

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA  
PRÓ REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**ALEXSANDRO JUNIOR MACHADO**

**OS PRESIDENTES ENTRAM EM CAMPO: ESTUDO SOBRE OS GESTORES DOS  
CLUBES DE FUTEBOL MASCULINO QUE PARTICIPARAM DO CAMPEONATO  
BRASILEIRO DA SÉRIE A (1987-2019)**

**PONTA GROSSA**

**2020**

ALEXSANDRO JUNIOR MACHADO

OS PRESIDENTES ENTRAM EM CAMPO: ESTUDO SOBRE OS GESTORES DOS  
CLUBES DE FUTEBOL MASCULINO QUE PARTICIPARAM DO CAMPEONATO  
BRASILEIRO DA SÉRIE A (1987-2019)

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa. Área de concentração: Cidadania e Políticas Públicas. Linhas de Pesquisa: História, Cultura e Cidadania.

Orientador: Prof. Dr. Miguel Archanjo de Freitas Junior

PONTA GROSSA

2020

M149 Machado, Alexsandro Junior  
Os presidentes entram em campo: estudo sobre os gestores dos clubes de futebol masculino que participaram do campeonato brasileiro da série a (1987-2019) / Alexsandro Junior Machado. Ponta Grossa, 2020.  
104 f.

Dissertação (Doutorado em Ciências Sociais Aplicadas - Área de Concentração: Cidadania e Políticas Públicas), Universidade Estadual de Ponta Grossa.

Orientador: Prof. Dr. Miguel Archanjo de Freitas Júnior.

1. Gestão. 2. Futebol. 3. Perfil. 4. Presidentes. I. Júnior, Miguel Archanjo de Freitas. II. Universidade Estadual de Ponta Grossa. Cidadania e Políticas Públicas. III.T.

CDD: 323

## TERMO DE APROVAÇÃO

### **ALEXSANDRO JUNIOR MACHADO**

**“Os presidentes entram em campo: estudo sobre os gestores dos clubes de futebol masculino que participaram do campeonato brasileiro da série A (1987- 2019)”.**

**Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa, pela seguinte banca examinadora:**

Ponta Grossa, 10 de junho de 2020.

Assinatura pelo Presidente da Banca:



Prof. Dr. Miguel Archanjo de Freitas Junior – UEPG - Presidente

---

Prof. Dr. André Mendes Capraro – UFPR – Membro Externo

---

Prof. Dr. Bruno Pedroso – UEPG – Membro Interno

---

Prof. Dr. Fernando Renato Cavichioli – UFPR – Suplente Externo

---

Prof. Dr. Gonçalo Cassins Moreira do Carmo – UEPG – Suplente Interno

A minha companheira (karen), aos meus pais (Elaine e Dirceu) e a minha avó (Alice).

## AGRADECIMENTOS

Agradecer, momento bastante esperado, por todos aqueles que fizeram parte de uma vida, ou pelo menos uma parte dela. Inúmeras pessoas foram fundamentais, não só pela construção deste trabalho, mas pela formação de um ser.

Agradeço a Deus, por ter me guiado, abençoado e colocado em minha vida pessoas maravilhosas, cada um de um jeito diferente, mas que foram reais anjos, por mais simples e despercebidas ações, sempre me lembrarei.

À estas pessoas quem gostaria de me referir neste momento. Primeiramente minha família, em especial minha mãe Elaine de Fátima Just Machado, mulher de extrema bondade, que sempre colocou-me a frente de qualquer coisa; essa caminhada nós concluímos juntos. Ao meu pai Dirceu Machado, um homem com potencial enorme, duro, honesto, responsável por mostrar-me o mundo como ele é. Ambos jovens adolescentes criados na zona rural do interior do Paraná, os quais sem mesmo chegar na fase adulta conceberam outro ser. Mesmo inexperientes, nunca, deixo bem claro, nunca deixaram faltar nada, seja material ou afetivo. Os agradeço pelo incentivo e amor ao esporte, pela educação e valores ensinados, pois foi com vocês que eu aprendi o valor do trabalho e que na vida nada se conquista sem esforço.

Não poderia deixar de agradecer minha querida avó Alice de Mattos Just, uma mulher à frente de seu tempo, batalhadora, honesta e que sem ela, possivelmente muitas coisas seriam impossíveis de serem realizadas em minha vida.

Agradeço a Karen Godoi van Mierlo, minha noiva, mulher doce, inteligente e muito dedicada, sinônimo de inspiração. Acredito que abençoado é aquele que tem ao seu lado uma pessoa como tal. Esta é mais uma etapa das muitas que concluímos juntos, espero poder compartilhar inúmeras outras ao seu lado.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Miguel Archanjo de Freitas Júnior, por ter oportunizado inúmeras chances em minha carreira, que apesar de todas as dificuldades,

acreditou em mim e em meu trabalho. Existem pessoas que nos inspiram e sem dúvidas, tive a chance de conhecer uma destas pessoas.

Os professores Bruno Pedroso e André Mendes Capraro pelas considerações e reflexões feitas na banca de qualificação, certamente foram fundamentais para o avanço deste trabalho.

Agradeço a CAPES pela bolsa concedida, pois permitiu a permanência no programa e construção deste trabalho.

Aos amigos, sejam os da graduação, pós-graduação ou construídos ao longo da vida, que compartilharam de minhas angústias e dificuldades, sempre auxiliando a superá-las.

Aos meus colegas de trabalho e amigos, profissionais impecáveis, que tornam a educação cada vez mais prazerosa, diferente e inovadora.

A todos os professores que tive seja na educação básica ou superior, certamente foram essenciais e inspiradores. A estes profissionais, os professores de verdade, gostaria de deixar minha eterna gratidão, pois mesmo em um país o qual a educação vem sofrendo fortes ataques, realizaram um trabalho especial, mostrando que a educação é transformadora, é sinônimo de poder, de justiça social e que nunca poderemos de deixar de lutar por ela. Para que pessoas assim como eu, em que os indicadores demonstram poucas perspectivas, possam ter acesso e possibilidade de mudar a realidade de muitos ao seu redor.

Por fim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente na construção deste trabalho.

“Maior que o conhecimento é sonhar, maior que o sonhar é conhecer, a vida é uma grande contradição não é, o que há de errado nisso? Deixar de sonhar e de querer conhecer também é um pouco morrer”  
(Ericson Batista Lima).



## RESUMO

O processo mercadológico do esporte exige cada vez mais uma gestão qualificada, e no futebol não é diferente. Mas quem são os responsáveis pela gestão, e o que leva esses agentes a ocuparem o posto mais alto no gerenciamento dos clubes? Esta pesquisa teve como propósito apresentar as lógicas que levam a um indivíduo ocupar o posto de presidente dos clubes que participaram do Campeonato Brasileiro de Futebol entre os anos de 1987 – ano de grandes modificações no campeonato – e 2019 – último ano de realização. Para isto, foi utilizado o método escandinavo e *Published Work*, onde, cada capítulo representa um artigo, que de forma interdependente, responde ao objetivo geral. No primeiro artigo, a pesquisa buscou entender a gestão do futebol profissional, enquanto no segundo artigo, ampliou-se a análise para o esporte como um todo, buscando entender como é o perfil de quem está nos cargos de governança. No terceiro artigo foi analisada a gestão do futebol brasileiro sob o ponto de vista da Teoria das Elites, e por fim, no quarto artigo fez-se a análise da biografia de 236 presidentes dos clubes de futebol brasileiros da série A, entre 1987 e 2019, permitindo a construção do perfil destes profissionais e análise sob o ponto de vista dos pressupostos teóricos de Pierre Bourdieu. Assim, os resultados mostraram que o cargo de presidente de clube de futebol no Brasil é um posto político dentro da gestão, que se consolidou com um perfil construído historicamente, ocupado majoritariamente por homens (99%), empresários (40%), que exercem o cargo na maioria das vezes de forma voluntária - já que os estatutos dos clubes preconizam isso -, além de possuírem *habitus* comuns, como o envolvimento de longa data com o clube e forte apego emocional. A pesquisa demonstrou que, para obtenção do aprimoramento técnico da gestão não basta formular críticas ou incentivar a profissionalização, é necessário mais que isso, compreender quem atua e então propor formas de auxiliar na transformação da gestão.

**Palavras-chave:** Gestão. Futebol. Perfil. Presidentes.

## ABSTRACT

The sports marketing process increasingly requires a qualified management, and when it comes to soccer it is not different. But who are the ones responsible for the operation, and what takes these agents to the highest position in the management of the clubs? The purpose of this research was to present the profile and some logics that lead an individual to occupy the position of president in the clubs that participated of the Brazilian Soccer Championship from 1987 - a year of major changes in the championship - to 2019 - the latest one. To that end, the Scandinavian and Published Work methods were used, in which each chapter represents an article that, in an interdependent way, responds to the general aim. In the first article, the research sought to understand the management of professional soccer. In the second article though, the analysis was extended to the sport as a whole, seeking to understand the profile of those in governance positions. In the third article, the management of Brazilian soccer was analyzed from the point of view of the Elite Theory. Finally, in the fourth article, the biographies of 236 presidents of Brazilian A-series soccer clubs from 1987 to 2019 were analyzed. It allowed the construction of the profile of these professionals and the analysis from the viewpoint of Pierre Bourdieu's theoretical assumptions. Therefore, the results showed that the position of president of a soccer club in Brazil is a political position within the management team, which has consolidated itself with a historically constructed profile. It is occupied mainly by men (99%), entrepreneurs (40%), who pursue the position most of the time on a voluntary basis, as the club's bylaws advocate it. Also, they have common *habitus*, such as longtime involvement with the club and strong emotional attachment. The research has shown that, in order to obtain technical improvement in management, it is not enough to formulate criticisms or encourage professionalization, it is necessary more than that, understanding who is acting and then proposing ways to assist in the management transformation.

**Keywords:** Management. Soccer. Profile. Presidents.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Quantidade de artigos publicados sobre a gestão do futebol ao longo dos anos ...	28
Gráfico 2 - Origem dos artigos encontrados de acordo com a região .....	31
Gráfico 3 - Análise dos artigos de acordo com a metodologia utilizada.....	40
Gráfico 4 - Proporção de gênero no cargo de presidentes de clubes de futebol da série .....	87
Gráfico 5 - Presidentes de clubes que tiveram envolvimento político brasileiro .....	92

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Dados dos artigos sobre gestão do futebol encontrados.....	26
Quadro 2 - Vinculações dos pesquisadores, IES representadas e região geográfica destas instituições .....	30
Quadro 3 - Vinculações dos pesquisadores, IES representadas e região geográfica destas instituições .....	53
Quadro 4 - Clubes que disputaram a série A do Campeonato Brasileiro entre 1987 a 2019 ...	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado da busca em inglês.....	24
Tabela 2 - Resultado da busca em português .....	25
Tabela 3 - Quantidade de artigos sobre a gestão do futebol encontrados nos periódicos .....	29
Tabela 4 - Produções publicadas em periódicos nacionais e internacionais que relacionam seus objetos ao .....	50
Tabela 5 - Apresentação geral dos artigos em ordem de classificação de acordo com o <i>Methodi Ordinatio</i> .....	51
Tabela 6 - Perfil profissional dos presidentes dos clubes alocados na série A do Campeonato Brasileiro .....	89
Tabela 7 - Perfil dos presidentes dos 10 clubes que mais disputaram a série A do Campeonato Brasileiro entre .....	90

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2</b>	<b>ESTADO DO CONHECIMENTO SOBRE A GESTÃO DO FUTEBOL PROFISSIONAL</b> .....	20
2.1	INTRODUÇÃO.....	21
2.2.1	Pré-análise .....	24
2.2.2	Exploração do Material e Tratamento dos Resultados .....	25
2.2.3	Inferências e Interpretações .....	26
2.3	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	26
2.3.1	Análise dos Artigos .....	26
2.3.2	Descrição dos Artigos.....	31
2.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	39
2.4.1	Estrutura dos Artigos .....	39
2.4.2	Conteúdo.....	41
	REFERÊNCIAS .....	43
<b>3</b>	<b>REVISÃO SISTEMÁTICA DO PERFIL DA GESTÃO ESPORTIVA PELO <i>METHODI ORDINATIO</i></b> .....	46
3.1	INTRODUÇÃO.....	47
3.2	MÉTODO .....	48
3.3	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	50
3.3.1	Análise dos Artigos .....	50
3.3.2	Revistas.....	52
3.3.3	Instituições de Ensino e Países .....	53
3.3.4	Autores .....	54
3.3.5	Descrição dos Artigos.....	54
3.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	58
	REFERÊNCIAS .....	60
<b>4</b>	<b>FUTEBOL E POLÍTICA SE DISCUTEM: ANÁLISE DO PERFIL DA GESTÃO DOS CLUBES BRASILEIROS ATRAVÉS DA TEORIA DAS ELITES</b> .....	62
4.1	INTRODUÇÃO.....	63
4.2	MÉTODO .....	64
4.3	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	65
4.3.1	A Teoria.....	65
4.3.2	O Estudo das Elites na Gestão do Futebol.....	66
4.3.3	Pressupostos Teóricos de Bordieu Aplicado aos Dirigentes do Futebol Brasileiro .....	68
4.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	72
	REFERÊNCIAS .....	74
<b>5</b>	<b>THE BRAZILIAN GAME: ESTUDO SOBRE OS GESTORES DOS CLUBES DE FUTEBOL MASCULINO QUE PARTICIPARAM DO CAMPEONATO BRASILEIRO DA SÉRIE A (1987 – 2018)</b> .....	77
5.1	INTRODUÇÃO.....	78

5.2	MÉTODO .....	79
5.3	RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	81
5.3.1	Estruturação do Campo da Gestão no Futebol Brasileiro.....	81
5.3.2	O Subcampo da Gestão do Futebol: Dinâmicas dos Clubes Brasileiros .....	84
5.3.3	Apresentação do Perfil Sócio-profissional dos Presidentes dos Clubes da Série A do Campeonato Brasileiro Entre 1987 a 2018 .....	86
5.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	94
	REFERÊNCIAS .....	96
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>100</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O campo da gestão, presente em diferentes instituições, é responsável pela administração dos recursos disponíveis, sejam eles financeiros ou não. No esporte moderno, os agentes da gestão atuam na organização e tomadas de decisões que englobam o mundo esportivo, que, cada vez mais tem se transformado em um produto comercial, financeiro e cultural que faz parte da história e da vida de grande parte do mundo.

O conceito de esporte a ser trabalhado neste estudo é o do esporte moderno. Fenômeno em ascensão, surgido na cultura europeia por volta do século XVIII e intensificado no fim do século XIX e início do XX (BRACHT, 1997), ocupa hoje um espaço significativa nas instâncias política, econômica e social.

Ao passo que esta manifestação conseguiu organizar-se de maneira independente de outros campos sociais, conquistou a denominação de “moderno”. Segundo Elias e Dunning (1992) com a progressiva autonomização do campo esportivo frente a outros campos da sociedade, ou seja, a partir do momento que criou-se espaços específicos para sua prática e admiração, passou a ser visualizado de forma desarticulada de outros rituais cotidianos da população (MARTINS; ALTMANN, 2007).

Embora tenha-se conquistado certa independência, nunca se afastou dos laços sociais que as diferentes modalidades esportivas proporcionam. A partir do esporte é possível perceber diferentes manifestações sociais. A união entre comunidades e nações, a representação identitária, o passatempo para os admiradores, são exemplos de relações que o esporte moderno estabeleceu. Contudo, através da sua capacidade de entretenimento passou a englobar grande volume financeiro, tornando-se um fenômeno cultural, com grande potencial de retorno de capital, partindo da mercantilização das práticas corporais, dominada pela indústria do entretenimento numa sociedade de consumo de massa. (BARROS FILHO et al, 2013; GIOVANNI, 2005).

Diante deste contexto, adentrou-se no campo central da presente dissertação, o futebol. Modalidade esportiva de maior destaque popular no mundo (NAZI; AMBONI, 2018) e, no Brasil além de ser o mais popular, movimenta o maior volume e econômico dentro do esporte.

O futebol, apesar de caracterizar-se inicialmente como uma modalidade elitizada, a partir de meados da década de 1920, se popularizou de tal forma tornando-se o esporte nacional (RIBEIRO, 2003; DAOLIO, 2006). Por conseguinte, a este *status*, também adquiriu, progressivamente, significância econômica (RINALDI, 2000), tornando-se uma indústria comercial (SCHYNS; GILMORE; DIETZ, 2016). No Brasil, a consolidação deste esporte



ganhou corpo principalmente na última década do século XX, devido ao surgimento dos canais de TV com conteúdo exclusivamente esportivos, que intensificou sua hipercomercialização; fenômeno que já havia ocorrido em outros países (MATTAR, 2014).

Para que se possa compreender o volume econômico envolvente desta modalidade, no mundo, o futebol chegou a ocupar a 17º fonte mais expressiva na economia mundial (MELLO FILHO, 2011). “Bilhões de pessoas possuem contato direta, ou indiretamente, com futebol, seja praticando, produzindo ou consumindo de alguma maneira determinado bem ou serviço da indústria esportiva” (NAZI; AMBONI, 2018, p. 242).

No Brasil em 2012, segundo o relatório elaborado pela Pluri Consultoria (2014), o futebol representou 53% do PIB esportivo brasileiro e 0,8% do PIB nacional, ou seja, em torno de 36 bilhões de reais. Segundo a BDO (2017), se somar o valor da marca dos 40 principais clubes brasileiros tem-se um valor de R\$ 10,26 bilhões.

Devido a esse volume vultoso da economia futebolística, alguns dos estudos que se pautam na gestão do futebol, encaminharam-se para a característica econômica, a exemplo de (REIS et al, 2014; CARVALHO; COSTA; GUABIROBA, 2016; SANTOS; DANI; HEIN, 2016). Segundo Eça; Magalhães-Timotio; Leite Filho (2018) ao analisar a receita dos clubes de futebol brasileiro de 2009 a 2013, houve crescimento de 99%, porém o endividamento seguiu o mesmo caminho, com aumento de 98%.

Estes estudos que trabalham neste escopo, além de focarem nos aspectos econômicos, apresentam algumas críticas quanto ao modelo de gestão dos clubes brasileiros, atribuindo tais problemas, como um dos principais responsáveis pelo endividamento excessivo das equipes. As críticas se estabelecem principalmente pelo fato de que, no Brasil, a classificação jurídica dos clubes profissionais é predominantemente clube-social. Nesta modalidade, teoricamente, não se objetiva o lucro, sendo que os ganhos obtidos pelo clube, devem ser reinvestidos por eles.

Devido a classificação como clube-social predominante, os mais altos cargos da gestão como os de presidência por exemplo, são basicamente formados por ocupações voluntárias e sem remuneração, fato constantemente criticado pela bibliografia já citada, como um dos motivos pelos quais a forma da administração dos respectivos clubes, não possui pessoas preparadas, no caráter de formação, para exercer tal função.

