônio Carlos. A importância da administração profissional para os clubes de futebol. **Revista Administração em Diálogo**. v.15, n.3, p. 18-32, set/out/nov/dez 2013.

FERGUSON, Alex; MORITZ, Michael. **Liderança**. Traduzido por Catharina Pinheiro. Rio de Janeiro: ed. Intrínseca. 2016. 352 p.

FERREIRA PERALTA, Carlos; FRANCISCA SALDANHA, Maria. Knowledge-centered culture and knowledge sharing: The moderator role of trust propensity. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, p. 538–550, 2014.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira; PONCHIROLLI, Osmar. Gestão estratégica do conhecimento como parte empresarial. **Revista Fae**, v. 8, n. 1, p. 127-138, 2005.

FIGUEIREDO, Diego. **A profissionalização das organizações do futebol: um estudo de casos múltiplos sobre a estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros**. 2011. 266 f. Dissertação de mestrado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2011.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional – evolução e crítica**. São Paulo: ed. Cengage Learning. 2007. 101 p.

GARGANTA, Júlio. Futebol e ciência. Ciência e futebol. **Revista Digital - Buenos Aires**, v. 7, n. 40, 2001.

GLOBOESPORTE.COM. **Flamengo reduz dívida em 13% e registra superávit de R\$ 153 milhões**. Abril, 2017. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/flamengo-reduz-divida-em-13-e-registra-superavit-de-r-153-milhoes.ghtml>>. Acesso em 25/05/2017.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004. 199 p.

HAIR, Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur; SAMUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Traduzido por Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: ed. Bookman. 2005. 471 p.

HERRIOTT, Robert, FIRESTONE, William. 1983, Multi-site qualitative policy research: optimising description and generalisability. **Educational Researcher**, vol. 12, p.14-19 apud YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HUANG, Jing-Wen; LI, Yong-Hui. The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance. **International Journal of Manpower**, v. 30, p. 285–301, 2009.

IG ESPORTES. **Lei Bosman**: 20 anos da medida que mudou a relação entre clube e jogador na Europa. Dezembro, 2015. Disponível em: <<http://esporte.ig.com.br/futebol/2015-12-15/lei-bosman-20-anos-da-medida-que-mudou-relacao-entre-clube-e-jogador-na-europa.html>>. Acesso em 28/05/2017

JACKSON, Phil; DELEHANTY, Hugh. **Cestas Sagradas**: lições espirituais de um guerreiro das quadras. Rio de Janeiro: Ed. Rocco. 1997. 224 p.

JOAQUIM, Bárbara Andreia; BATISTA, Paula Maria; CARVALHO, Maria José. Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor esportivo. **Revista Movimento**. Porto Alegre, vol. 17, n.01, p. 255-279. jan/mar 2011.

JONES, Nory; MAHON, John. Nimble knowledge transfer in high velocity/turbulent environments. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, p. 774–788, 2012.

JORGE, Carlos Francisco Bittencourt; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Informação e esporte: a informação esportiva e sua relação com clubes de futebol. **Informação e Informação**, v.20, n.1, p. 183-208, 2015.

JÚNIOR, Gonçalo. Atlético-PR adota modelo europeu de gestão. **Estadão**. Abril, 2017. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,atletico-pr-adota-modelo-europeu-de-gestao,70001723134>>. Acesso em 28/05/2017

JÚNIOR, Gonçalo. Atlético-PR pode ditar nova ordem no futebol brasileiro. **Estadão**. Abril, 2017. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,atletico-pr-pode-ditar-nova-ordem-no-futebol-brasileiro,70001722399>>. Acesso em: 05/12/2017.

KIESSLING, Timothy; RICHEY, Glenn; MENG, Juan; DABIC, Marina. Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy. **Journal of World Business**, v. 44, p. 421–433, 2009.

KOLAR, Edvard; ZALETEL, Zala. **Management (sports) events**. Ljubljana: Poti. 2013.