Devido às constantes críticas estabelecidas aos gestores dos clubes de futebol, é que se estabelece o foco central do presente trabalho, visto que mesmo que se tenha problematizado os aspectos dos agentes que compõem a gestão, poucos estudos se pautam em aprofundar-se nestes indivíduos.

Destacam-se alguns trabalhos como o de Marques; Gutierrez; Almeida (2013) que estudaram sobre os presidentes de algumas equipes da série A e B do campeonato brasileiro de futebol masculino e de Azevêdo; Barros; Suaiden (2004), que investigaram os presidentes dos clubes da série A do campeonato do Distrito Federal.

Para demonstrar e comprovar este apontamento, foi realizado um estado do conhecimento da gestão do futebol, abordando publicações dos últimos oito anos nos indexadores *Scielo*, Portal de Periódicos CAPES, *Science Direct*, *Web of Science* e *Scopus*, estudo o qual compõe o primeiro capítulo desta dissertação. A partir deste levantamento, foi demonstrado uma escassez teórica acerca da gestão do futebol, não só nas principais bases de dados brasileiras, mas no mundo. Quanto aos estudos selecionados, grande parte apresenta críticas sobre o perfil dos gestores do futebol e as formas de gestão, porém pouco se aprofundam em dados mais densos sobre estes agentes, nem propõem sugestões para que se mude o cenário vigente.

Percebendo tal fragilidade, deu-se um olhar específico aos presidentes dos clubes. Sabe-se que dentro da gestão existem diversos cargos, delimitou-se somente aos presidentes, devido a relevância que ocupam na escala hierárquica da gestão e a relação de poder existente frente a este posto. Segundo Oliveira et al. (2018), dentro dos clubes de futebol no Brasil, existem diversos conselhos, os presidentes ocupam o Conselho Deliberativo e, segundo os autores, este é o cargo com maior poder de decisão e relacionamento político.

A partir do exposto, por se tratar de uma pesquisa realizada dentro do programa de Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) a presente pesquisa propõe-se a analisar sociologicamente a seguinte questão norteadora: quais são as lógicas que estruturam a atuação dos agentes que ocupam o posto de presidentes dos clubes da série A<sup>1</sup> do campeonato brasileiro de futebol masculino entre os anos de 1987<sup>2</sup> a 2019?

Com base na pergunta norteadora, estruturou-se como objetivo geral: compreender o perfil e algumas lógicas que levam um indivíduo a ocupar o posto da presidência dos clubes da série A do campeonato brasileiro de futebol, dentro da baliza temporal estipulada. Para que o objetivo geral seja alcançado, organizou-se a presente dissertação a partir do modelo

---

<sup>1</sup> Deve-se lembrar que, durante o período analisado, ocorreram algumas situações diferenciadas, em que a CBF não foi a principal realizadora da competição como em 1987 e 2000, onde analisou-se a competição organizada pelo Clube dos Treze, sendo a Copa União e João Havelange, respectivamente.

<sup>2</sup> Período marcado pela criação do Clube dos Treze, onde fora reorganizado o Campeonato Brasileiro de Futebol afim de defender os interesses políticos e econômicos dos principais clubes brasileiros, já que o formato anteriormente adotado na competição estava em declínio devido à baixa participação dos torcedores nos estádios, uma das principais fonte de renda dos clubes na época. (ALVITO, 2006).

Escandinavo e *Published Work*, ou seja, no qual a construção se deu a partir de estudos interdependentes que somados, irão ajudar a responder à questão central. Neste caso cada objetivo específico foi desenvolvido por meio de um artigo, alguns previamente submetidos em periódicos científicos antes da defesa e outros a serem submetidos.

No primeiro capítulo, estabeleceu-se como objetivo específico a) compreender como a gestão do futebol profissional vem sendo abordada na literatura. O artigo foi denominado como: “Estado do conhecimento sobre a gestão do futebol profissional”. Para isto, foi pesquisado artigos científicos publicados no Portal de Periódicos CAPES e *Scielo* (na língua portuguesa) e *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct* (na língua inglesa<sup>3</sup>) entre os anos 2013 a 2019, já que foi publicado é um reflexo da realidade vivenciada no período.

O segundo capítulo teve como objetivo b) mapear o perfil da gestão e governança esportiva contido em estudos nacionais e internacionais, através de uma revisão sistemática de literatura e da sistematização e classificação dos dados através do *Methodi Ordinatio* (MO). Devido à escassez teórica referente a gestão do futebol, ampliou-se a busca à gestão do esporte como um todo, a fim de compreender qual é a abordagem desta temática e incorporá-las na presente dissertação. O que percebeu-se foi que os trabalhos que tratam do perfil dos gestores esportivos não é uma área muito abordada não só no futebol mas de modo geral e que o contexto esportivo nacional interfere diretamente na forma como o tema é abordado, em países europeus e nos Estados Unidos, por exemplo, o foco principal dos estudos está no perfil de alunos de programas de gestão esportiva e não naqueles que já atuam no campo, uma vez que nestes lugares a gestão esportiva é uma área de estudo mais avançada em relação ao Brasil, pois possuem as ligas mais valorizadas no mundo. Já nas pesquisas publicadas em periódicos brasileiros, houve a preocupação com o perfil atuante na gestão, estes demonstraram alguns aspectos comuns, como a idade e gênero dos gestores, porém o que diferencia principalmente é a trajetória de vida e a formação daqueles que atuam no futebol para os demais esportes.

O objetivo do terceiro capítulo foi c) interpretar o posto ocupado na gestão de clubes de futebol profissional através da Teoria das Elites, relacionando a ocupação política no clube com outras estruturas da sociedade. A partir dos resultados foi possível identificar que a Teoria das Elites é pertinente dentro da área da gestão do futebol, principalmente pelos conceitos teóricos abordados, já que percebeu-se a falta de teorias dos estudos que se propõem a discutir sobre a temática. Também foi possível compreender a hegemonia construída frente ao perfil do gestor, bem como as relações que vão se estabelecendo ao longo da atuação política no clube, onde

---

<sup>3</sup> Optou-se por usar termos em línguas diferentes por questões práticas, quando foi realizado as pesquisas nas bases brasileiras, os termos em inglês não foram tão eficientes.

exercer tal função enriquece ainda mais os capitais dos agentes, principalmente o simbólico, o que possibilita a transferência deste, para outros campos da sociedade.

Por fim, definiu-se como último objetivo específico d) discutir sobre os aspectos da atuação dos presidentes nos clubes do futebol brasileiro com base nas características levantadas sobre seus *habitus*, rede de interdependências e características determinantes. Nesta etapa foram apresentados os dados empíricos da pesquisa, atrelado aos levantamentos teóricos discutidos nos capítulos anteriores, fechando as discussões e respondendo o objetivo geral. Conclui-se que de acordo com a análise de 236 presidentes, existem lógicas comuns entre os clubes, sendo ocupado predominantemente por empresários (40%), homens (99%), que exercem, na maioria das vezes, o cargo de forma voluntária, com *habitus* comuns, como envolvimento de longa data e relações emocionais evidentes com o clube.

Por último foi realizado uma conclusão geral do estudo adicionando discussões interdependentes entre todos os capítulos, fechando assim o presente trabalho.

Quanto aos aspectos metodológicos, cada capítulo possui um procedimento específico. De modo geral, do ponto de vista da abordagem do problema, foi estruturada de forma qualitativa. Exploratória descritiva quanto ao seu objetivo (GIL, 2008). Quanto aos procedimentos técnicos o primeiro e o segundo capítulo foram construídos através do Estado do Conhecimento (MOROSINI, 2015) e a Revisão Sistemática através do *Methodi Ordinatio* (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2015), sobre a gestão do futebol e do esporte, respectivamente. Já o terceiro foi construído por citação em cascata acerca da Teoria das Elites. O último capítulo foi construído a partir de uma pesquisa documental (GIL, 2008), e pela utilização de alguns recursos da análise de conteúdo em Bardin (1977), como a elaboração de unidades de registro por personagens e desígnios da frequência dos respectivos perfis dos presidentes.

A presente pesquisa justifica-se pelo fato de que os presidentes - embora haja diversos agentes que interferem na gestão de um clube - são os indivíduos que ocupam o protagonismo na escala hierárquica da administração futebolística, estes por si só, são pertinentes de serem analisados e aprofundado os debates sobre seus perfis e o campo em que estão expressos seus *habitus*, pois suas atitudes possivelmente podem interferir diretamente na saúde financeira das equipes, ocasionando situações de endividamento excessivo, e intervir até mesmo no desempenho nas competições, já que as atitudes administrativas adotadas apresentam-se pouco profissionais, principalmente se comparadas aos modelos empresariais (EÇA; MAGALHÃES-TIMOTIO; LEITE FILHO, 2018).

Tal proposta não se justifica somente pela crítica à atuação prática no campo, essa seria a última coisa, mas uma reflexão que vai desde a construção teórica que apresentou-se incipiente nas produções brasileiras, tanto metodológica quanto empiricamente, já que os que se propõe fazer esta análise adotam um contexto pequeno, deixando diversas lacunas. Isso não significa que não haja críticas pertinentes, porém não há tanto aprofundamento que vá além das críticas. Comumente falou-se em profissionalização da gestão, principalmente nos aspectos técnicos, mas não foi considerado as implicações que cercam este campo e que sustentam a atuação de um mesmo perfil desde os primeiros anos da criação desta modalidade.

A análise sociológica realizada sobre a gestão possibilitou justificar e compreender a atuação política frente ao posto e as relações que se sustentam no sistema, bem como a formação do *habitus* que predispõem a ocupação de um perfil dominante na gestão do futebol.

Este trabalho, se propôs explorar, confrontar e aprimorar os debates já estruturados, bem como contribuir para avanços acerca da gestão do futebol profissional no Brasil e proporcionar uma visão interdisciplinar através dos conhecimentos adquiridos no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas (PPGCSA). Este trabalho vem a contribuir com avanços metodológicos, principalmente quanto ao mapeamento científico, com a adoção de diferentes mecanismos de coleta e tratamento dos dados. Não obstante, a visão interdisciplinar ajudou a compreender e analisar o campo da gestão de um fenômeno mundial e por fim, disponibilizar a análise de mais de 20 anos de atuação dos presidentes dos clubes da elite do futebol nacional, sendo que algumas equipes estão entre as principais do mundo.

## 2 ESTADO DO CONHECIMENTO SOBRE A GESTÃO DO FUTEBOL PROFISSIONAL

Alexsandro Junior Machado<sup>4</sup>

Miguel Archanjo de Freitas Júnior<sup>5</sup>

**Resumo:** Atualmente o futebol não é apenas um esporte – um dos mais conhecidos e praticados no mundo inclusive, mas sim uma indústria comercial. Isto porquê envolve aspectos financeiros na casa dos milhões e muita mídia; mas será que as pessoas que tomam decisão nos clubes de futebol estão cientes da sua importância? Para responder essa pergunta, o objetivo deste estudo foi compreender como a gestão do futebol profissional vem sendo abordada na literatura, já que o que tem sido publicado é um reflexo da realidade. Para isto foi pesquisado artigos científicos publicados no Portal de Periódicos CAPES e *Scielo* (na língua portuguesa) e *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct* (na língua inglesa) entre os anos 2013 a 2019. Obteve-se 21 artigos na busca, que após análise foi observado que a gestão do futebol tem muito a crescer no Brasil, pois tem muitas vezes caráter amadorista, o que impacta – mas não determina - altos índices de endividamento dos clubes e em outros fatores como desempenho esportivo. Não obstante, a maioria dos estudos não apresentou uma vertente teórica consistente para as análises e discussões sobre o tema, e os que apresentaram utilizaram os pressupostos teóricos de Pierre Bourdieu. Percebeu-se a necessidade de pesquisas que possibilitem compreender quem são os agentes que compõem a gestão dos clubes do futebol brasileiro, tendo em vista que em boa parte dos trabalhos estes indivíduos foram criticados, mas sem o aprofundamento teórico necessário, resultando em lacunas que devem ser supridas para uma maior compreensão da lógica de funcionamento deste campo.

**Palavras-chave:** Gestão. Futebol. Dirigentes. Clubes de futebol.

**Abstract:** Nowadays soccer is not just a sport – one of the most popular in the world by the way - but a commercial industry: involve financial aspects worth many millions of dollars and many media. However, the question is “who is responsible for the decisions in the soccer club know the importance of whose actions?”. To answer this question, the objective of this study is to understand how the literature approaches professional soccer management. For this, we searched scientific articles published on CAPES Periodicals Portal and Scielo Portal (in Portuguese) and Scopus, Web of Science and, Science Direct (in English) between 2013 and 2019. We found 21 articles in the search. In these articles, we observed that soccer management has a lot to develop in Brazil, as it is often amateurish, which affects – but does not define – high indebtedness levels and other factors like sports performance. As for the theories used in the articles, only two presented a consistent approach for analysis and discussions, with Pierre Bourdieu’s assumptions predominating. There is a necessity of research that allows understanding who are the agents which form part of the management, and how to improve their job, having in mind that a large number of studies criticize these professionals, but does not understand them, or gave suggestions to change this situation.

**Keywords:** Management. Soccer. Managers. Soccer clubs.

---

<sup>4</sup> Mestrando em Ciências Sociais Aplicadas (UEPG). Licenciado em Educação Física (UEPG).

<sup>5</sup> Doutor em História (UFPR).

## 2.1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a gestão do futebol deixou seu viés paternal e adquiriu, por necessidade, características administrativas mais avançadas dentro do mercado administrativo e econômico. Isto porquê, tal modalidade passou a ser um negócio com grande motor financeiro, “capaz de gerar bilhões de dólares por ano” (PRONI; LIBANIO, 2016, p. 01) dentro da indústria do esporte moderno, chegando a décima sétima fonte de economia mundial mais expressiva (MELO FILHO, 2011).

No Brasil não foi diferente, segundo o relatório de 2017 produzido pela *Sports Value*, empresa especializada em marketing esportivo, o futebol gerou um volume de receitas de R\$ 6,25 bilhões, sendo que os 20 maiores clubes<sup>6</sup> brasileiros foram responsáveis por 81% desse valor, ou seja, R\$ 5,06 bilhões no ano de 2017.

Cabe salientar que o volume econômico apresentado pelo futebol brasileiro adquiriu maior estabilidade, principalmente a partir de 2003, quando passou a ser disputado no sistema de pontos corridos, onde cada equipe deve jogar contra todos, dentro e fora de casa. Para chegar a este patamar, os primeiros passos foram dados no início do século XX, entre as décadas de 20 e 30, com o a criação das ligas federativas que começaram a administrar as competições em níveis estadual e nacional, consequência do crescimento no número de clubes (REIS et al, 2014).

Ao passo que as competições foram se fortalecendo no Brasil, o lucro com a venda de ingressos nos estádios, venda de jogadores, transmissões midiáticas das partidas e os patrocínios, deram um salto econômico no mercado futebolístico (REIS et al, 2014), assim cada vez mais a gestão foi recebendo tarefas importantes para o desenvolvimento dos clubes, pois deparou-se em uma situação que foi além da prática esportiva, com um mercado de trabalho diverso com deveres econômicos e sociais, além das representações socioculturais que a modalidade adquiriu no Brasil - como apresentado por um dos pioneiros e principais estudiosos do futebol brasileiro e sociedade, Roberto DaMatta (1982).

No Brasil o modelo dominante nos clubes de elite do futebol é o de Clube Social, ou seja, de cunho associativo, “formado por um grupo de pessoas responsáveis por tomar decisões visando o futuro do clube, onde não há finalidade lucrativa”. O Clube Empresa, modelo pelo qual lutava-se para que as equipes migrassem, é o do tipo privado, “é a organização como

---

<sup>6</sup> Lista dos 20 clubes seguindo a ordem decrescente do *ranking* estabelecido pela *Sports Value*: Flamengo, Palmeiras, São Paulo, Corinthians, Cruzeiro, Grêmio, Atlético-MG, Santos, Botafogo, Internacional, Fluminense, Vasco da Gama, Atlético-PR, Coritiba, Sport, Bahia, Chapecoense, Vitória, Ponte Preta, Goiás.

empresa que tem como objetivo gerar lucro. Destaca-se que poucos clubes de futebol adotam esse modelo no Brasil. Na Inglaterra, grande parte dos clubes utilizam o modelo de gestão privado” (CARVALHO; CASTRO; GUABIROBA 2016, p. 103), isto porque, o clube empresa entra em conflito com valores constitucionais como a liberdade de associação (art. 5º, XVII) e a autonomia desportiva (art. 217, I) (SANTOS; DANI; HEIN. 2016).

Como forte expressão sobre as transformações administrativas no futebol - ou tentativas de modificações -, ocorreu na última década do século XX após a Copa do Mundo de 1990 (BERTON; BAZANINI; DONAIRE, 2013) a criação das leis Zico nº 8.672/93 e Pelé nº9.615/98, que abordam, uma alteração jurídica dos clubes, incentivando a migração para o futebol empresa e deixando a gestão mais qualificada frente ao mercado.

Um exemplo de evolução na gestão dos clubes, foi o início da demonstração fiscal, contida no artigo 47 da lei 9.615/98, onde era determinada a apresentação da Demonstração Contábil anual às organizações que desenvolvessem atividade de cunho desportivo, seguindo as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) (SANTOS; DANI; HEIN, 2016).

Marques (2015), Marques; Gutierrez; Almeida (2013), Mattar (2014), Proni (1998), Proni; Libanio (2016), trazem as mudanças tem ocorrido no futebol brasileiro, mas que ainda não aconteceram fortemente na gestão – parte essa que contém alguns aspectos do seu modelo inicial ainda. Além disso, os estudos citados mostram que há um impasse quanto as formas de gestão do futebol, alegando que a administração futebolística no Brasil ainda possui um viés amadorista, principalmente quando se trata dos agentes que fazem parte da gestão das equipes.

[...] apesar de estar distante dos clubes europeus, nota-se que, no Brasil, muitos clubes estão bem posicionados no ranking oficial da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), mas não têm o mesmo resultado no aspecto econômico-financeiro, não são eficientes na captação de recursos, no gerenciamento, inclusive os clubes, em sua maioria, não detêm dirigentes com o preparo gerencial adequado para administrar uma entidade desportiva (SANTOS et al, 2016, p. 46).

Reunindo os estudos já citados, juntamente com o relatório disponibilizado pela *Sports Value* (2017), percebeu-se que o futebol brasileiro possui um grande potencial econômico, que vai desde a mão de obra até as questões financeiras, mas devido a uma organização e gestão frágil, os clubes acabam não recebendo todo retorno possível (LEONCINI; SILVA, 2005), além disso, muitas das principais equipes nacionais encontram-se por bastante tempo em estado de endividamento (PRONI; LIBANIO, 2016).



Percebendo tal problemática levantada pela bibliografia e almejando contribuir social e academicamente neste campo, esta pesquisa tem por objetivo compreender como a temática da gestão do futebol é tratada. Para isso, foi realizado um estado do conhecimento das publicações entre os anos de 2013 a 2019, compreendendo os dois últimos quadriênios – importante ressaltar que o último quadriênio não está completo.

Dessa forma, o presente estudo justifica-se por dois motivos distintos, porém interdependentes. O primeiro motivo é a possibilidade de discussão teórica e objetiva referente ao tema nas diversas instâncias do conhecimento, o que dá originalidade frente a proposta. E o segundo motivo refere-se ao fato de que a gestão é um posto que pode atuar individualmente na modificação das suas estruturas, e coletivamente na modificação da estrutura do campo futebolístico, estabelecendo assim uma visão crítica sobre tais agentes, possibilitando contribuir no andamento e reflexão sobre o caminho das agremiações de futebol no Brasil.

Este artigo está organizado em (1) Introdução, (2) Método, (3) Resultados e Discussões, (4) Considerações, e por fim, as referências utilizadas nesta pesquisa.

## 2.2 MÉTODO

Do ponto de vista da abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa, já que utiliza de interpretação indutiva. Quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva, pois, descreveu as particularidades com que a temática foi abordada (GIL, 2008). E por fim, classificada como uma pesquisa bibliométrica, já que esta proporciona a formulação de síntese da temática trabalhada, de acordo com autores, contexto, conclusões, ou seja, combinação de resultados de múltiplas fontes (PEREIRA et al, 2019).

O presente estudo foi estruturado através de um Estado do Conhecimento (EC) das produções dos últimos oito anos acerca da gestão do futebol. O EC é um procedimento que visa a “identificação, registro e categorização” que levem à reflexão e síntese sobre determinada área de produção científica, dentro de um espaço de tempo específico (MOROSINI, 2015, p. 102).

O processo de realização da pesquisa, segundo Ferreira (2002) se dá por dois momentos. O primeiro refere-se à interação do pesquisador com a produção, que é o processo de quantificação e identificação dos dados bibliográficos, assim como área de produção e período de publicação, além de proporcionar que seja identificado o foco da pesquisa. O segundo passo refere-se à possibilidade de catalogar, relacionar e listar as tendências, ênfases, metodologias e fontes teóricas predominantes.

Optou-se pela seleção apenas de artigos à outras fontes como teses e dissertações, devido ao fato de que, na atual conjuntura de produção acadêmica, tem-se valorizado o maior número de produções publicadas em periódicos de circulação nacional e internacional, fazendo com que haja um aumento significativo no número de artigos publicados nestas plataformas (MANCEBO, 2013); neste sentido as demais produções demandam mais tempo e possuem um peso menor nas avaliações realizadas pelos órgãos de fomento (TEIXEIRA, 2018).

A partir da seleção dos artigos encontrados foram aplicados alguns desígnios da Análise de Conteúdo (AC) ao EC. Neste caso, foi estruturado em três polos cronológicos: (i) a pré-análise, (ii) a exploração do material e tratamento dos resultados, e por último (iii) as inferências e interpretações (BARDIN, 1977).

### 2.2.1 Pré-análise

Na etapa de pré-análise a pesquisa se dividiu em duas partes: internacional e nacional. Isto porque, a busca em bases de dados internacionais e com palavras-chaves em inglês não retornou resultados em quantidade expressiva. Então, optou-se por buscar material em bases de dados que contém mais materiais com pesquisas nacionais com palavras-chaves na língua portuguesa.

#### i. Pesquisa com palavras-chaves na língua inglesa

Para selecionar o material utilizado nesta pesquisa foram utilizadas as três bases de dados mais comuns para pesquisas internacionais, *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct* foi pesquisado com as palavras-chaves ("*soccer management*" OR "*football management*"), com restrição temporal de 2013 até 2019, obtendo a quantidade de artigos apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Resultado da busca em inglês

Base de dados	Total de artigos	Alinhados ao tema	Após exclusão dos repetidos
Scopus	11	3	
Web of Science	12	2	4
Science Direct	1	0	

Fonte: Os autores.

Na base de dados *Scopus* foram selecionados os artigos que continham título, resumo ou palavras-chaves com as palavras-chaves requisitadas. Na *Web of Science* a pesquisa foi feita através dos tópicos envolvendo as palavras-chaves, e no *Science Direct* foi feita a pesquisa

avançada, que seleciona também artigos que contenham no título, resumo ou palavras-chaves as palavras-chaves requisitadas.

A partir dos resultados, os artigos foram selecionados através de leituras flutuantes nos títulos e resumos dos trabalhos, desta forma, selecionando aquilo que poderia ter relação com a temática ou excluindo caso contrário, obtendo os artigos alinhados ao tema. Foram selecionados artigos que tratassem de alguma forma sobre a gestão, seja no aspecto histórico, social, organizacional ou econômico. Foram excluídos aqueles que tratavam sobre o futebol nos aspectos técnicos, táticos e biológicos. Em seguida foram excluídos os repetidos.

## ii. Pesquisa com palavras-chave na língua portuguesa

Na língua portuguesa também consultou-se as bases de dados, porém, as mais comuns no país, sendo elas a *Scientific Electronic Library Online* (Scielo) e o Portal de Periódicos CAPES, utilizando como caracteres de busca as palavras-chave (gestão” AND “futebol”), obtendo a quantidade de artigos apresentados na tabela 2.

Tabela 2 - Resultado da busca em português

Base de dados	Total de artigos	Selecionados
Scielo	16	4
CAPES	318	13

Fonte: Os autores

Devido a quantidade de artigos abordados, optou-se por fazer uma restrição temporal de 2013 até 2019, já que em 2013 ocorreu a última avaliação da CAPES. No portal de periódico CAPES optou-se também por periódicos revisados por pares. A consulta foi realizada no mês de fevereiro de 2020 e selecionou artigos publicados entre os anos 2013 a 2019.

### 2.2.2 Exploração do material e tratamento dos resultados

Após a seleção do *corpus* da pesquisa, ou seja, dos artigos, seguiu-se para a próxima etapa, a exploração do material. Esse processo envolve o tratamento e codificação; para tratá-los seguiu-se três procedimentos. A organização dos estudos em Unidades de Registro (UR) sendo utilizado a classificação por tema, como econômico, histórico ou característica de gestão, por exemplo. O segundo refere-se à enumeração que foi especificado através da contagem, presença (ou ausência) de determinados temas e sua respectiva frequência. Por último foi

realizada a categorização dos estudos selecionados através de critérios semânticos (categorias temáticas).

### 2.2.3 Inferências e Interpretações

Após seleção e análise do material encontrado, foram feitas interpretações dos dados levantados, ou seja, as discussões, a partir dos conhecimentos sobre as fontes.

## 2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 2.3.1 Análise dos Artigos

A partir da busca realizada de acordo com o descrito no tópico (2) Método, obteve-se os artigos elencados no quadro 1, que contém qual é o número do artigo para esta pesquisa, título, autores, ano de publicação e em qual base de dados o artigo foi encontrado.

Quadro 1 - Dados dos artigos sobre gestão do futebol encontrados

(continua)

<b>Artigo</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano de publicação</b>
Art1	Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor	Marques e Costa	2016
Art2	Futebol, Sexo e Rock and Roll: o futebol moderno na revista placar	Saldanha e Goellner	2013
Art3	O negócio futebol no Brasil: Conexões entre a economia, o mercado e a mídia	Reis et al.	2014
Art4	A Importância da administração profissional para os clubes de futebol	Estender	2013
Art5	Cultura Organizacional e a Gestão de Equipes de Alto Rendimento: os casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax	Rocco Jr.	2014
Art6	Primeiros passos organizacionais no futebol brasileiro (1894-1933): uma análise no campo da gestão esportiva	Reis et al.	2013
Art7	O futebol brasileiro na bolsa de valores?	Proni e Libanio	2016
Art8	Eficiência e eficácia de clubes de futebol – uma análise comparativa	Carvalho; Castro; Guabiroba	2016

Quadro 2 - Dados dos artigos sobre gestão do futebol encontrados

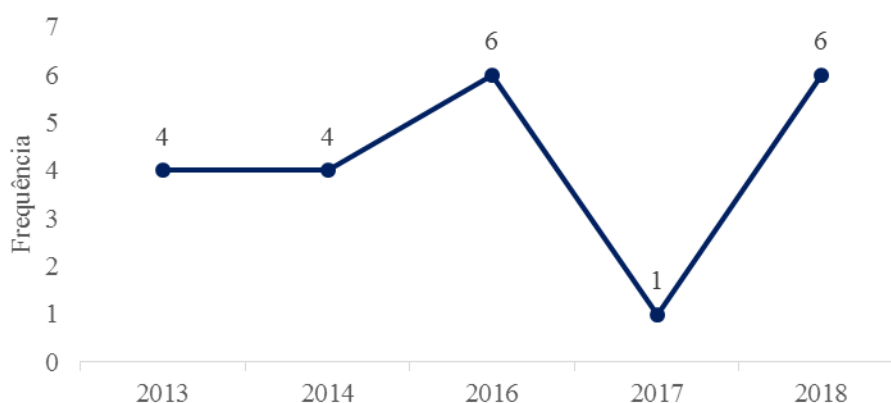
(conclusão)

<b>Artigo</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano de publicação</b>
Art9	Entendimento da governança corporativa nas entidades esportivas, sob a óptica dos dirigentes	Ribeiro	2017
Art10	Estudo da relação entre os <i>rankings</i> formados pela confederação brasileira de futebol e a partir de indicadores econômico-financeiros dos clubes de futebol brasileiros	Santos; Dani e Hein	2016
Art11	Mercado de bens simbólicos do futebol: a estratégia empreendedora da gestão Andrés Sanchez no Sport Club Corinthians Paulista	Berton; Bazanini e Donaire	2013
Art12	Proposta de índice padrão e análise de performance financeira em 2014 dos clubes brasileiros de futebol da série A	Jahara; Mello e Afonso	2016
Art13	Futebol fora do eixo: a gestão do dinossauro verde no sertão	Lôbo, da Silva e Costa	2018
Art14	The New Business of Football: A Study of Current and Aspirant Football Club Managers	Morrow e Howieson	2014
Art15	What Lessons Can We Learn from Football about Leadership and Management?	Schyns, Gilmore e Dietz	2016
Art16	Sport in the welfare state – Still a male preserve: A theoretical analysis of Norwegian football management	Skille	2014
Art17	O desempenho esportivo e a eficiência na gestão determinam o desempenho financeiro dos clubes de futebol brasileiro? uma análise com dados em painel	Eça, Magalhães-Timotio e Leite Filho	2018
Art18	Desempenho econômico-financeiro e desempenho esportivo: uma análise com clubes de futebol do Brasil	Ferreira, Marques e Macedo	2018
Art19	Governança e Futebol: um estudo em clubes de Caxias do Sul	Nazi e Amboni	2018
Art20	Princípios de orientação ao Mercado em clubes de futebol: marcas, receitas e torcedores	Silva e Casas	2018
Art21	Gestão em clubes de futebol: obtenção do certificado de clube formador no botafogo futebol clube de Ribeirão Preto/SP	Lucente e Bressan	2018

Fonte: Os autores

O gráfico 1 demonstra os anos de publicações. Os anos de 2016 e 2018 foram os períodos dominantes.

Gráfico 1 - Quantidade de artigos publicados sobre a gestão do futebol ao longo dos anos



Fonte: Os autores.

A baliza temporal adotada no estudo é um período bastante marcante no esporte brasileiro, Copa das Confederações, Copa do Mundo e Olimpíadas, são exemplos de competições, sediadas no país durante o período estudado.

Atribui-se algumas considerações aos artigos publicados em 2013 e 2014 devido ao fato de que houve em 2013, a realização da Copa das Confederações e ser o ano precedente à Copa do Mundo. Não obstante, o futebol brasileiro estava demonstrando uma evolução nos acúmulos de receitas dos principais clubes brasileiros, alta conseguida devido a uma melhora do *marketing*, receitas nos estádios, cotas de TV e sócios; o Brasil alcançou, neste ano, o sexto lugar dentre os clubes com maior captação de recursos financeiro no mundo, perdendo exclusivamente para ligas europeias (GONÇALVES, 2013).

Gonçalves (2013) ainda apresenta um exemplo de destaque no Brasil: o clube Corinthians, que através de uma atitude de *marketing* eficiente e a construção de um estádio próprio, chegou a ser a equipe com a maior receita no futebol brasileiro no ano de 2012 e em 2013 foi um dos 5 clubes que apresentou maior arrecadação do que despesas, segundo uma análise feita pela BDO (2017), uma das cinco maiores empresas de contabilidade no mundo. O impacto desse cenário foi perceptível também na bibliografia, sendo que 50% dos trabalhos publicados em 2013, aqui tratados, abordaram estudos acerca da gestão do clube Corinthians.

Em 2016, um dos anos com maior volume de publicações nos indexadores consultados, foi possível perceber que o foco dos estudos foi nas questões financeiras das equipes brasileiras. Enquadraram-se nestes aspectos as fragilidades e endividamentos dos clubes, desempenho em campeonatos, classificações jurídicas e formas de gestão; esses foram os fatores atribuídos pelos estudos como os responsáveis pela dificuldade financeira enfrentada pelos clubes.

Embora 2016 tenha apresentado um aumento no número de receitas e diminuição de dívidas - se comparado com os anos anteriores - de acordo com o histórico de superávits/déficits acumulados desde o ano de 2012 pelos 23 principais clubes de Brasil, houve um déficit de 446,8 milhões, sendo o ano de 2014 o ano com pior desempenho financeiro no futebol nacional (BDO, 2017). Relaciona-se essa atenção com os índices financeiros, encontrada na bibliografia no ano de 2016 como os resquícios de crises enfrentadas pelos clubes nos anos anteriores.

Já em 2018 houve uma predominância em trabalhos que abordam e discutem as características de gestão de clubes e análise financeira, demonstrando o ciclo existente de estratégias e discussões acerca de uma gestão adequada frente ao mercado do futebol.

Na tabela 3 estão os dados referentes a uma análise em relação as revistas que publicaram estes artigos. O extrato *Qualis* é o modelo proposto pela CAPES, onde avalia a revista de acordo com o percentil em que ela se encaixa, baseado na porcentagem da revista encontrada no site da Scopus.

Tabela 3 - Quantidade de artigos sobre a gestão do futebol encontrados nos periódicos

<b>Título da revista</b>	<b>Artigo</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Podium: Sport, Leisure and Tourism	5, 10, 11, 12, 19, 21	6	28,60%
Revista Administração em Diálogo	4	1	4,76%
Revista Brasileira de História & Ciências Sociais	6	1	4,76%
Unicamp	7	1	4,76%
Revista Produção e Desenvolvimento	8	1	4,76%
Revista Metropolitana de Sustentabilidade	9	1	4,76%
Organizações & Sociedade	1	1	4,76%
Revista Brasileira de Ciências do Esporte	2	1	4,76%
Motriz: Revista de Educação Física	3	1	4,76%
Journal of Sport Management	14	1	4,76%
Holos	13	1	4,76%
Revista de Ciências da Administração	20	1	4,76%
Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão	18	1	4,76%
Cuadernos de Administración	17	1	4,76%
Monographs In Leadership And Management	15	1	4,76%
European Journal for Sport and Society	16	1	4,76%
Total		21	100%

Fonte: Os autores

A partir da tabela 3 pode-se perceber que áreas das revistas vão desde a Administração à Educação Física, não possuindo apenas um tipo de periódico específico. Quanto aos números, o periódico que mais se publicou sobre a gestão do futebol foi a Podium - que possui em seu escopo o olhar central voltado para a temática - já as demais apresentaram apenas uma publicação durante o período consultado.

Como as revistas não apresentam o mesmo parâmetro de métricas e o modelo de classificação da CAPES é recente, nem todas as revistas foram catalogadas, optou-se por comparar tais índices, entretanto as classificações com maior relevância estão presentes nos artigos internacionais, evidenciando que as publicações externas possuem maior visibilidade que em relação aos estudos que estão sendo publicados no Brasil.

Já o quadro 2 apresenta os dados sobre os pesquisadores, bem como a região e instituições de ensino vinculadas a esses indivíduos.

Quadro 3 - Vinculações dos pesquisadores, IES representadas e região geográfica destas instituições (2013-2018)

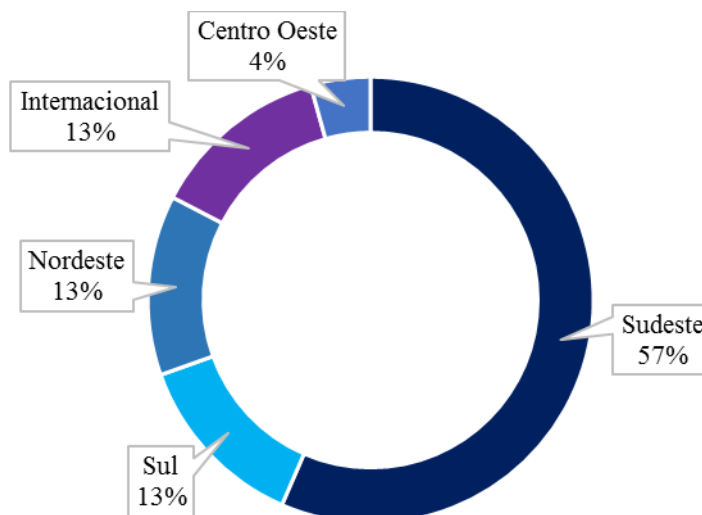
Artigo	Região / Estado	Universidade	Artigo	Região / Estado	Universidade
Art1	Sudeste/SP	(FAAP) FEA-RP/USP	Art12	Sudeste/RJ	CEFETE-RJ
Art2	Nordeste/PB e Sul/RS	UFPE e UFRGS	Art13	Nordeste/CE e PB	UFCA e UFCG
Art3	Sudeste/RJ	UERJ e UFRJ	Art14	Reino Unido	Stirling e Dundee
Art4	Sudeste/SP	UNIPALMARES	Art15	Austrália	RMIT
Art5	Sudeste/SP	Universidade Nove de Julho	Art16	Noruega	Hedmark
Art6	Sudeste/RJ	Universidade Gama Filho	Art17	Sudeste/MG e SP	USP, UFMG, Unimontes
Art7	Sudeste/SP	Unicamp	Art18	Sudeste/RJ e SP	UFRJ, USP
Art8	Sudeste/RJ	Universidade Federal Fluminense	Art19	Sul/SC	UDESC e UFSC
Art9	Nordeste/PI	UFPI	Art20	Sudeste/SP	PUC/SP
Art10	Centro Oeste/ MS e Sul/SC	UFMS e FURB	Art21	Sudeste/SP	UFSCar e UNESP
Art11	Sudeste/SP	UNIP e USCS			

Fonte: Os autores



Como observado no quadro 2 e gráfico 2, a predominância de artigos publicados apresenta-se na região Sudeste (56,5%). A região Sul, Nordeste e os artigos internacionais representaram cada um 13,6%, e a região Centro-Oeste 4,3%.

Gráfico 2 - Origem dos artigos encontrados de acordo com a região



Fonte: Os autores.