KOTTER, John; HESKETT, James. **Corporate culture and performance**. Nova York: Free Press, 2011. 224 p.

KRZYZEWSKI, Mike; SPATOLA, Jamie. **Liderar com o coração**. Tradução de Bruno Alexander. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2016. 137 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed.São Paulo: Atlas, 2001. 368 p.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 344 p.

LIAO, Shu-hsien, FEI, Wu-Chen; LIU, Chih-Tang. Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. **Technovation**, v. 28, p. 183–195, 2008.

LICHTENTHALER, Ulrich. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. **Academy of Management Journal**, v.52, n.4, p. 822-846, 2009.

LIN, Hsiu-Fen; LEE, Gwo-Guang. Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. **Management Decision**, v. 43, p. 171–188, 2005.

LUSSIER, Robert; KIMBALL, David. **Sport management**. Principals, Applicationas, Skill Development. Mason: Thompson Learning. 2004.

MACEDO, P. A. P.; LEITE, Márcio Monteiro. Scout como um instrumento avaliativo do treinamento esportivo nas categorias de base do futebol. **Revista Brasileira de Futebol**. v. 2, n.1. p. 21-35, 2009.

MATTAR, Michel Fauze. **Na trave**. O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional. Rio de Janeiro: ed. Elsevier. 2014. 160 p.

MIAO, Yuzhe; CHOE, Soonkyoo; SONG, Jaeyong. Transferring subsidiary knowledge in the global learning context. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, p. 478–496, 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 392 p.

MITCHELL, Helen. Technology and knowledge management: Is technology just an enabler or does it also add value? In E. Coakes (Ed.), **Knowledge management**. p. 66–78, 2003.

MÓSCA, Hugo Motta Bacêllo; SILVA, José Roberto Gomes; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. Fatores Institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de

departamentos de futebol: o caso dos clubes de futebol do Brasil. **Revista Gestão e Planejamento. Salvador.** v.10. n.1. p. 53-71. jan/jun. 2009

MULLIN, Bernard; HARDY, Stephen; SUTTON, William. **Sport Marketing.** Illinois: Human Kinetics Publishers, 1993. 504 p.

NAKAMURA, Wilson Toshiro. Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. **Journal of Financial Innovation.** São Paulo, v.1, n.1, p. 40-52, abr 2015.

NOLASCO, Verônica Perisse; BITTENCOURT, Valeria; PAOLI, Próspero Brum; GOMES, Eliza; CASTRO, Mônica. Administração / Gestão Esportiva. **ATLAS DO ESPORTE NO BRASIL.** Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 16ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

PARKHOUSE, B. L **The Management of sport.** Its foundation and application. st. Louis: Mosby Year Book, second edition, 1996 apud PIMENTA, Rogério da Costa. **O perfil profissional do gestor de organizações esportivas brasileiras.** 2001. 156 f. Dissertação de mestrado em administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

PARKS, J. B., ZANGER, B. K., QUARTERMAN, J. **Contemporary Sport Management.** Champaign, IL: Human Kinetics, 1998. apud PIMENTA, Rogério da

Costa. **O perfil profissional do gestor de organizações esportivas brasileiras.** 2001. 156 f. Dissertação de mestrado em administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

PARREIRA; Carlos Alberto; GONZALEZ, Ricardo. **Formando equipes vencedoras.** Rio de Janeiro: Ed. Best Seller. 2006. 168 p.

PIMENTA, Rogério da Costa. **O perfil profissional do gestor de organizações esportivas brasileiras.** 2001. 156 f. Dissertação de mestrado em administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v. 40, n.1, p. 81-105, Jan/Fev 2006.

PLASTOVSKI, Dejan. The role of management in Slovenian sports clubs. Proceedings **of the 9th Festival of Economics and Management Research.** Koper: University of Primorska, Faculty of Management. 2012.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **Esporte-Espectáculo e Futebol-Empresa.** 1998. 270 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998.

RETAR, Iztok. **Sports Management.** Ljubljana: Novativa, Institute for Innovation in Sport. 2011.