Apesar de no Brasil não haver nenhum grupo de pesquisa especificamente sobre a gestão do futebol registrado no CNPq, nesta plataforma há 33 grupos de gestão do esporte de modo geral registrado no ano de 2019 e, 45% destes se localizam na região Sudeste; isto explica um dos motivos pelos quais há uma predominância de produções provenientes desta região. Entretanto não houve predominância de alguma instituição ou autor, tendo variados vínculos institucionais.

### 2.3.2 Descrição dos artigos

Após o mapeamento das informações dos artigos selecionados, foi realizada a leitura, apresentando os principais pontos de cada artigo a seguir.

- i. Art1: Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor

Este é um estudo exploratório e aplicado que buscou criar um modelo através de adaptações de práticas tradicionais, aplicáveis ao setor de administração dos clubes que se

caracterizam como associações. A crítica que leva à proposta de estudo refere-se às principais formas de gestão das equipes brasileiras, na maioria sendo estas classificadas juridicamente como associações marcadas pela presença de falhas. Para isso, o modelo criado, com base em códigos nacionais e internacionais, visa a prática de uma boa governança. O modelo passou por uma revisão de especialistas em gestão esportiva representantes de federações, associações, clubes e poder público, a fim de aperfeiçoar os estatutos atuais. Dentro das diversas propostas apresentadas destaca-se a profissionalização da gestão e um equilíbrio maior do poder nas instâncias decisórias das organizações. A partir do artigo foi possível conhecer as fragilidades apresentadas em relação à atual gestão dos clubes brasileiros e as tendências ou possibilidades de modificações neste campo.

ii. Art2: Futebol, Sexo e Rock and Roll: o futebol moderno na revista Placar

Este estudo analisou a representação do futebol na revista esportiva Placar, de abril de 1995 e fevereiro de 1999. O embasamento utilizado foi no campo de estudos culturais, numa perspectiva pós-estruturalista. O recurso metodológico utilizado para analisar os documentos foi a Análise de Conteúdo com base em Bardin (1988) e para análise das imagens a proposta da autora Gillian Rose (2001). No que se refere à gestão, percebeu-se que havia várias críticas em relação aos presidentes dos clubes e federações, julgando desde a organização das tabelas de jogos até o perfil amadorista dos “cartolas”, palavra utilizada para a definição de presidentes de clubes de futebol. A solução para uma gestão modernizada é sugerida por uma reorganização das tabelas dos jogos, foco em campeonatos que gerem lucros - associados aos modelos europeus. Além disso, foi incentivado o fim dos campeonatos estaduais a fim de ignorar o fator regional das competições, além disso também propunha uma remuneração aos dirigentes, para o fim do amadorismo.

iii. Art3: O negócio futebol no Brasil: Conexões entre a economia, o mercado e a mídia

Este artigo analisou por meio de um estudo exploratório e descritivo - através dos procedimentos técnicos pesquisa bibliográfica e documental - o campeonato brasileiro em seu viés econômico-financeiro, através das variáveis entre a mídia, mercado e a economia, sendo estas, mecanismos determinantes para a sustentação e potencialização do negócio futebol. Concluiu que a mídia é o principal elo entre o processo de comercialização do futebol e que o campeonato brasileiro, a partir do momento que começou a ser disputado no sistema de pontos corridos, começou a ser mais rentável aos clubes.

iv. Art4: A Importância da administração profissional para os clubes de futebol

O estudo apresentou uma análise através de uma pesquisa documental, exploratória e de um estudo de caso, referente aos modelos de gestão que alguns clubes de futebol adotam para a formação de uma equipe vencedora, em especial do clube Corinthians. Dentro do estudo são apontadas algumas atitudes tomadas pela gestão para proporcionar a crescimento da equipe. Ao contrário de outros artigos já apresentados, este não problematiza a gestão e apresenta que houve evoluções que a transformaram num setor profissional e estratégico, embora na construção de seu estudo não apresente muito rigor metodológico e a abrangência de variáveis como endividamento das equipes e problemas de gestão.

v. Art5: Cultura Organizacional e a Gestão de Equipes de Alto Rendimento: os casos FC Barcelona, Sporting Club de Portugal e AFC Ajax

É realizada uma análise documental qualitativa de três clubes europeus considerados com uma cultura organizacional eficaz, que segundo o autor, significa um bom desempenho econômico, financeiro e esportivo das agremiações gerenciadas, atreladas a uma boa campanha nas competições em que participou. Inicialmente o autor apresenta as transformações ocorridas no futebol até chegar no modelo atual, na sua fase pós-moderna, comparando os grandes clubes do mundo com empresas multinacionais, atrela à esse fato a necessidade de uma gestão de qualidade, profissional, capaz de lidar com esse mercado, e relaciona os três clubes citados como sendo exemplos de uma boa forma de gestão, que poderia ser aplicado aos clubes brasileiros.

vi. Art6: Primeiros passos organizacionais no futebol brasileiro (1894-1933): uma análise no campo da gestão esportiva

Apresenta os primeiros passos para uma cultura organizacional do futebol - de forma geral e, também do futebol brasileiro, incluindo a gestão. O estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa e exploratória, tendo como técnica de pesquisa a revisão de literatura; sua base teórica foi centrada na teoria dos Campos de Pierre Bourdieu (1983). O objetivo do estudo foi examinar as questões entre amadorismo e profissionalismo no futebol, detectar os fatores que deram base para a configuração do campo, identificar os primeiros agentes do campo da gestão e interpretar a gênese desses agentes na gestão do futebol brasileiro.

vii. Art7: O futebol brasileiro na bolsa de valores?

Esta é produção de Proni e Libanio, utilizada no instituto de economia da Unicamp. Nele é discutido os aspectos financeiros envolventes no futebol profissional, as fragilidades administrativas e possibilidades de crescimento econômico. Para isso, eles sugerem a transição na forma jurídica dos grandes clubes brasileiros, migrando de sociedade esportiva para sociedade anônima, ou seja, tornando-se uma empresa, assim seria possível a integração no mercado na bolsa de valores, pois como clube social não é possível essa tramitação. Essa seria uma alternativa para uma modernização da gestão e aumento da capitalização de investimentos, capaz de gerar maior lucro e exigir maior eficiência administrativa dos clubes, pois se tornariam empresas.

viii. Art8: Eficiência e eficácia de clubes de futebol – uma análise comparativa

Este artigo confrontou o desempenho de clubes brasileiros com europeus através do coeficiente do coeficientes relacional Grey, que é um método comparativo por meio de equações, buscando testar algumas hipóteses comparativas quanto ao desempenho financeiro de clubes brasileiros e europeus, a efetividade do modelo de gestão para um bom desempenho dos clubes e a relação entre nível financeiro e número de vitórias. Apesar de não classificar metodologicamente seu estudo, apenas o procedimento de análise, a partir dele, pode-se conhecer as principais formas de gestão no mundo futebolístico, como o modelo associativo predominante no Brasil e Espanha, o privado que se manifesta principalmente na Inglaterra e o misto na Alemanha. O estudo concluiu que os clubes brasileiros possuem baixa eficácia e eficiência financeira, mas que o tipo de gestão e o nível financeiro não são determinantes para uma maior quantidade de vitórias.

ix. Art9: Entendimento da governança corporativa nas entidades esportivas, sob a óptica dos dirigentes

Este estudo buscou compreender o nível de entendimento sobre o sistema de governança corporativa em entidades esportivas. Tal método é comumente aplicado em setores empresariais e este, segundo o autor auxilia numa melhor forma de gestão e transparência. O estudo é de caráter qualitativo, e para seu desenvolvimento utilizou-se de entrevistas semiestruturadas e estudo de caso com 13 membros importantes na gestão de Federações e Confederações esportivas variadas, posteriormente analisados individualmente (intra-casos) e cruzando os dados (inter-casos). O estudo concluiu que os entrevistados têm noção e conhecem a importância da governança corporativa no esporte, o que permitiu perceber que na prática ela vem ocorrendo, fazendo com que o esporte saia da sua fase rudimentar.

- x. Art10: Estudo da relação entre os *rankings* formados pela confederação brasileira de futebol e a partir de indicadores econômico-financeiros dos clubes de futebol brasileiros

Foi analisada a relação entre os indicadores econômico-financeiros de acordo com o *ranking* dos clubes, estabelecido pela CBF. Para isso realizou uma pesquisa descritiva adotando a técnica documental de natureza quantitativa, avaliando 36 clubes da série A, B, e C do Campeonato Brasileiro no ano de 2014. Os resultados apresentados mostraram que os clubes brasileiros apresentam baixo nível de liquidez e dependem muito de recursos externos, o que demonstra possibilidade de insuficiência de pagamento de seus compromissos.

- xi. Art11: Mercado de bens simbólicos do futebol: a estratégia empreendedora da gestão Andrés Sanchez no Sport Club Corinthians Paulista

Neste estudo foi analisada a evolução econômico-financeira do Corinthians, apresentando também neste a evolução do futebol nos aspectos econômicos e administrativos na gestão do presidente Andrés Sanchez no período de 2008 a 2011, não somente quantitativamente, mas também as relações que elevam o valor da marca de um clube, utilizando a teoria dos bens simbólicos de Bourdieu para explicar tal manifestação.

A pesquisa é caracterizada como fenomenológica quanto aos objetivos, utilizando como técnica o estudo de caso e entrevistas com membros participantes do empreendimento e torcida organizada do Corinthians; a análise dos dados foi estruturada através da Análise de conteúdo com base em Bardin (2002). Os resultados apontaram que durante o período de gestão estudado o clube adotou uma perspectiva de *marketing* avançada, com a construção de um estádio próprio e contratação do jogador Ronaldo “fenômeno” que gerou uma recompensa e grande crescimento da marca Corinthians, chegando a ser a maior marca do futebol brasileiro.

- xii. Art12: Proposta de índice padrão e análise de performance financeira em 2014 dos clubes brasileiros de futebol da série A

Neste estudo avaliou-se a situação econômico financeira de 20 clubes da série A do campeonato brasileiro, vendo a relação econômica com o desempenho no *ranking* da CBF nos anos 2007 a 2009. De acordo com seus objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória descritiva, utilizando como procedimento técnico a pesquisa documental. Os resultados da análise dos clubes apontaram que os níveis econômicos como liquidez, endividamento e lucro estão abaixo do esperado do sugerido pela literatura utilizada no estudo, além de não apresentar

relação direta entre melhores indicadores padrão econômico financeiro com a classificação no campeonato, sugerindo uma melhor atuação nos dois aspectos.

xiii. Art13: Futebol fora do eixo: a gestão do dinossauro verde no sertão

Este artigo avalia a gestão do futebol de um clube do interior da Paraíba através de entrevistas semiestruturadas realizadas com os dirigentes. Foi possível perceber o caráter amadorista que acontece na gestão, principalmente pois muitas das atividades são feitas voluntariamente e não há uma definição do que cada cargo deve fazer. Os dirigentes evidenciam que suas ações são muito limitadas devido ao equilíbrio entre o desempenho financeiro e o desempenho esportivo.

xiv. Art14: *The New Business of Football: A Study of Current and Aspirant Football Club Managers*

Analisa a gestão do futebol na Escócia e implanta um *workshop* para desenvolvimento das habilidades necessárias para os gerentes e aspirantes a gerentes de futebol através de entrevistas realizadas com estes profissionais. Atenção deve ser dada já que a função do treinador se confunde com as atribuições da gestão nos artigos internacionais.

Enquanto em alguns clubes há os diretores de futebol, que ficam responsáveis pelo contato com diretores e executivos, em outros clubes menores há a presença do gerente, que é responsável por essa função administrativa e também pela compra, venda e desenvolvimento de jogadores, além de relações públicas. Alguns gerentes podem ter até mesmo mais funções, analisando estrategicamente a longo prazo, fazendo análise de concorrentes e gerenciamento de mudanças de mercado, o que mostra o quão vago são as definições e a nomenclatura da parte gerencial do futebol.

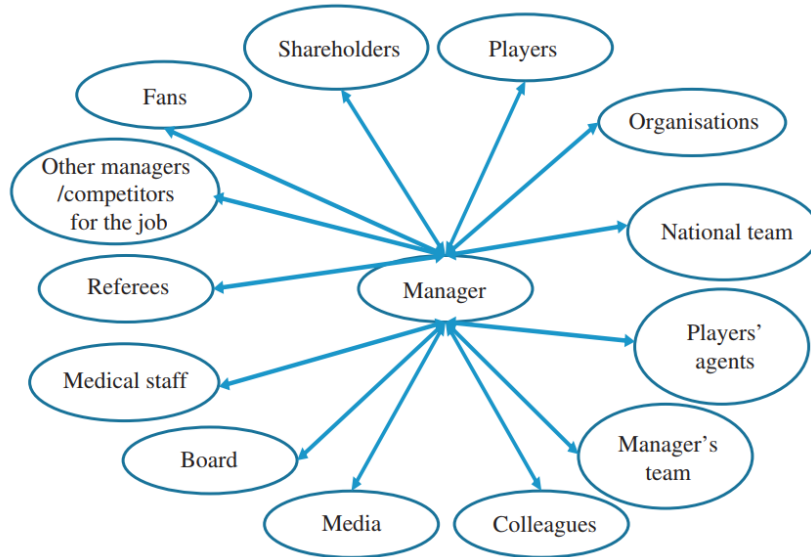
xv. Art15: *What Lessons Can We Learn from Football about Leadership and Management?*

Este artigo traz uma grande preocupação com a questão de rotatividade dos gerentes, isto porque impacta financeiramente nos clubes, e há muito dinheiro envolvido. No início da temporada de 2013 mais da metade dos 92 clubes ingleses tinham um gerente diferente da temporada anterior.

Comenta sobre uma melhor preparação que a gestão precisa ter e a falta de definição do seu papel, que deve buscar satisfazer vários *stakeholders*, listados na figura 1. O artigo traz uma

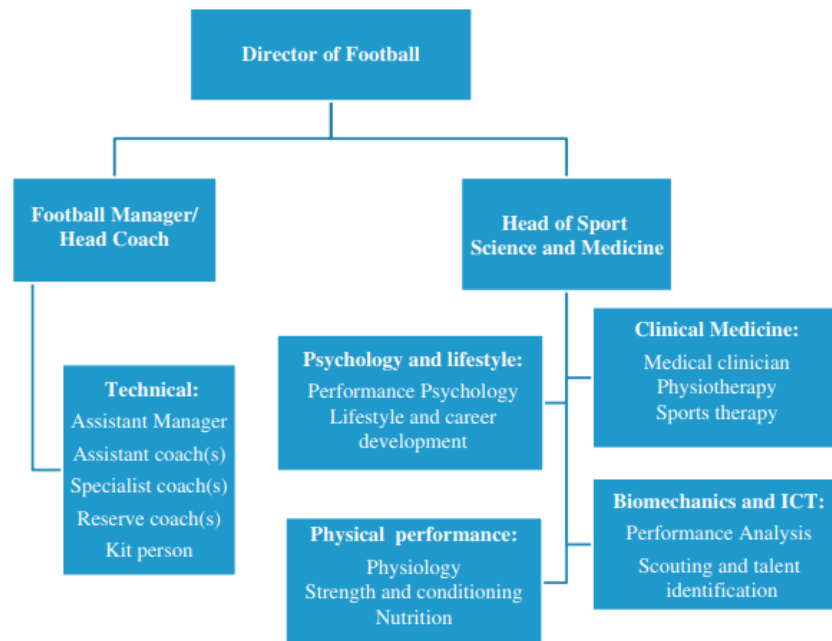
questão mais voltada ao que seria o papel do técnico no Brasil, como recrutamento e seleção e preparação de táticas.

Figura 1 - Stakeholders da gestão



Fonte: SCHYNS, B.; GILMORE, S.; DIETZ, G. What lessons can we learn from football about leadership and management. Monographs In Leadership And Management, v. 8, p. 95-127, 2016.

Figura 2 - Estrutura hierárquica de um clube grande europeu



Fonte: SCHYNS, B.; GILMORE, S.; DIETZ, G. What lessons can we learn from football about leadership and management. Monographs In Leadership And Management, v. 8, p. 95-127, 2016.

Este artigo também mostra como funciona a hierarquia no futebol inglês, presente na figura 2, mostrando que o gerente se confunde com o técnico e o diretor que teria um papel mais parecido com o que seria o gerente no Brasil. Porém, mesmo assim o gerente no exterior não é o técnico, e ainda faz algumas funções que seriam do gerente no Brasil.

- xvi. Art16: *Sport in the welfare state – Still a male preserve: A theoretical analysis of Norwegian football management*

Este artigo mostra a diferença de gêneros na gestão do futebol sob um ponto de vista mais sociológico, mas com ênfase nos técnicos, e não na gestão.

- xvii. Art17: O desempenho esportivo e a eficiência na gestão determinam o desempenho financeiro dos clubes de futebol brasileiro? uma análise com dados em painel

O artigo mostra a relação entre o desempenho esportivo e a gestão dos clubes com o desempenho financeiro em 23 clubes das séries A, B e C do campeonato brasileiro entre os anos de 2009 e 2013 através de análises estatísticas. Há uma relação entre estes itens, mas que não é estatisticamente significativa. Para avaliar a gestão, os autores utilizaram o Índice de Eficiência Pluri na Gestão do Futebol, que compara o quanto foi gasto com o resultado obtido em campo.

É interessante notar que os clubes perderem eficiência entre 2009 e 2013, já que houve aumento dos gastos não proporcional ao desempenho esportivo. Os autores também trazem a questão do endividamento, e de sua causa como sendo a falta de profissionais atuando na gestão.

- xviii. Art18: Desempenho econômico-financeiro e desempenho esportivo: uma análise com clubes de futebol do Brasil

Este artigo correlacionou através de números o desempenho esportivo com o desempenho financeiro dos clubes brasileiros da série A e B durante o ano de 2016, mostrando que o desempenho esportivo é afetado pelo desempenho financeiro. É importante ressaltar que este não é o único fator que influencia. O autor mostra que os melhores resultados, ou seja, as maiores evoluções financeiras aconteceram nos grandes clubes.

- xix. Art19: Governança e Futebol: um estudo em clubes de Caxias do Sul

Neste estudo é correlacionado o desempenho esportivo com a gestão de dois clubes – Esporte Clube Juventude e Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul - entre os anos de 2012 e 2016, mostrando que a gestão impacta no resultado esportivo. O estudo foi realizado através de entrevistas e documentos do clube e avaliou estrutura, práticas, governança, retorno



social e prestação de contas – sendo que este último item não mostrou impacto no resultado, porém os dados são influenciados por questões financeiras de gestões anteriores.