RETAR, Iztok; PLEVNIK, Matej; KOLAR, Edvard. Key competences of Slovenian sport managers. **Annales kinesiologicalae**, v. 4, n. 2, p. 81–94, 2013.

RETAR, Iztok; PISOT, Rado; KOLAR, Edvard. The definition of Sports Management. **Physical Education and Sport**. v.13, n 2, p. 275-281, 2015.

RIEGE, Andreas. Actions to overcome knowledge transfer barriers in MNCs. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, p. 48–67, 2007.  
<https://doi.org/10.1108/13673270710728231>

RIVERA-VAZQUEZ, Juan; ORTIZ-FOURNIER, Lillian; ROGELIO FLORES, Felix. Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, p. 257–270, 2009.

ROCCO JÚNIOR, Ary José. Cultura organizacional e a gestão de equipes de alto rendimento: os casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 2. jul/dez. 2014

ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**. São Paulo, v.25, p. 91-103, dez. 2011.

SCHEIN, Edgar. **Organization Culture and Leadership**. San Francisco, Jessey Bess, 1985. 358 p.

SEELEY, Charles; DAVENPORT, Thomas. KM meets business intelligence. **Knowledge Management Review**, v. 6, n. 8, p. 10-14, 2006.

SILVA, Pedro Miguel Moreira Oliveira e. **A análise do jogo em Futebol**. Um estudo realizado em clubes da Liga Betandwin.com. 2006. 288 f. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2006.

SLACK, Trevor; PARENT, Milena. **Understanding sport organizations**: the application of organizational theory. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2006. apud ROCHA, Cláudio Miranda; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**. São Paulo, v.25, p; 91-103, dez. 2011.

SODERMAN, Sten. **Football and management**: Comparisons between sport and enterprise. 2013. Palgrave McMillan apud NAKAMURA, Wilson. Reflexões sobre a gestão de clubes de futebol no Brasil. **Journal of Financial Innovation**. Sao Paulo, v.1, n.1, p. 40-52, abr 2015.

SONG, Seokwoo. An internet knowledge sharing system. **The Journal of Computer Information Systems**, v. 42, p. 25–30, 2001.

SORIANO, Ferran. **A Bola não entra por acaso** – estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. São Paulo: Larousse. 2010. 208 p.

STEWART, Thomas. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUSSEKIND, Hélio Carlos. **Futebol em dois tempos.** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996. 111 p.

Tavčar, Mateja. **Management and organization.** Synthesis of the concepts of organization as an instrument and as a community of interests. Koper: Faculty of Management. 2009.

TENG, James; SONG, Seokwoo. An exploratory examination of knowledge-sharing behaviors: Solicited and voluntary. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, p. 104–117, 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo, Atlas, 1987. 175p.

VENDITE, Caroline Colucio; VENDITE, Laércio Luis; MORAES, Antônio Carlos de. Scout No Futebol: Uma Ferramenta Para a Imprensa Esportiva In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, Rio de Janeiro, UERJ, 2005. **Trabalho apresentado ao NP 18 – Comunicação e Esporte, do V Encontro dos Núcleos de pesquisa da Intercon**, p. 1-10. 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005. 288 p.

WILSON, Gordon. Knowledge, innovation and re-inventing technical assistance for development. **Progress in Development Studies**, v. 7, p. 183–199, 2007.

WINNER, David. **Brilliant Orange** – the neurotic genius of Dutch football. London: Boomsbury. 2000. 262 p.

XU, Jing; HOUSSIN, Remy; CAILLAUD, Emmanuel; GARDONI, Mickaël. Macro process of knowledge management for continuous innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, p. 573– 591, 2010.

XUE, Yajiong; BRADLEY, John; LIANG, Huigang. Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, p. 299–312, 2011.

YANG, Ching-Chow. The integrated model of core competence and core capability. Total Quality Management. **Business Excellence**, v. 26, p. 1–17, 2015.