Foi evidenciado que a adequação ao PROFUT, troca de gestão e atualização do estatuto impactaram no desempenho do time. O fator que mais impactou foram as práticas gerenciais, principalmente no que diz respeito a trabalhar com pessoas especializadas na gestão. Assim como mostrado em outros artigos, um bom desempenho na gestão não garante um resultado esportivo positivo, mas influencia.

xx. Art20: Princípios de orientação ao Mercado em clubes de futebol: marcas, receitas e torcedores

Este estudo buscou mostrar como os clubes se posicionam em relação ao mercado e aos consumidores, mostrando que no Brasil ainda há mais teoria do que prática em relação a esses tópicos – evidenciado pelas altas dívidas que os clubes possuem. O resultado financeiro é resultado da gestão não profissional que os clubes contam, e o artigo traz uma série de ações que são tomadas pelos gestores e prejudicam os resultados do clube, como não saber trabalhar com as receitas e com o comportamento do torcedor. Por fim, o autor comenta sobre a necessidade de um modelo de negócios para gerir um clube e elenca formas de angariar receitas.

xxi. Art21: Gestão em clubes de futebol: obtenção do certificado de clube formador no botafogo futebol clube de Ribeirão Preto/SP

Este artigo traz o Certificado de Clube Formador obtido através da categoria de base de um clube de Ribeirão Preto/SP, Botafogo, através de uma pesquisa qualitativa. O mostra a visibilidade de obtenção do Certificado e a influência na melhor estruturação do modelo de gestão, já que é necessário que alguns requisitos sejam cumpridos da parte de gestão.

Com esse Certificado e organização da categoria de base a parte financeira também acaba sendo afetada, o que influencia em aspectos de gestão.

## 2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 2.4.1 Estrutura dos artigos

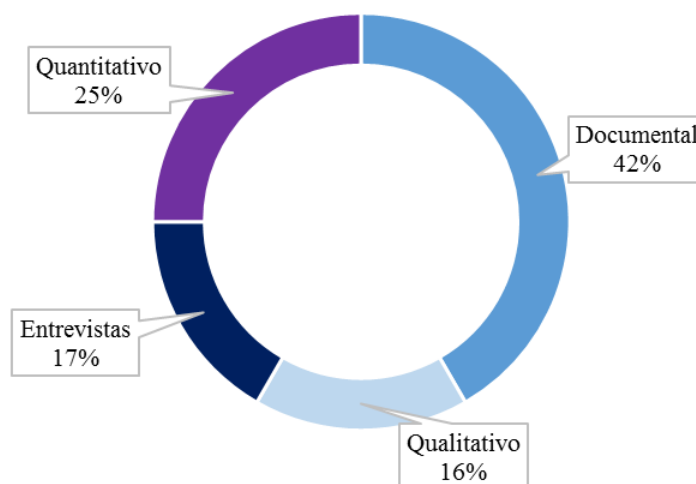
Partindo para a análise das produções foi possível identificar algumas predominâncias: primeiro quanto aos aspectos metodológicos, onde percebeu-se que a maioria utilizou a técnica documental (Artigos 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11,12, 19 e 20), o que representa 41,7%, ou seja, boa parte

dos artigos analisou empiricamente os dados envolventes da gestão. Estes dados estão disponíveis principalmente nos estatutos e relatórios de transparência econômica dos clubes, documentos disponíveis na internet e de fácil acesso, demonstrando um dos avanços alcançados pela modernização no futebol, principalmente quanto à legislação esportiva no Brasil e no mundo.

Bowen (2009) salienta que a pesquisa documental vem ganhando cada vez mais espaço no número de produções. Segundo o autor, esta destaca-se por algumas características: (i) é um método eficiente, que envolve a seleção de dados (e não coleta), o que otimiza o tempo de pesquisa. (ii) a facilidade de acesso à alguns documentos, pois muitos são de domínio público e estão disponíveis na internet – deixando a pesquisa com baixo custo. (iii) é um método discreto, onde não há intrusibilidade e reatividade comparado à outros métodos em que é necessário ir a campo, como a observação por exemplo, onde pode ocorrer modificações de comportamentos e subversão da realidade devido à presença do pesquisador, tornando a pesquisa documental um método estável, já que os documentos não mudam devido à presença do pesquisador. (iv) por fim, a cobertura de muitos documentos é longa, o que proporciona uma visão de um longo período. Tais características explicam de certa forma, porque tal método se destacou diante dos trabalhos publicados.

Os outros 16,7% (Artigos 9, 13, 14, 18) foram entrevistas e 25% (Artigos 8, 10, 11, 12, 17, 19) utilizaram dados numéricos, ou seja, foram quantitativos. Os outros 16,7% (Artigos 1, 15, 16, 21) tiveram outro caráter que se encaixa no qualitativo, como análise de comportamentos e pesquisa aplicada como pode-se ver no gráfico 3.

Gráfico 3 - Análise dos artigos de acordo com a metodologia utilizada



Fonte: Os autores

Quanto às abordagens teóricas, poucos foram os que demonstraram uma teoria que iluminava os estudos, apenas os artigos 6 e 11 demonstraram uma vertente teórica que serviu de base para a análise e discussão dos dados. Ambos utilizaram Bourdieu, referente à propriedade dos campos e bens simbólicos.

A utilização deste teórico para explicar o esporte nas questões socioculturais passou a ser comum no Brasil, principalmente a partir da década de 90, incluindo neste aspecto duas vertentes de estudos relacionados ao futebol. A primeira busca a compreensão da sociedade brasileira através do futebol, envolvendo questões de identidade e nacionalismo; a segunda, a qual se mostrou mais presente nos trabalhos encontrados, possui uma visão mais focada nas questões políticas, sociais, econômicas e administrativas, temas que abordam a migração de atletas, corrupção, profissionalização da gestão e atrasos do futebol brasileiro frente ao europeu, por exemplo (SOUZA; ALMEIDA; MARCHI JR, 2014).

#### 2.4.2 Conteúdo

A preocupação financeira é um dos itens que mais se mostrou presente durante a análise dos artigos, estando presente em 66,67% dos artigos (Artigos 1, 2, 3, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 17, 18, 20 e 21). Inere-se este resultado devido ao momento que o futebol passou neste período, marcado por um aumento significativo no número de receitas obtidas pelos clubes, bem como o alto índice de endividamento. Mesmo que não determine o resultado dos jogos, é claro que deficiências na receita impactam.

Muitas comparações são feitas com clubes europeus, onde os clubes atuam como empresas. Porém, a estrutura hierárquica de gestão destes clubes funciona diferente dos clubes brasileiros. No exterior grande parte dos clubes conta com um CEO, uma pessoa que já tem uma conotação mais empresarial e, portanto, espera-se um comportamento desta forma.

Ao contrário dos clubes brasileiros, os artigos internacionais não trouxeram preocupação financeira, mas sim de formação para as pessoas que atuam nas funções de gestão e de *turnover* que acontece nesta função, o que de fato, é preocupante; já que, desta forma, a pessoa assume a culpa por fatores que não dependem só dela, e os clubes não conseguem desenvolver um profissional, pois sempre há rotatividade.

É importante ressaltar que 47,6% dos artigos (Artigos 1, 2, 4, 5, 13, 17, 19, 20, 21) apresentou críticas e possibilidades de modificações quanto as formas de gestão, relatando o problema de falta de preparação dos indivíduos que ocupam tais cargos e a falta de profissionalização, resultando num índice fragilizado economicamente.

Quando se trata de uma empresa, há um preparo para garantir o sucesso de permanência desta no mercado, preocupação que não acontece no futebol, o que explica o caráter amadorista. Mas os estudos 8, 9 e 11 trazem que esta realidade está mudando, e isto já está trazendo resultados positivos.

O artigo 8 demonstra que, na população estudada não houve relação determinante entre o estilo de gestão com os resultados econômico-financeiros e desempenho dos clubes, porém este resultado está voltado para a forma de gestão dos clubes (social, empresa ou mista) e não para as qualificações dos gestores dos clubes.

Mesmo que os estudos apresentem fragilidades quanto a gestão, também demonstraram evoluções e possibilidades. A legislação que teve foco no esporte, mais especificamente no futebol, como a lei Zico e lei Pelé, proporcionaram avanços e crescimentos. Mais tarde com a transformação do campeonato brasileiro em disputa por pontos corridos, a arrecadação cresceu para todas as equipes, já que não haveria equipe desclassificada no decorrer do campeonato.

Os artigos 1 e 7 apontaram também a possibilidade da transformação nas formas jurídicas dos clubes, como a migração de sociedade esportiva para sociedade anônima, tornando-se uma empresa e visando lucro, atraindo assim investimentos por meio de mercado de ações, e consequentemente exigindo uma maior capacitação de seus gestores.

Muitos estudos trazem sobre a deficiência que ocorre na gestão futebolística, agora, é necessário mais do que isso, ter um plano de ação prático que mude essa situação - sendo essa uma sugestão para estudos futuros. O PROFUT já foi uma mudança importante e impactante, mas só isso não é necessário, já que uma determinação não desenvolve habilidades em quem no dia a dia toma as decisões.

O estudo de Silva e Casas (2018) é um bom início das ações que devem ser feitas para mudar esse panorama, pois atua como um guia do que deve ser feito. Reis et al. (2014) traz um exemplo prático com o caso do Corinthians. Mas só isso não seria o suficiente, é necessário ter oficinas que mostrem para os dirigentes como chegar no resultado dos itens apontados, traçando ações, metas e prazos. É necessário fazer duas pontes, a primeira deixando de tratar a gestão como algo não profissional, e a segunda dando enfoque e especialização ao ramo futebolístico.

Por fim, pode-se concluir através do presente estudo, que existe boas publicações quanto a gestão do futebol, e que é um assunto que tem gerado discussões importantes para o futuro da gestão esportiva. Percebeu-se também que os estudos pouco focaram nos agentes específicos da gestão como os presidentes, mas em boa parte apresentaram críticas referente a estes, mas resumiram-se em críticas generalizadas e superficiais. Deste modo, o presente trabalho demonstrou algumas lacunas instigantes dentro da temática, abrindo espaços para estudos

futuros mais aprofundados nos agentes, para que assim possamos contribuir nas discussões mais subjetivas que permeiam o campo da gestão do futebol profissional brasileiro.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOWEN, G. A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. **Qualitative Research Journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.

BERTON, R.; BAZANINI, R.; DONAIRE, D. Mercado de Bens Simbólicos do Futebol: A Estratégia Empreendedora da Gestão Andrés Sanchez no Sport Club Corinthians Paulista. **PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 25-56, 2013.

CARVALHO, M. S.; CASTRO, P. C.; GUABIROBA, R. C. Eficiência e eficácia de clubes de futebol – uma análise comparativa. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 2, n.2, p. 101-114, 2016.

DAMATTA, R. et al. **Universo do futebol: esporte e sociedade brasileira**. Pinakotheke, Rio de Janeiro, 1982

DANIEL, P. 10º Valor das Marcas dos Clubes Brasileiros: Finanças dos Clubes. São Paulo: BDO Publicações, 2017.

EÇA, J. P. A.; MAGALHÃES-TIMOTIO, J. G.; LEITE FILHO, G. A. Sportive performance and management efficiency determine the financial performance of brazilian soccer clubs? A panel data analysis. **Cuadernos de Administracion**, v. 31, n. 56, p. 137–161, 2018.

ESTENDER, A. C. A Importância da administração profissional para os clubes de futebol. **Revista Administração em Diálogo**, v. 15, n. 3, p. 18-32, 2013.

FERREIRA, H. L.; MARQUES, J. A. C. V.; MACEDO, M. A. S. Desempenho econômico-financeiro e desempenho esportivo: uma análise com clubes de futebol do Brasil. **Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão**, v. 16, n. 3, p. 124-150, 2018.

FERREIRA, N. S. A. As pesquisas denominadas "estado da arte". **Educação & sociedade**, v. 23, n. 79, p. 257-272, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, E. **Brasil é o sexto maior mercado entre as maiores ligas do futebol mundial**. 2013. Disponível em:

<<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2013/08/02/brasil-e-o-sexto-maior-mercado-do-futebol-mundial/>>. Acesso em: 02 fev. 2020.

JAHARA, R.C.; MELLO, J.A.V.B.; AFONSO, H.C.A.G. Proposta de índice padrão e análise de performance financeira em 2014 dos clubes brasileiros de futebol da série A. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v.5, n.3, p. 20-40, 2016.

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

LÔBO, R. J. S.; DA SILVA, O. G.; COSTA, T. K. M. Futebol fora do eixo: a gestão do dinossauro verde do sertão. **Holos**, v. 6, p. 141-150, 2018.

LUCENTE, A. R.; BRESSAN, P. E. R. Gestão em Clubes de Futebol: Obtenção do Certificado de Clube Formador no Botafogo Futebol Clube. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n. 2, p. 226-239, 2018.

MANCEBO, D. Trabalho docente e produção de conhecimento. **Psicologia & Sociedade**, v. 25, n. 3, p. 519-526, 2013.

MARQUES, D. S. P; COSTA, A. L. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p.378-405, 2016.

MARQUES, P, N. **Perfil profissional dos gestores desportivos de Clubes de Futebol e de Health clubs – um estudo exploratório**. 2015. 207 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa. Portugal, 2015.

MARQUES, R. F. R; GUTIERREZ, D. M; ALMEIDA, M. A. B. O sub-campo do futebol: presidentes de clubes em foco. **Conexões: Educação Física, Esporte e Saúde**, v. 11, n. 1, p. 188-203, 2013.

MELO FILHO, A. Nova lei Pelé: avanços e impactos. Rio de Janeiro: **Maquinária**, p.154-160, 2011.

MOROSINI, M. C. Estado de conhecimento e questões do campo científico. **Educação (UFSM)**, v. 40, n. 1, p. 101-116, 2015.

MORROW, S.; HOWIESON, B. The new business of football: A study of current and aspirant football club managers. **Journal of sport management**, v. 28, n. 5, p. 515-528, 2014.

NAZI, R. M.; AMBONI, N. Governança e Futebol: Um Estudo em Clubes de Caxias do Sul. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n. 2, p. 240-259, 2018.

PEREIRA, R. S. et al. Metanálise Como Instrumento de Pesquisa: Uma Revisão Sistemática dos Estudos Bibliométricos em Administração. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 5, 2019.

PRONI, M. W; LIBANIO, J. P. M. O futebol brasileiro na bolsa de valores. **Unicamp**, Campinas, n. 274, 2016.

- PRONI, M. W. **Esporte-Espetáculo e Futebol-Empresa**. 1998. 262 f. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1998.
- REIS, R. M. et al. The football business in Brazil: Connections between the economy, market and media. **Motriz: Revista de Educação Física**, v. 20, n. 2, p.120-130, 2014.
- REIS, R. et al. Primeiros passos organizacionais no futebol brasileiro (1894-1933): uma análise no campo da gestão esportiva. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Santa Vitória do Palmar (RS), v. 5, n. 9, 2013.
- RIBEIRO, H. C. M. Entendimento da governança corporativa nas entidades Esportivas, sob a óptica dos dirigentes. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 103-122, 2017.
- ROCCO JÚNIOR, A. J. Cultura organizacional e 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, p. 12-25, 2014.
- SALDANHA, R. M; GOELLNER, S. V. Futebol, Sexo e Rock and Roll: O futebol moderno na revista placar. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, Florianópolis, v. 35, n. 2, p. 281-296, 2013.
- SANTOS, C. A; DANI, A. C; HEIN, N. Estudo da relação entre os rankings formados pela confederação brasileira de futebol e a partir de indicadores econômico-financeiros dos clubes de futebol brasileiros. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 5, n. 3, p. 41-59, 2016.
- SCHYNS, B.; GILMORE, S.; DIETZ, G. What lessons can we learn from football about leadership and management. **Monographs In Leadership And Management**, v. 8, p. 95-127, 2016.
- SKILLE, E. Å. Sport in the welfare state–Still a male preserve: A theoretical analysis of Norwegian football management. **European Journal for Sport and Society**, v. 11, n. 4, p. 389-402, 2014.
- SILVA, E. C.; CASAS, A. L. Princípios de Orientação ao Mercado em Clubes de Futebol: Marca, Receitas e Torcedores. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 3, p. 155-168, 2018.
- SOUZA; ALMEIDA; MARCHI JÚNIOR. Por uma reconstrução teórica do futebol a partir do referencial sociológico de Pierre Bourdieu. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 28, n. 2, p.221-232, 2014.
- SPORTS VALUE. **Finanças dos clubes brasileiros em 2017**. Sports Value, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.sportsvalue.com.br/>>. Acesso em: 15 set. 2019.
- TEIXEIRA, T. **Fatores que influenciam o desempenho docente da pós-graduação Stricto Sensu na área de Engenharias III no Brasil**. 2018. 180 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa (PR), 2018.

### 3 REVISÃO SISTEMÁTICA DO PERFIL DA GESTÃO ESPORTIVA PELO *METHODI ORDINATIO*

Alexsandro Junior Machado<sup>7</sup>

Miguel Archanjo de Freitas Júnior<sup>8</sup>

**Resumo:** Este artigo teve como objetivo mapear o perfil da gestão e governança esportiva contido em estudos nacionais e internacionais, através de uma revisão sistemática de literatura e da sistematização e classificação dos dados através do *Methodi Ordinatio* (MO), que é uma adaptação do método *ProNow-C*, possibilitando estabelecer parâmetros para coleta de dados e o *InOrdinatio*, que fornece índices de relevância para os artigos encontrados, levando em conta o fator de impacto, ano de publicação e número de citações. Constatou-se que o método utilizado se demonstrou eficiente e prático. Quanto aos resultados obtidos, percebeu-se que a preocupação com as características dos gestores do campo esportivo se apresenta em diferentes formas, mas dependendo do contexto em que as pesquisas são realizadas, tendem a seguir uma linha padrão, principalmente em países que possuem a formação em gestão esportiva solidificada como os da América do Norte e Europa. Quanto à gestão, percebemos uma falta de trabalhos empíricos em ambientes esportivos profissionais. A principal contribuição do trabalho é a apresentação do MO como recurso de pesquisas bibliométricas dentro desta temática, além do tensionamento sobre a necessidade de evolução de estudos sobre a gestão esportiva no Brasil e de trabalhos empíricos em ambientes profissionais e não somente de formação acadêmica.

**Palavras-chave:** Perfil. Gestão. Governança. Esporte. Metodologia.

**Abstract:** This paper aimed to map the sport management and governance profile in national and international studies, through a systematic literature review and the systematization and classification of data through the *Methodi Ordinatio* (MO), which is an adaptation of the *ProNow-C* method, making possible establishes parameters for data collection and the *InOrdinatio*, which provides relevance indexes for the articles found, considering the impact factor, year of publication and number of citations. Due to the limited theoretical related to soccer management, we expanded the search for sports management to understand the approach of this theme and incorporate them in this dissertation. We found that the method used is efficient and useful. Regarding the results obtained, we observed a concern about the manager's characteristics in sports area in different ways; this will depend on the research context, who then tend to follow a standard line, mainly in countries with a sophisticated formation in sport management as the North America and European ones. Regarding the management, we notice a lack of empirical papers, mainly in the professional sports environment. The main contribution of this work is the presentation of the MO as a resource for bibliographic research in this theme, also, to discuss the necessity for more studies on sports management in Brazil and empirical works in professional environments, not only for academic training.