YI, Jialin. A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation. **Knowledge Management Research: Practice**, v. 7, p. 65–81, 2009.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 271 p.

ZHAO, Rong-ying; CHEN, Bi-kun. Study on enterprise knowledge sharing in ESN perspective: A Chinese case study. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, p. 416–434, 2013.

## ANEXO I

### A) ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTOR DO FUTEBOL PROFISSIONAL

Nome:

Atuação:

Formação:

Possui curso específico para trabalhar com futebol?

Cargo no clube:

1 – Quais as principais funções que um gestor de futebol profissional exerce?

2 - Quais as principais competências são exigidas para o cargo?

3 – Qual a sua opinião e como enxerga o processo de profissionalismo que os clubes de futebol vêm buscando? E como afeta diretamente o departamento de análise de desempenho?

4 - Mais especificamente (em seu clube), poderia descrever um pouco como era quando o chegou ao clube e como se encontra hoje. As principais transformações.

5 - Como é feito o planejamento de um clube de futebol no que diz respeito as competições que disputará no ano? É priorizado o lado econômico ou o desempenho esportivo?

6 - A comissão técnica participa diretamente da escolha dos objetivos da temporada ou é algo que é imposto pelos níveis mais estratégicos do clube?

7 - Quanto ao controle da gestão, são adotados instrumentos de medição ao longo de toda a temporada com uma comunicação direta a comissão técnica e jogadores? Ou fica restrita somente ao nível institucional?

8 - Além disso, jogadores são submetidos a instrumentos de avaliação de desempenho ao longo da temporada?

9 – Com a profissionalização dos clubes de futebol, em um futuro próximo serão necessários novos gestores com formações mais específicas. Como enxerga as formações que as universidades oferecem no mercado? Realmente preparam os alunos para o ambiente do futebol?

10 - Hoje, o clube possui algum processo de formação de novos gestores e analistas, os quais poderiam ser moldados conforme a filosofia, valores e objetivos do clube? (por exemplo, programa de estagiários e trainees).

11 - Um ponto fundamental de qualquer instituição é a sua cultura organizacional, onde pode-se entender sobre seus rituais, seus valores, seus princípios. Existe um trabalho sendo realizado com esse objetivo? Como o clube transmite a sua cultura para os jovens atletas que chegam ao clube?

12 – Muito se fala hoje na implantação de uma filosofia única de jogo nos clubes, para a melhor formação de atletas para os profissionais. Hoje o clube trabalha com esse pensamento?

13 – Se sim, existe uma política para que os gestores e comissões técnicas, das diferentes categorias, troquem experiências sobre jogos e treinamentos, em prol de um aprendizado compartilhado?

14 – Hoje, o clube investe em tecnologia para análise de desempenho de jogadores em jogos e treinamentos? Qual(is) o(s) principal(is) impactos que geram efetivamente no futebol?

15 – E quanto a ferramentas de análise de mercado de jogadores, o clube investe nessa nova demanda? Como o clube vem trabalhando nesse sentido?

16 - Gostaria de destacar algum outro ponto não abordado, que julgue ser importante na gestão do futebol?

## B) ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTOR DAS CATEGORIAS DE BASE

Nome:

Atuação:

Cargo no clube:

1 – Quais as principais funções que um gestor de categorias de base exerce?

2 - Quais as principais competências são exigidas para o cargo?

3 – Qual a sua opinião e como enxerga o processo de profissionalismo que os clubes de futebol vêm buscando? E como afeta diretamente as categorias de base?

4 - Mais especificamente (em seu clube), poderia descrever um pouco como era quando o chegou ao clube e como se encontra hoje. As principais transformações.

Atualmente algumas ferramentas tecnológicas foram implantadas no futebol para a melhoria do desempenho dos atletas (como softwares para monitoramento no campo, análise de dados (scout), entre outros), além de outros para ajudarem na busca por novas contratações.

5 - No caso das categorias de base, como vem sendo implantadas tais ferramentas e já se observam resultados positivos com seu uso?