**Keywords:** Profile. Management. Governance. Sport. Methodology.

---

<sup>7</sup> Mestrando em Ciências Sociais Aplicadas (UEPG). Licenciado em Educação Física (UEPG).

<sup>8</sup> Doutor em História (UFPR).



### 3.1 INTRODUÇÃO

No intento de buscar recursos teóricos que auxiliem na análise do perfil da gestão do futebol, expandiu-se a pesquisa ao perfil do gestor esportivo de modo geral, e não apenas à uma modalidade, pois quem trabalha no gerenciamento esportivo, independente da modalidade, deve levar em conta que o esporte é um produto social (BRYANT, 1993), que através do entretenimento, passou a englobar grande volume financeiro (ANDREWS; HARRINGTON, 2016).

Por ser um fenômeno que adquiriu importância em diversas instâncias - política, econômica e social – acabou ganhando espaço no meio acadêmico e científico. Peachey et al. (2015) apresentam uma síntese de pesquisas realizadas sobre a liderança esportiva, demonstrando obras que foram importantes para esta área. O marco de início das pesquisas sobre a gestão esportiva são comuns em estudos sobre a temática, como apresentado também por Rocha; Bastos (2011), apontando a década de 1970 como marco teórico inicial.

Assim como na área da gestão do futebol, o Brasil apresenta-se incipiente nas pesquisas sobre a gestão esportiva, com poucos periódicos que possuem em seu escopo o interesse específico em publicar assuntos relacionados. Isso não significa que não há produções desta temática em outros periódicos, mas, não é uma das áreas mais valorizadas na literatura nacional, mesmo em meio a um cenário marcado por megaeventos esportivos recentes e pelo país ser conhecido como o país do futebol, o que supostamente deveria atrair a atenção frente ao contexto político e econômico vigente.

A partir do cenário apresentado, e por fazer parte do Núcleo de Estudos de Esporte Lazer e Sociedade do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa, iniciou-se uma exploração sobre a gestão esportiva nacional, mais especificamente sobre o perfil das pessoas que ocupam os cargos da gestão, como secretários, diretores ou presidentes, no intento de poder atribuir relações entre a gestão do futebol com o que tem sido produzido sobre o esporte de modo geral em contexto nacional e internacional.

Diante desta contextualização surgiu a problemática desdobrada no objetivo geral do presente estudo, que é analisar sistematicamente o perfil da gestão e governança esportiva publicados em algumas das principais bases de dados científicas. A presente proposta justifica-se devido à escassez de material teórico relacionada ao futebol, havendo a necessidade de ampliar a área de pesquisa para buscar uma compreensão mais globalizada e analisar a possibilidade de novas abordagens.

Este artigo está organizado em (1) Introdução, (2) Método, (3) Resultados e Discussões, (4) Considerações, e por fim, as referências utilizadas nesta pesquisa.

### 3.2 MÉTODO

A classificação do estudo foi estruturada pela disposição pura quanto a sua natureza, visto que não buscará neste momento, aplicações práticas, mas poderá nortear ações futuras. Qualitativo do ponto de vista da abordagem do seu problema, já que analisará o material levantado para além de aspectos numéricos e objetivos. Quanto ao objetivo classifica-se como exploratório descritivo, pois, descreveu as particularidades com que a temática foi abordada e possibilitará estabelecer parâmetros iniciais para estudos posteriores. E quanto ao delineamento da pesquisa, ou seja, o procedimento técnico adotado, foi realizada uma pesquisa bibliométrica com base em artigos encontrados em indexadores específicos (SOARES; PICOLLI; CASAGRANDE, 2018).

Optou-se pela seleção apenas de artigos à outras fontes como teses e dissertações, devido ao fato de que, na atual conjuntura de produção acadêmica, tem-se valorizado o maior número de produções publicadas em periódicos de circulação nacional e internacional, fazendo com que haja um aumento significativo no número de artigos publicados nestas plataformas (MANCEBO, 2013).

O recurso de coleta de dados escolhido foi o *Methodi Ordinatio*, que é um método que se destaca por ter critérios bem definidos, visto a diversidade de revistas e portais de pesquisa que vem crescendo cada vez mais. Este é uma adaptação do método ProNow-C, que estabelece parâmetros para coleta de dados e o *InOrdinatio*, que fornece índices de relevância para os artigos encontrados, levando em conta o fator de impacto, ano de publicação e número de citações (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2015).

Na etapa referente a seleção do material empírico, foram selecionados os documentos através dos mecanismos de busca nas bases *Scopus*, *Science Direct* e *Web of Science* que são bases de dados com indexação de artigos com maior relevância quanto ao fator de impacto e abrangência internacional. Após combinações testes de palavras, foi utilizado como descritores de busca as palavras-chave (("governance" OR "management") AND "profile" AND "sport"), que foi a combinação com melhores resultados obtidos.

Os artigos foram selecionados através de leituras flutuantes nos títulos e resumos, levando em consideração trabalhos que abordaram características de gestores como o perfil sócio profissional e acadêmico em gestão esportiva e governança, sendo estes os critérios de inclusão.

Já os critérios de exclusão foram aplicados aos artigos que não falavam da gestão esportiva, ou abordavam a temática mas não levavam em conta as informações pessoais ou características dos gestores, portanto estes foram excluídos nas leituras aprofundadas.

Já a coleta dos documentos foi organizada através do Mendeley, que é um gerenciador de referências que sistematiza os documentos de forma automática demonstrando o periódico, título, autor, data, página, volume e resumo, ou seja, informações essenciais de todos os artigos selecionados, facilitando o trabalho do pesquisador.

Após a seleção dos artigos e organização no Mendeley, o arquivo foi extraído para o JebRef, que é um software de gerenciamento de referências. Ele fornece um arquivo para exportação ao Microsoft Excel, possibilitando apresentar os dados coletados e completar as informações de fator de impacto e número de citações. O fator de Impacto utilizado foi o *CiteScore*, e o número de citações foi obtido através do Google Scholar.

Ao completar as informações dos artigos no Microsoft Excel, foi aplicado a equação do *InOrdinatio* que estabelece um *score* aos artigos, levando em consideração o fator de impacto, ano da pesquisa, ano de publicação e número de citações. O resultado é obtido através da equação (1):

$$\left(\frac{F_i}{1000}\right) + (\alpha * (10 - (\text{AnoPesq} - \text{AnoPub}))) + C_i \quad (1)$$

Onde:

$F_i$  = Fator de impacto

$\alpha = 10$

AnoPesq = Ano de pesquisa

AnoPub = Ano de publicação

$C_i$  = Número de citações.

O resultado obtido com o *Methodi Ordinatio* fornece uma prévia da qualidade dos artigos selecionados antes da leitura sistemática e aprofundada. Pode ser uma fragilidade estabelecer padrões de acordo com o resultado obtido, pois nem sempre a qualidade ou relevância dos artigos pode ser avaliada por este resultado, mas pode servir como um critério de pesquisa (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2015).

A partir dos critérios pré-estabelecidos para a coleta e seleção dos artigos partiu-se para a leitura aprofundada e análise qualitativa, apresentados no tópico 3.

### 3.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 3.3.1 Análise dos Artigos

Visando reconhecer o estágio atual das produções sobre o perfil da gestão e governança esportiva nacional e internacional, foram selecionados aqueles artigos que abordavam discussões sobre a gestão e seus agentes, caso não cumprisse esses critérios eram excluídos. A partir da pré-análise 9 produções que compõem o corpo da pesquisa, foram selecionadas, apresentadas na Tabela 4 e 5.

Tabela 4 - Produções publicadas em periódicos nacionais e internacionais que relacionam seus objetos ao perfil da gestão e/ou governança esportiva

<b>Base de dados</b>	<b>Total de artigos</b>	<b>Selecionados</b>
Scopus	138	07
Web of Science	187	00
Science Direct	750	02
Total	1075	09

Fonte: Os autores

Percebe-se que de acordo com os descritores utilizados, houve um número total expressivo de produções, porém foi selecionado um número reduzido, pois a maioria não se adequava ao presente objeto de estudo.

Para a sistematização do material em tabelas e posteriormente os resumos, as produções foram nomeadas de P1 a P9, em ordem decrescente do resultado do *Methodi Ordinatio* e organizadas através dos parâmetros estabelecidos automaticamente pelo Mendeley, como demonstra a Tabela 5.

Tabela 5 - Apresentação geral dos artigos em ordem de classificação de acordo com o *Methodi Ordinatio*

<b>Author</b>	<b>Title</b>	<b>Year</b>	<b>Journal/Proceedings</b>	<b>CiteScore</b>	<b>Número de Citações</b>	<b>InOrdin</b>
<b>P1 - Schlenker</b>	<i>Managing Sport-For-Development: Reflections and outlook</i>	2017	Sport Management Review	3,66	61	141,004
<b>P2 – Swanson et al.</b>	<i>Leader Prototypicality in Sport: The implicit leadership theories of women and men entering sport management careers</i>	2019	Sport Management Review	3,66	0	100,004
<b>P3 - Maitland, Hills e Rhind</b>	<i>Organisational culture in sport - A systematic review</i>	2015	Sport Management Review	3,66	36	96,0037
<b>P4 – Zanatta et al.</b>	Ensaio O Perfil Do Gestor Esportivo Brasileiro:	2018	Movimento	0,35	5	95,0004
<b>P5 – Woolf e Dixon</b>	<i>You're Hired! a hiring simulation for sport management students that incorporates the hidden profile phenomenon</i>	2017	Sport Management Education Journal	0,88	1	81,0009
<b>P6 - Emery, Crabtree e Kerr</b>	<i>The Australian Sport Management Job Market: An advertisement audit of employer need</i>	2012	Annals of Leisure Research	1,43	20	50,0014
<b>P7 - Joaquim, Batista e Carvalho</b>	Revisão Sistemática Sobre o Perfil de Competências do Gestor Desportivo.	2011	Movimento	0,35	21	41,0004
<b>P8 – Kaiser e Schütte</b>	<i>Patterns of Managerial Action: An empirical analysis of German sport managers</i>	2012	International Journal of Management in Education	2,07	6	36,0021
<b>P9 – Pierce e Johnson</b>	<i>Applying Holland's Vocational Choice Theory in Sport Management</i>	2012	The Sport Psychologist	2,03	0	30,002

Fonte: Os autores

### 3.3.2 Revistas

Constatou-se que, embora a pesquisa tenha sido delimitada a bases de dados que abordam inúmeras revistas a nível mundial, com maior e menor qualificação quanto ao fator de impacto, predominou um periódico, que se destaca entre seus pares, tanto pela quantidade de artigos selecionados, quanto pela qualificação estabelecida pelo *Methodi Ordinatio*. Sobretudo a revista que leva em seu nome a gestão esportiva “*Sport Management Review*”, destacou-se consideravelmente como visto na tabela 5, correspondendo a 33% das produções selecionadas.

A *Sport Management Review* é publicada em nome da *Sport Management Association* da Austrália e Nova Zelândia como um serviço para as indústrias do esporte em todo o mundo. É uma revista multidisciplinar preocupada com o gerenciamento, *marketing* e a governança do esporte em todos os níveis e em todas as suas manifestações - seja como entretenimento, recreação ou ocupação.

Essas associações que oferecem programas para o desenvolvimento da gestão esportiva não dependem somente da extensão de programas acadêmicos, são profissionalizadas e incentivam o aprimoramento e a profissionalização da gestão do esporte (ROCHA; BASTOS, 2011). Juntamente com as revistas científicas e as produções acadêmicas proporcionam uma evolução na área.

No Brasil não existem programas específicos de mestrado e doutorado nesta área, nem instituições profissionais que incentivem o desenvolvimento da temática, porém há algumas linhas vinculada aos programas de pós-graduação (*stricto sensu*), que focam na gestão do esporte. Já a nível de especialização e MBA existem diversos cursos, principalmente no formato EAD; mas, se comparado à Europa e América do Norte, os quais possuem cursos renomados, ainda é escasso.

Quanto as produções em revistas brasileiras, existem duas entre as dez selecionadas, ambas pertencentes ao mesmo periódico - Movimento (22%), qual publica assuntos relacionados à Educação Física no contexto das Ciências Humanas e Sociais. Embora publicadas em um periódico brasileiro, apenas a P4 é proveniente do Brasil com pesquisadores formados na área da Educação Física e Administração, da Universidade Federal de Viçosa – MG. Já a P7 é composta por pesquisadores também da área da Educação Física e Ciência do Desporto, mas foi desenvolvida na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto – Portugal, que possivelmente por questões da língua e qualificação da revista, optaram pela submissão na revista brasileira.

### 3.3.3 Instituições de Ensino e Países

A escassez de produções brasileiras, instituições de pesquisa e publicações em revistas com fator de impacto relevantes na comunidade acadêmica nacional e mundial merecem destaque. Os dez artigos coletados foram produzidos por 24 pesquisadores, vinculados a 14 Instituições de Ensino Superior (IES), uma nacional e 13 internacionais, e publicados entre anos de 2012 e 2019, em seis periódicos diferentes.

O quadro 3 demonstra alguns dados complementares dos estudos e suas respectivas Instituições de Ensino Superior, bem como a localização destas.

Quadro 4 - Vinculações dos pesquisadores, IES representadas e região geográfica destas instituições

<b>Produção</b>	<b>Ano de publicação</b>	<b>País</b>	<b>Universidade</b>
1	2017	Austrália	Universidade de Tecnologia de Sydney
2	2019	Reino Unido	Universidade de Loughborough
3	2015	Reino Unido	Não definido (autônoma); Escola de Esporte, Universidade de Brunel
4	2018	Brasil	Universidade Federal de Viçosa – MG.
5	2017	Estados Unidos/Canadá	Universidade de Illinois Urbana-Champaign. Universidade Windsor
6	2012	Austrália/Reino Unido	Universidade La Trobe Universidade de Northumbria
7	2011	Portugal	Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Porto
8	2012	Alemanha	Universidade Heilbronn Universidade Johannes Gutenberg de Mainz
9	2012	Estados Unidos	Indiana University Bloomington Ball State University

Fonte: Os autores.

Como foi possível observar, houve a presença de estudos de diferentes países, sete no total, com predominância de pesquisadores e IES dos Estados Unidos, Reino Unido e Austrália. A predominância dos Estados Unidos não deve ser surpresa quando se trata de estudos sobre a gestão esportiva, já que o berço da temática surgiu neste país e este possui instituições e grupos de pesquisa fortalecidos na área. Quanto ao Reino Unido, não é diferente, pois existem bons programas de pós-graduação em gestão esportiva nesta região como os proporcionados pela AMOS - *Sport Business School*, e demais programas ao longo da Europa, como a *International Academy of Sports Science and Technology (AISTS)* e *International Centre for Sports Studies (CIES)*, dentre outros programas, instituições e periódicos especializados.

### 3.3.4 Autores

Quanto os autores, na maioria são formados na área da gestão esportiva. De todos os artigos internacionais publicados no idioma inglês, possuem autores renomados na área da gestão, que atuam em universidades e institutos de pesquisa voltados para essa temática, bem como revisores de periódicos de gestão esportiva, como na *Sport Management Review*, por exemplo.

Os artigos publicados pela Movimento são de autores brasileiros e portugueses; quanto aos brasileiros, a autora principal possui apenas graduação e dois de seus co-autores são doutores pesquisadores da Universidade Federal de Viçosa. Mesmo havendo uma diferença visível quanto a titulação e reconhecimento internacional entre esses autores, o artigo ocupou a quinta colocação no ranking estabelecido pelo *Methodi Ordinatio*, ou seja, a relação entre data, número de citações e fator de impacto, foram relevantes para a comunidade acadêmica, demonstrando a possibilidade de contribuição efetiva de pesquisas brasileiras na área da gestão esportiva.

A partir da primeira etapa de análise, apresentou-se os dados de mapeamento científico das obras e seguiu-se para a análise dos artigos levando em consideração os objetivos e procedimentos metodológicos, obtendo assim os resultados.

### 3.3.5 Descrição dos Artigos

#### i. P1: *Managing sport-for-development: Reflections and outlook*

O objetivo dos autores consiste em analisar o crescente corpo de gerências. A pesquisa foi conduzida em projetos SFD (esporte para o desenvolvimento estratégico para mudanças positivas em contextos desfavorecidos da comunidade) na teoria e na prática. Através de uma pesquisa bibliográfica o autor apontou os principais estudos referentes a evolução dos projetos de SFD.

Como conclusão, constatou-se o avanço em pesquisas relacionadas a SFD no final do século 20 e que existem áreas pouco abordadas sobre o tema e que podem ter contribuição significativas, entre elas: lideranças na SFD, empreendedorismo na SFD e *Design Thinking* no SFD, que segundo o autor, este conceito representa a geração de valores e benefícios considerados adicionais para pessoas, comunidades e organizações, utilizando da criatividade e da experimentação. Este estudo não possui tanta relevância quanto ao perfil da gestão, e sim na forma que é conduzido (SCHULENKORF, 2017).



ii. P2: *Leader prototypicality in sport: The implicit leadership theories of women and men entering sport management careers*

O artigo analisou as percepções sobre liderança de ingressantes em um programa de graduação em gestão esportiva em uma universidade no norte dos EUA, buscando diferenciar os padrões existentes entre homens e mulheres que estão ingressando nesta área. No estudo os autores trabalham com o conceito de teorias implícitas de liderança (ILTs), que busca determinar através de respostas comportamentais, quem tem o perfil de líder em determinado campo de atuação, como na política, esporte e cultura popular, por exemplo.

Os autores partem de que o padrão de liderança é estabelecido através de estruturas masculinizadas enraizadas na sociedade, devido a um contexto histórico dominante do gênero masculino, mas que vem se modificando nos últimos anos, então buscam identificar as características levantadas entre o perfil masculino e feminino.

Para isso, realizaram um processo de redução de dados, proveniente de um estudo de Sy (2010) e Ling; Chia; Fang (2000) para revelar as ILTs do povo chinês. Este material foi aplicado aos alunos do curso de gestão esportiva, os quais não possuem uma vivência significativa na área – o que pode ser uma limitação, pois ainda não desenvolveram as experiências proporcionadas pelo campo. Os resultados apontaram algumas características levantadas pelos estudantes: sensibilidade, dedicação, atratividade física, inspiração, foco, criatividade e conhecimento. Um fator singular para as mulheres, é o perfil conhecedor, e para os homens, a criatividade e a coragem. As características levantadas puderam corroborar com outros estudos sobre perfil de liderança e levantar novos atributos que podem ser usados para estudos sobre o perfil da gestão esportiva e demais áreas (SWANSON et al, 2019).

iii. P3: *Organisational culture in sport - A systematic review*

No estudo os autores se propuseram a revisar o estudo da cultura organizacional no esporte através de uma revisão sistemática sobre organização e cultura, em periódicos relacionados ao esporte, administração, medicina e recursos humanos. Foram incluídos apenas artigos completos revisados por pares buscando o assunto no título, resumo ou palavras-chave, totalizando 33 estudos.