6 - O clube utiliza softwares para mapeamento de jogadores nacionais e estrangeiros, também nas categorias de base?

7 - Um ponto fundamental de qualquer instituição é a sua cultura organizacional, onde pode-se entender sobre seus rituais, seus valores, seus princípios. Existe um trabalho sendo realizado com esse objetivo? Como o clube transmite a sua cultura para os jovens atletas que chegam ao clube?

8 – Muito se fala hoje na implantação de uma filosofia única de jogo nos clubes, para a melhor formação de atletas para os profissionais. Hoje o clube trabalha com esse pensamento?

9 – Se sim, existe uma política para que os gestores e comissões técnicas, das diferentes categorias, troquem experiências sobre jogos e treinamentos, em prol de um aprendizado compartilhado?

10 - Quando o clube pensa num projeto de longo prazo, é possível que existam modificações na administração do clube. Hoje, o clube possui algum processo de formação de novos gestores e analistas, os quais poderiam ser moldados conforme a filosofia, valores e objetivos do clube? (por exemplo, programa de estagiários e trainees)

11 - Algum outro comentário que gostaria de falar sobre a gestão do futebol que é de suma importância para o sucesso, que não abordamos?

### C) ROTEIRO DE ENTREVISTAS ANALISTA DE DESEMPENHO

Nome:

Atuação:

Cargo no clube:

1 – Quais as principais funções de um analista de desempenho de atletas?

2 - Quais as principais competências são exigidas para o cargo?

3 – Qual a sua opinião e como enxerga o processo de profissionalismo que os clubes de futebol vêm buscando? E como afeta diretamente o departamento de análise de desempenho?

4 - Mais especificamente (em seu clube), poderia descrever um pouco como era quando o chegou ao clube e como se encontra hoje. As principais transformações.

5 – Muito se fala hoje na implantação de uma filosofia única de jogo nos clubes, para a melhor formação de atletas para os profissionais. Hoje o clube trabalha com esse pensamento? Qual o papel do departamento de análise para esse objetivo?

6 - Se sim, existe uma política para que os gestores e comissões técnicas, das diferentes categorias, troquem experiências sobre jogos e treinamentos, em prol de um aprendizado compartilhado?

7 – Hoje, o clube investe em tecnologia para análise de desempenho de jogadores em jogos e treinamentos? Qual(is) o(s) principal(is) impactos que geram efetivamente no futebol?

8 – Os jogadores também são envolvidos nesse processo, trocando ideias para que possam melhorar seu desempenho?

9 - Gostaria de destacar algum outro ponto não abordado, que julgue ser importante na gestão do futebol?

#### D) ROTEIRO DE ENTREVISTAS ANALISTA DE MERCADO

Nome:

Atuação:

Cargo no clube:

1 – Quais as principais funções que um gestor de análise de mercado exerce?

2 - Quais as principais competências são exigidas para o cargo?

3 – Qual a sua opinião e como enxerga o processo de profissionalismo que os clubes de futebol vêm buscando? E como afeta diretamente o departamento de análise de mercado?

4 - Mais especificamente na Chapecoense, poderia descrever um pouco como era quando o chegou ao clube e como se encontra hoje. As principais transformações.

5 – Quanto aos softwares utilizados, foi desenvolvido algum próprio ou usam os disponíveis no mercado?

6 – O departamento de análise de mercado trabalha para todas as categorias do clube, ou somente para o futebol profissional?

7 – Esse processo de trabalho para a observação e transmissão da análise de jogadores para a(s) comissão(ões) técnica(s), obedece alguma metodologia definida pelo clube ou funciona diretamente entre o departamento e as comissões?

8 – Com esses softwares diversos jogadores ao redor do mundo podem ser rapidamente observados, acredita que algum novo mercado possa se abrir para clubes brasileiros?

9 – Qual o principal impacto que essas ferramentas de observação causaram (e ainda podem causar) no futebol brasileiro moderno?

10 – Gostaria de destacar algum outro ponto não abordado, que julgue ser importante na gestão do futebol?