Como resultado, os autores apontaram a variedade das formas como a cultura organizacional foi estudada se relacionando aos esportes, e apontam alguns itens que devem ser investigados para avanços em estudos acerca do tema, são eles: Definições claras e operacionalizadas sobre cultura, processos culturais e metodologias, abordagens teóricas sobre

cultura organizacional e compreensão da prática de treinadores. (MAITLAND; HILLS; RHIND, 2015).

iv. P4: O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática da literatura

O ensaio busca analisar os perfis dos gestores esportivos brasileiros identificados através de uma análise bibliográfica, no período de 1980 a 2016. Para isso, os autores realizaram uma revisão sistemática conduzida de acordo com o método Prisma, o qual seleciona e exclui produções duplicadas e obras que não se encaixam na temática, e por fim fizeram uma síntese qualitativa e quantitativa.

Como resultado, os autores encontraram 19 estudos, dentre monografias, teses, dissertações e artigos. Quanto aos dados de mapeamento geográfico houve a predominância da região sudeste; sete estudos eram relacionados a atuantes na administração pública e privada, três relacionados a federações e confederações esportivas, três a academias, cinco de equipes e clubes esportivos e um estudo que envolveu instituições sem fins lucrativos, públicas e privadas (ZANATTA et al, 2018).

Quanto aos perfis dos gestores foi demonstrado que: os profissionais à frente das entidades esportivas no país são homens, com idade média de 42 anos, formação predominante em Educação Física e Administração e tempo de experiência de 14 anos. Além disso, esses gestores atuam em diferentes organizações públicas e privadas, como: associações, clubes, federações, academias de ginástica e órgãos de gestão pública federal, estadual e municipal; foram identificados em alguns estudos ex-praticantes das modalidades esportivas que coordenam atualmente (ZANATTA et al, 2018, p. 301).

Zanatta et al. (2018) destaca ainda a existência de grandes avanços com relação a história da gestão esportiva brasileira e ressalta a importância da qualificação para gestores esportivos por meio de programas de especializações com conteúdo específicos da área da gestão esportiva. A partir deste estudo é possível identificar um panorama específico brasileiro e relacionar com estudos internacionais.

v. P5: *You're hired! a hiring simulation for sport management students that incorporates the hidden profile phenomenon*

O estudo teve como objetivo fornecer indicadores de gestão do esporte a partir da realização de uma simulação onde alunos de gestão deveriam dividir-se em cargos e contratar funcionários a partir de suas características, levando em consideração as consequências da contratação. O resultado encontrado indica que os alunos compreendem que diferentes vieses

podem (e fazem) influenciar a decisão individual e em grupo, onde é preciso realizar uma análise sistemática dos problemas e utilizar menos a intuição como forma de tomada de decisão. Decisões tomadas em grupo podem contribuir para a neutralização de preconceitos individuais a ampliação de perspectivas (WOOLF; DIXON, 2017).

vi. P6: *The Australian sport management job market: An advertisement audit of employer need*

O artigo focou principalmente nas questões de empregabilidade de estudantes de pós-graduação em gestão esportiva, principalmente nas demandas do mercado para com estes estudantes australianos que exigem o cargo de pós-graduação. A pesquisa foi realizada através da análise de um semestre dos cargos de gestão esportiva do governo australiano, buscando identificar o título da posição, critérios de seleção, conjunto de habilidades e padrões de gestão, analisados através de uma análise de conteúdo dessas categorias estabelecidas.

Os resultados demonstraram que os empregadores buscam gestores que saibam demonstrar obtenção de resultados, trabalhar com pessoas, usar recursos e fornecer orientação, experiência profissional, qualificações de nível superior relevante e/ou licença necessária para realizar determinadas tarefas relacionadas com o trabalho, motivação / paixão, capacidade de lidar com a pressão e cumprir os prazos; em suma os requisitos principais foram experiência, comunicação e qualificações. A pesquisa possui limitações de especificidade do tipo de governo, local, demanda, público alvo, mas favorece o entendimento acerca das características esperadas para os cargos de gestão (EMERY; CRABTREE; KERR, 2012).

vii. P7: Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo

No artigo é realizada uma revisão sistemática da literatura, realizada em Portugal e voltada às competências e funções do gestor desportivo. Foi abordado estudos publicados entre 1980-2009 em dissertações e teses de Universidades Públicas Portuguesas, que resultou em 30 estudos: 15 artigos e 15 dissertações.

As competências e as funções mais valorizadas foram: planejamento, gestão de recursos, liderança, *marketing*, controle e coordenação de equipes. Os autores identificaram que os estudos internacionais focaram nas competências de planejamento, dentre eles o de *marketing*, das relações públicas, liderança e tomada de decisão. Já os estudos realizados em Portugal preocuparam-se com planejamento, a organização e gestão de eventos; ainda apresentaram foco na coordenação de equipes como um dos atributos relevantes (JOAQUIM; BATISTA; CARVALHO, 2011).

viii. P8: *Patterns of managerial action: An empirical analysis of German sport managers*

No estudo os autores tiveram como objetivo fornecer informações para projetar currículos educacionais mais alinhados com os requisitos da gestão esportiva. Para tal, utilizaram a metanálise dos estudos empíricos de Horch et al. (2003), Horch; Schütte, (2003), e Hovemann et al. (2003), acerca das características dos gestores na Alemanha.

Como resultado encontrou-se três tipos de gestores: 1) “Faz-tudo” o qual além da gestão participa de tarefas diversas no trabalho; 2) Administrador: aqueles que administram tarefas as quais são delegados; e 3) Delegante: aquele que realiza as tarefas que são delegadas. Os autores concluem que existem particularidades acerca dos gestores esportivos alemães de acordo com a sua atuação profissional e o contexto do campo do trabalho, e, desta forma, é necessária uma mudança no currículo educacional para incluir as demandas de cada modelo de gestor (KAISER; SCHÜTTE, 2012).

ix. P9: *Applying Holland’s Vocational Choice Theory in Sport Management*

Por fim, este estudo teve como objetivo determinar as profissões na indústria do esporte, com funcionários de atletismo intercolegial da Holanda a partir de uma pesquisa on-line, onde dois e-mails foram distribuídos com uma semana de intervalo durante o meio do semestre para 6.062 funcionários do atletismo universitário selecionados de maneira aleatória.

Destes, 1.753 e-mails foram abertos (29%), 575 indivíduos completaram a pesquisa, representando 9,6% do banco de dados e 32,8% dos e-mails que foram abertos. Os resultados apontam a grande variedade de profissionais envolvidos no atletismo holandês como: gestores, profissionais de marketing e vendas, técnicos, diretores esportivos, funcionários de bilheteria, entre outros. Como conclusão os autores apontam que é preciso compreender a estrutura dos ambientes esportivos como suporte para entender as ocupações nos meios esportivos; ressaltam a importância de estudos futuros voltados a outras áreas, e como esportes profissionais e recreação são importantes para um aprofundamento acerca da indústria do esporte (PIERCE & JOHNSON, 2017).

### 3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi compreender como o perfil da gestão e governança esportiva vem sendo tratada nas produções acadêmicas contidas em indexadores expressivos no Brasil e no mundo. O mapeamento realizado nas bases *Scopus*, *Science Direct* e *Web of Science*, utilizando como palavras-chave (“*governance*” OR “*management*”) AND “*profile*” AND

"*sport*"), resultou numa busca de 1075 artigos, dos quais nove (9) foram selecionados. Os estudos filtrados abordaram o perfil da gestão ou governança do esporte nos aspectos histórico, social e organizacional. Também foram extraídos e analisados dos trabalhos, o país onde o artigo foi produzido a formação acadêmica dos autores bem como as instituições envolvidas.

É interessante que em nenhum momento apareceram pesquisas na área específica do futebol, principalmente em regiões em que este esporte é referência, como na Europa, por exemplo.

Quanto ao *Methodi Ordinatio* demonstrou ser um bom recurso metodológico na construção da pesquisa, pois possui uma logística automatizada e de fácil acesso, agilizando e facilitando o trabalho do pesquisador, além de servir como um dos critérios de seleção ou exclusão. Recomenda-se sua utilização em diversas áreas de pesquisa, principalmente àqueles que estão montando e analisando seus referenciais teóricos.

Através da análise sistemática foi possível perceber que, a revista contida nos indexadores que mais se tem publicado sobre a gestão esportiva, foi a revista Sport Management Review (SMR) (33,3%), esta possui em seu escopo o olhar central voltado para a temática. Quanto a qualificação das revistas a SMR possui o maior fator de impacto e maior índice estabelecido pelo *Methodi Ordinatio*, demonstrando que a temática possui bons estudos em revistas qualificadas. Em contrapartida o resultado obtido nas três bases não demonstrou um número expressivo de produções, o que demonstra que, embora estes não sejam os únicos meios de busca, é necessário aprofundamento teórico e metodológico sobre a temática, tanto bibliográfica quanto empiricamente.

O que se percebeu através do mapeamento, é que a Europa se destacou no número de produções, justificado pela estrutura voltada para a pesquisa em gestão esportiva, tanto no âmbito acadêmico quanto profissional, através de instituições e revistas científicas da área.

Quanto ao Brasil percebe-se que existem produções e publicações nacionais, destacando-se a revista Movimento, que embora não tenha o foco na gestão esportiva resultou em 22% das produções selecionadas. Isso demonstra que existem periódicos com fator de impacto relevante que estão interessados na temática, podendo ser recomendado como um dos disseminadores de conhecimento e aperfeiçoamento da gestão esportiva no Brasil e no mundo.

Mesmo que o objetivo do estudo tenha sido levantar o perfil da gestão e governança, poucos foram os que levantaram o perfil atual de algum setor esportivo. Os estudos internacionais (P2, P5, P6 e P8) focaram principalmente nas características que o cargo exige e os atributos a serem desenvolvidos para a formação de futuros gestores, ou seja, estão pautados na demanda de mercado. Infere-se que, pela característica das universidades em formar um

profissional de referência, a busca pelo resultado de seu produto está sendo representada nas produções científicas, porém demonstra carência de estudos em ambientes profissionalizados.

Já no caso da revista brasileira, encontrou-se a preocupação com o levantamento daqueles que já atuam na gestão. Acredita-se que devido à falta de documentos que tragam esta análise e pela falta de estudos produzidos no contexto nacional, é demonstrado que o Brasil está em fase inicial de mapeamento de gestão, a falta de programas específicos de formação acadêmica e profissional na área, gera uma preocupação quanto ao trabalho que se tem realizado na administração esportiva.

Embora o estudo tenha abrangido revistas, na maioria, internacionais, sabe-se que existem diversas outras fontes que estudam a temática e que não estão indexadas nas bases utilizadas, como por exemplo a revista Podium, que é brasileira, publica sobre o perfil da gestão e governança e tem como escopo a publicação de assuntos relacionados à gestão do turismo e esporte, então essa é uma das limitações apresentadas neste estudo. Mas isso não significa que não necessite de estudos qualitativos e quantitativos, futuros.

Por fim, conclui-se que o Brasil precisa evoluir nas pesquisas sobre a gestão do esporte, não somente no futebol, mas em geral. Já os estudos internacionais são limitados no acesso a pesquisas no cenário profissional de grandes clubes e federações, tanto instância pública quanto privada.

## REFERÊNCIAS

ANDREWS, M.; HARRINGTON, P. Off Pitch: Football's Financial Integrity Weaknesses, and How to Strengthen them. **Journal of Food System Research**, v. 19, n. 3, p. 225–355, 2016.

BRYANT, J. E. Sport management and the interdependence with sport sociology: sport as a social product. **Journal of Sport Management**, v. 7, n. 3, p. 194-198, 1993.

EMERY, P. R.; CRABTREE, R. M.; KERR, A. K. The Australian sport management job market: An advertisement audit of employer need. **Annals of Leisure Research**, v. 15, n. 4, p. 335–353, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

JOAQUIM, B. A.; BATISTA, P. M.; CARVALHO, M. J. Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. Repaso sistemático sobre el perfil de cualificaciones del gestor deportivo. **Movimento**, v. 17, n. 1, p. 255–279, 2011.

KAISER, S., & SCHÜTTE, N. Patterns of managerial action: An empirical analysis of German sport managers. **International Journal of Management in Education**, v. 6, n. 1–2,

p. 174–189, 2012.

MAITLAND, A.; HILLS, L. A.; RHIND, D. J. Organisational culture in sport - A systematic review. **Sport Management Review**, v. 18, n.4, p. 501–516, 2015.

MANCEBO, D. Trabalho docente e produção de conhecimento. **Psicologia e Sociedade**, v. 25, n.3, p. 519–526, 2013.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p. 2109–2135, 2015.

PEACHEY, J. W. et al. Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. **Journal of Sport Management**, v. 29, n. 5, p. 570–587, 2015.

PIERCE, D.; JOHNSON, J. Applying Holland's Vocational Choice Theory in Sport Management. **Sport Management Education Journal**, v. 11, n. 2, p.72-87, 2017.

ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do Esporte : definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. SPE, p. 91-103, 2011.

SCHULENKORF, N. Managing sport-for-development: Reflections and outlook. **Sport Management Review**, v. 20, n. 3, p. 243–251, 2017.

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de Revisão e Ensaio Teórico em Administração e Contabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 1–19, 2018.  
<https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n2.970>

SWANSON, S. et al. Leader prototypicality in sport: The implicit leadership theories of women and men entering sport management careers. **Sport Management Review**, 2019.

WOOLF, J.; DIXON, J. C. You're hired! A hiring simulation for sport management students that incorporates the hidden profile phenomenon. **Sport Management Education Journal**, v.11, n. 2, p. 106–119, 2017.

ZANATTA, T. C., et al. Ensaio O Perfil Do Gestor Esportivo Brasileiro: **Movimento**, v. 24, n.1, p. 291–304, 2018.

#### **4 FUTEBOL E POLÍTICA SE DISCUTEM: ANÁLISE DO PERFIL DA GESTÃO DOS CLUBES BRASILEIROS ATRAVÉS DA TEORIA DAS ELITES**

Alexsandro Junior Machado  
Miguel Archanjo de Freitas Júnior

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa foi avaliar a gestão do futebol a partir de uma teoria da ciência humana, conhecida como Teoria das Elites. Com base na fragilidade encontrada em estudos da temática, tornou-se necessário estabelecer uma teoria norteadora para o estudo do tema, uma vez que o objetivo não é analisar um caso específico, mas todo o campo da gestão de clubes brasileiros. Para tanto, foram utilizados conceitos básicos estabelecidos pelos precursores dessa teoria, os sociólogos italianos Gaetano Mosca e Vilfredo Pareto; posteriormente, foram utilizados os pressupostos teóricos de Pierre Bourdieu, devido aos conceitos mais elaborados e contemporâneos. Embora a Teoria da Elite geralmente não analise a gestão do futebol, os conceitos de campo, capital e *habitus* de Bourdieu têm reflexões significativas para entender as manifestações existentes em minorias políticas ativas no futebol. Mostrou-se que o sistema que administrava o futebol desde o início traçou uma história hegemônica que permaneceu no poder, mesmo com as transformações que ocorreram nesse esporte ao longo do tempo. A principal contribuição deste trabalho, além da teoria útil sobre esse tema, é demonstrar que, para melhorar a gestão do futebol, é necessário mais do que criticar o perfil dos dirigentes - ou propor pessoas técnicas, mas que não entendem de política -, estudando maneiras de qualificar tecnicamente os gerentes. Dessa forma, as instituições esportivas poderiam oferecer preparação técnica aos profissionais que já ocupam o cargo por meio de reuniões e formações.

**Palavras-chave:** Teoria das Elites. Capital Político. Gestão. Futebol. Poder.

**Abstract:** The aim of this research was to evaluate the soccer management from a theory of human science, known as Elite Theory. According to the weaknesses founded in the studies of the theme, since the objective is not to analyze a specific case, but the entire field of Brazilian clubs management. For this purpose, we used basic concepts established by the precursors of this theory, the Italian sociologists Gaetano Mosca and Vilfredo Pareto, afterward, we used the theoretical assumptions of Pierre Bourdieu, due to the more elaborated and contemporary concepts. Although Elite Theory does not usually analyze soccer management, Bourdieu's concepts of field, capital and *habitus* have significant reflections to understand the existent manifestations in active political minorities in soccer. We show that the system that managed soccer since the beginning traced a hegemonic history that remained in power, even with the transformations that occurred in this sport over time. The main contribution of this work, besides the useful theory in this theme, is to demonstrate that to improve the soccer management, it is necessary more than criticize managers profile – or to propose technical people, but who do not understand politics -, rather studying ways to qualify managers technically. In this way, sports institutions could offer technical preparation to professionals who already hold the position through meetings and formations.

**Keywords:** Elite Theory. Political Capital. Management. Soccer. Power.



#### 4.1 INTRODUÇÃO

O futebol é o esporte mais praticado no mundo e um dos mais valorizado socialmente, visto que ele transcende a esfera esportiva, interferindo na vida econômica e política, mesmo daqueles que não estejam diretamente ligados a ele (MARQUES; COSTA, 2016).

Embora o Brasil não possua o campeonato mais visado no mundo, nem o mais rentável, como alguns da Europa, por exemplo (SANTOS; DANI; HEIN, 2016), têm uma história relevante no futebol mundial. Relevância que não se limita apenas ao caráter financeiro, o fenômeno do futebol pode ser avaliado através de diversas perspectivas, por exemplo, como a social, a cultural, entre outras. No campo das Ciências Humanas e Sociais esse tema cresceu, principalmente a partir da década de 1980, após ser objeto de críticas e desprezo por parte da academia, devido a ideia de que o futebol poderia ser uma forma de aparato ideológico do Estado de governos autoritários (SANTOS; SANTOS, 2016), mas estudos de caráter antropológico e sociológico que abordaram discussões sobre a identidade, como de DaMatta (1982) elevaram o futebol, a um novo patamar acadêmico.

Neste estudo encaminhou-se o foco à classe política dominante, responsável pela administração dos clubes. Pois de acordo Reis et al. (2013), desde a criação das equipes tradicionais no Brasil, o posto de dirigente, conhecido popularmente por “cartolas”, ocupou a frente da gestão; movidos pela paixão de torcedor, arraigados de capital econômico, investiram nas equipes e tornaram-se dominantes (REIS et al, 2013), porém o que percebe-se é que, por vezes, são confrontados quanto a sua capacidade de gestão (PRONI, 1998; MATTAR, 2014).

Na literatura sobre a temática, Oliveira et al. (2018) auxiliam a estabelecer um parâmetro geral da composição da gestão dos clubes no Brasil. Através da leitura e interpretação dos estatutos de 17 clubes da série A do Campeonato Brasileiro. Eles identificaram que a governança é composta por seis conselhos<sup>9</sup>, sendo o Conselho Deliberativo o principal órgão, com o poder de deliberação e tomada de decisões. Fazem parte deste setor o cargo de presidente e vice-presidente dos clubes que, conseqüentemente, é um órgão com alto apego político.

Com base nisso é que se estabelece a necessidade de compreender a natureza de uma elite política, neste caso a do futebol, pois independentemente do período histórico, não há uma modificação drástica, o que há é a busca pela manutenção constante do poder gerando uma hegemonia frente ao posto (BURHAM et al, 2008). Ou seja, a raiz do processo de dominação permanece. Dessa forma, compreender o perfil e as formas de dominação dentro do campo da

---

<sup>9</sup> Conselhos que compõem a gestão dos clubes de futebol brasileiro: Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretoria, Conselho Administrativo e o Conselho Consultivo.

gestão, proporciona interpretar mais de um século de ocupação deste posto, que por vezes, foi e é objeto de críticas frente a ocupação do principal cargo de gestão do futebol no Brasil, consequentemente responsáveis, muitas vezes, pelos problemas de gestão inerentes.

Desta forma, a partir do contexto supracitado, tem-se a seguinte questão norteadora: Quais características são predominantes no perfil dos dirigentes dos clubes de futebol da série A?

Por conseguinte, objetiva-se no presente artigo analisar o campo da gestão, com ênfase nos presidentes dos clubes de futebol, no intento de identificar as características que os levam e os mantém no exercício deste posto, buscando estabelecer relações com outras posições dominantes em outros setores da sociedade.

Para alcançar o objetivo proposto para o presente artigo, recorreu-se a uma perspectiva que ganhou relevância dentro da ciência política e social, denominada de Teoria das Elites, que busca interpretar e explicar uma minoria politicamente ativa. Esta linha de estudo se estabeleceu como umas maiores áreas de pesquisa do século XX, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos e na Europa. Não obstante, a vasta área de pesquisas, no Brasil seu movimento não foi tão expressivo e, quando houve um declínio global, o impacto foi ainda maior (BURHAM et al, 2008).

Apesar do baixo impacto desta linha de estudos no Brasil e principalmente dentro do futebol, torna-se um recurso adequado partindo do ponto de vista que o campo do futebol não é um setor isolado e com particularidades exclusivas, pois quando fala-se em “elite”, deve-se compreender que existem diferentes espaços e agentes, que também possuem diferentes tipos de poderes, ou seja, o que se tem são diversos grupos compostos por “agentes sociais que ocupam posições dominantes em uma ou mais esferas do mundo social, como as elites políticas, jurídicas, religiosas, econômicas, culturais, burocráticas” (SEIDL, 2013, p. 183) e, através desta perspectiva que estruturou-se o presente trabalho.

## 4.2 MÉTODO

A classificação do estudo foi estruturada pela disposição pura quanto a sua natureza. Qualitativo do ponto de vista da abordagem do seu problema, visto que a compreensão destes foi essencial. Quanto ao objetivo classifica-se como descritivo, pois, descreveu as particularidades com que a temática foi abordada. O delineamento da pesquisa, ou seja, o procedimento técnico adotado, foi uma revisão de literatura (GIL, 2008).

O levantamento dos dados foi feito no mês de fevereiro de 2020, através da base Google Scholar com a pesquisa avançada das palavras-chaves “*Teoria das Elites*” OR “*Elite Theory*”, a qual retornou um total de 235 artigos, deste foi visto os resumos e selecionados aqueles alinhados com o tema. A partir destes artigos foi feito uma pesquisa por citação em cascata, na qual foram consultados estudos relevantes encontrados nos artigos primários.

Os artigos das Teoria das Elites foram relacionados com os com os estudos sobre a gestão do futebol brasileiro, já que não há pesquisas diretamente ligada entre a teoria utilizada com o gerenciamento futebolístico.

### 4.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 4.3.1 A teoria

O estudo das elites ganhou grande relevância ao longo do século XX, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, onde a compreensão de como se forma e se estabelece as minorias dominantes (Burham et al, 2008). Essa vertente teórica passou a ganhar corpo teórico e metodológico a partir de três autores fundamentais, os sociólogos italianos Gaetano Mosca e Vilfredo Pareto, e um pouco depois com Robert Michels (GRYNSZPAN; GRILL, 2011; SEIDL, 2013).

O primeiro trabalhava com a ideia de minoria que compõem a classe política, com alta capacidade de organização e reconhecimento social, proporcionado pelo acúmulo material, intelectual, moral e até mesmo a aparência física, que ao chegarem no poder buscam sua manutenção e a garantia de sucessão através de seus descendentes. Já Pareto, acreditava em uma desigualdade natural entre os homens, sendo que aqueles que chegam à elite política, possuem um dom ou qualidade que os levam àquela posição, ou seja, são merecedores (ALVES, 2013; HIGLEY, 2010). Para o alemão Michels dentro de qualquer organização democrática haverá a dominação por uma elite, ou oligarquia, como tratava este conceito. Nesta incumbência estruturou sua teoria denominada de lei de ferro, é uma constante, onde não importa o contexto histórico, sempre haverá uma dominação por parte de uma minoria que exerce o poder sobre a maioria submetida a essas ordens (GRYNSZPAN; GRILL, 2011; MIGUEL, 2014).

Na área da sociologia e da ciência política a Teoria das Elites, ganhou um largo espaço a partir da década de 1970, principalmente em países europeus como França e Inglaterra, por exemplo. Um teórico considerado importante na continuação no estudo das elites nesta época,

foi o sociólogo francês Pierre Bourdieu, ele estabeleceu e acrescentou novos tensionamentos em pesquisas relacionadas ao campo do poder (SEIDL, 2013).

Bourdieu trás em seus estudos a existência de diferentes capitais que se apresentam como recursos de legitimação do poder em diferentes espaços sociais. Neste caso, não existe apenas uma classe política ou dirigente dominante, mas sim uma relação de forças com diferentes agentes e tipos poderes que são suficientes para conservar ou transformar a relação de forças dentro de um campo (CAMINHA, 2017).

Esta abordagem através de Bourdieu proporciona a expansão das discussões dentro do estudo das elites, não reduzindo as lógicas do poder à uma classe ou algumas características. Através desta perspectiva podemos discutir o campo da gestão do futebol de forma específica e relacional a outros setores sociais, pois está claro a partir desta abordagem, que havendo uma relativa autonomia existente dentro dos diferentes campos, existe uma estrutura semelhante entre eles, mas com suas particularidades, das quais buscar-se-á discutir ao longo deste trabalho.

#### 4.3.2 O estudo das elites na gestão do futebol

Dentro das manifestações que compõem a construção de atributos que elevam e legitimam a atuação de um grupo dirigente, destacam-se o capital escolar, a especialização profissional, acúmulo de capital financeiro, experiências no exterior, a representatividade familiar e os laços matrimoniais entre família com elevado reconhecimento social (SEIDL, 2013). Segundo o autor, além destes recursos mais tradicionais, existem outras formas de alavancar o status social de determinados agentes; ele destacou que até a gestão acumulada em clubes esportivos ou recreativos é uma forma de enriquecer esse status.

Deve-se deixar claro que a partir desta colocação não se busca forçar uma relação direta entre a ocupação de cargos da gestão do futebol como forma de reconhecimento social ou poder. Mas se existe esta associação, mesmo que em menor grau, não poderíamos nos isentar nestes casos.

Para facilitar esta associação recorreu-se a alguns estudos como o de Reis et al. (2013) que apresentaram uma reconstrução histórica da gestão do futebol brasileiro e demonstraram que desde a profissionalização desse esporte nas primeiras décadas do século XX, criou-se um perfil hegemônico frente a gestão, com tendências de conservadorismo do sistema. Para esta indagação, utilizou como vertente teórica de análise, a teoria dos Campos de Pierre Bourdieu (1983).

Já Marques; Gutierrez; Almeida (2013) analisaram o perfil de alguns presidentes de clubes estaduais e da série A e B do Campeonato Brasileiro. O estudo não declarou a intenção de relacionar à Teoria das Elites, entretanto também utilizaram como referencial teórico e metodológico de análise, Pierre Bourdieu. Seus resultados demonstraram que, no posto de presidente, existe um *habitus* predominante, principalmente em clubes sociais, modelo jurídico mais adotado por clubes brasileiros.

Skille (2014) abordou a relação de gênero dentro da gestão do futebol feminino na Noruega, apresentando o domínio dos homens nos postos da gestão, desde a atuação técnica até nos cargos administrativos. A partir de pressupostos weberianos e de Bourdieu, demonstrou que a explicação para o predomínio masculino é histórica e não depende da personalidade ou formação acadêmica, o que existe é uma doxa, ou seja, uma naturalização da atuação masculina à frente dos cargos de gestão.

Em adendo, mesmo que não tenham abordado o mesmo viés dos estudos já citados, nem as mesmas vertentes teóricas, vale apresentar os trabalhos de Mósca, Silva e Bastos (2010) que atribuiu a Teoria Institucional<sup>10</sup> ao campo da gestão do futebol, abordando em seu estudo, gestores de instituições como a CBF, Federações estaduais e alguns clubes de futebol, demonstrando algumas manobras políticas e a busca de benefícios individuais dos agentes investigados. Já o trabalho de Kelly (2008), discutiu sobre o perfil dos técnicos de alguns clubes de futebol da Grã-Bretanha e Irlanda, aplicando a teoria de Max Weber sobre autoridade e dominação aos investigados. Ambas pesquisas focaram em agentes específicos no campo futebolístico e utilizaram teorias que auxiliassem a discutir mais profundamente a atuação política destes.

Mesmo que a vertente do estudo das Elites não tenha se apresentado de forma explícita dentro das pesquisas da gestão esportiva, foi notório o uso de Bourdieu. Este teórico passou a ser comum para explicar o esporte nas questões sociais e culturais. Segundo Kitchin; Howe (2013), esta vertente passou a ser comum no Brasil, porém sua notoriedade não se expandiu tanto para responder indagações a respeito da gestão esportiva, já que possui um volume baixo de recursos teóricos aplicados a esse campo.

Parece que devido às possibilidades de estabelecer uma abordagem relacional entre os pressupostos teóricos de Bourdieu às pesquisas dos agentes que compõem a gestão de clubes

---

<sup>10</sup> A Teoria Institucional foi dominante na ciência política europeia no século XIX e início do século XX. Após passar por modificações em sua ênfase de análise, reduziu a importância aos atores e passou a considerar e dar ênfase à estrutura quanto formador das práticas sociais (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005).

de futebol, tornou-se útil e pertinente a discussão desta linha de pesquisa à luz do referido teórico apresentado, ação que foi feita no capítulo a seguir,

#### 4.3.3 Pressupostos teóricos de Bourdieu aplicado aos dirigentes do futebol brasileiro

A partir dos pressupostos teóricos apresentados, acredita-se que o uso de alguns conceitos teóricos de Pierre Bourdieu como Campo, Capital e *Habitus* podem ser fundamentais para esmiuçar as relações de poder existentes e a legitimação de alguns aspectos de dominância na gestão do futebol, por fim explicar algumas lógicas do campo administrativo deste esporte.

Ao optar por estruturar um tópico específico de Bourdieu como base teórica desta pesquisa, propõe-se acrescentar análises mais aprofundadas no contexto da gestão do futebol e aumentar a aplicabilidade de seus conceitos e teorias dentro desta linha de pesquisa, através de exemplos práticos aplicados ao campo, já que sua teoria possui ainda pouca expressividade na área da gestão esportiva, como apresentado por (KITCHIN; HOWE, 2013).

Para situar o futebol como estrutura a ser estudada, apresenta-se a primeiro conceito utilizado neste estudo, o de Campo. Para o autor, o campo é um espaço social onde os agentes, ali inseridos, possuem um capital (poder). Onde há Leis variantes, qual distinguem o futebol das demais estruturas sociais. Mas também Leis Invariantes, ou seja, independente se tratamos, do gerenciamento do futebol, política ou religião, sempre haverá algumas características em comum, mesmo que estas estejam menos evidentes ou limitadas àqueles que fazem parte dele.

Analisando o futebol como um campo, deve-se compreendê-lo como um espaço composto por posições distintas dentro dele, que embora haja uma influência de seus ocupantes, pode ser analisado independentemente deles (BOURDIEU, 1983).

Souza, Almeida; Marchi Jr (2014) apresentaram a possibilidade de o futebol ser tratado como um subcampo do campo esportivo, tendo o esporte como um fenômeno principal. Entretanto, os autores salientam que devido a notoriedade do futebol em relação a outros esportes, não deve ser encarado como um subcampo, pois o futebol pode ser visto “como um campo relativamente autônomo com relação ao espaço social estruturado em torno dos esportes” (SOUZA; ALMEIDA; MARCHI JR. 2014, p. 225) . Essa afirmação feita pelos autores encontra-se fundamentada no posicionamento de Bourdieu (2004) sobre a construção de uma sociologia do esporte, onde para se analisar uma modalidade esportiva deve-se conhecer a posição que ela ocupa no espaço dos esportes e a relação com o espaço social que se manifesta nele.

Seguindo a ideia dos autores supracitados, neste estudo, trabalhamos com a ideia de gerenciamento como um subcampo do futebol. Em complemento, Bourdieu (1983, p. 89) salienta que para o funcionamento dos campos, é preciso que “haja objetos de disputas e pessoas prontas para disputar o jogo, dotadas de *habitus* que impliquem no conhecimento e no reconhecimento das leis imanentes do jogo, dos objetos de disputas etc.”. Isso significa que em todos os campos existe um jogo de poder, o qual tenciona situações de disputa entre os agentes.

Mattar (2014) relata uma das formas deste jogo, um exemplo dado pelo autor é a disputa política pela tomada do poder nas eleições dos clubes. Segundo o autor:

Basta ler qualquer jornal ou site de notícias para encontrarmos matérias sobre constante disputa política dos clubes. Em época de eleição a coisa ferve [...] forma-se todo um cenário nocivo ao ambiente do clube, em que diversas partes passam a se digladiar destrutivamente (MATTAR, 2014, p. 27).

Apesar dessa relação e disputa de poder ser apresentada por Mattar (2014) como uma coisa negativa dentro da gestão do futebol, Bourdieu não se expõe através de crítica, pois está buscando traduzir as relações dentro da sociedade. Neste sentido, a disputa é descrita como se fosse um jogo, onde indivíduos reconhecem o objetivo pelo qual estão lutando; o jogo acontece porque eles reconhecem aquela disputa como legítima e que vale a pena jogar.

Bourdieu (1983; 2011) salienta que a ação de um agente dentro de um campo, seja ele qual for, não é desinteressada; ninguém faz ou entra num “jogo”, sem um certo interesse. Essa relação de interesse não significa que todo indivíduo é consciente de seu ato no sistema de disputa, nem que toda ação possui interesse de recompensa monetária ou um prêmio, até mesmo porque devido a classificação jurídica dos clubes brasileiros, na maioria clubes sociais, ou seja, sem fins lucrativos, proíbe a remuneração da maioria dos cargos gestores (Oliveira et al, 2018).

O que existe muitas vezes é uma gama de recompensas simbólicas e capitais que podem ser buscados consciente ou inconscientemente. Isso depende da posição e perspectiva que o indivíduo tem do campo, principalmente se ele “nasceu” incluído nele, desta forma fica mais fácil reconhecer o objeto de disputa, devido suas experiências adquiridas ao longo sua vida.

Bourdieu (2007b) trabalha com a questão de gosto, passando pelas artes, costumes, dentre outros. Neste caso o autor apresenta o futebol como um esporte de preferência de operários, mesmo sabendo que sua origem foi dominada pela elite, quando o futebol se tornou global, o gosto por esta modalidade passou para a cultura de massa. Com isso, o gerenciamento deste fenômeno tornou-se uma forma de distinção. Ao ocupar postos de dirigentes, foi possível estabelecer uma reinterpretação arraigada de verbalização e teorização, onde através de um discurso de domínio coletivo, elevou os valores sociais deste subcampo.

Incrementa-se à análise de Bourdieu, que investir e dominar esta prática, a partir dos clubes, proporciona um sentimento de domínio de um mecanismo de produção cultural valorizado socialmente, que eleva seus capitais simbólicos e, conseqüentemente, a manutenção do poder.

Além da questão de distinção social, Mattar (2014) em seu livro sobre a gestão do futebol profissional brasileiro, apresenta alguns motivos pelos quais um indivíduo se torna dirigente de um clube, o acesso irrestrito aos jogos, viagens, contato direto com os jogadores, possibilidade de estabelecer uma rede de relações com áreas afins, até mesmo eleger-se para cargos públicos, tornou o futebol um campo arraigado de interesses (MATTAR, 2014).

Sobre relação estabelecido entre futebol e política, parece que houve uma transferência de capital político entre campos diferentes. Marques, Gutierrez e Almeida (2013) demonstram que existe a transferência deste capital entre esporte e poder público, porém, segundo os autores, isso ocorre principalmente em clubes e cidades do interior. Em contrapartida uma matéria da Folha de São Paulo publicada em 06 de agosto de 1998, apresentou indicações da transferência política em alguns dirigentes de grandes clubes do futebol brasileiro, relatando o caráter clubístico por trás das campanhas, os quais apostavam em torcedores de seus clubes para se elegerem no poder público.

Mais recentemente temos como exemplo André Sanchez (Corinthians), Eurico Miranda (Vasco), Antônio Góis (Ceará), José Perella (Cruzeiro), Juvenal Juvêncio (São Paulo), Daniel Nepomuceno (Atlético-MG), como agentes que ocuparam cargos de presidentes de clubes e passaram a atuar em cargos públicos.

Tais características remetem a outro conceito teórico de Bourdieu, o de Capital. Ampliando a visão marxista, a qual tem como mecanismo divisor de águas o acúmulo de bens e riquezas econômicas, Bourdieu estabelece capital para além do caráter econômico; ele não excluiu, mas relativizou-os, para ele essa divisão não existe, são “soluções teóricas falsas” (BOURDIEU, 2011, p. 49).

“A posição de um indivíduo não pode jamais ser definida apenas de um ponto de vista estritamente estático, isto é, como posição relativa (superior, média ou inferior) numa da estrutura e num dado momento” (BOURDIEU, 1989, p. 07). Ou seja, o capital é todo recurso de poder que se exerce perante a sociedade é uma forma de diferenciação social. De posse de diferentes tipos de capital o indivíduo poderá ter destaque e ascensão, e isso depende diretamente do volume e tipo de capital adquirido. O capital, ou capitais, representa a hierarquia de valores de interesses em campo. (BOURDIEU, 1989)



Para o sociólogo existem quatro (iv) tipos de capitais predominantes, o (i) Capital Econômico, (ii) Cultural, (iii) Social e o (iv) Simbólico; cada um complementa e interfere no outro de acordo com o campo em que está inserido. Segundo Cherques (2006) O (i) Capital econômico corresponde aos mecanismos de produção econômica, ou seja, bens e riquezas (dinheiro, posse, ações, trabalho). O (ii) Capital Cultural refere-se às qualificações intelectuais transmitidas pela família e escola, este se dá através de três formas principais: O estado incorporado (facilidade de se apresentar em público, por exemplo); Estado objetivo, que é a posse de bens culturais como obras de arte; Estado institucionalizado, que é dado através de instituições, como títulos acadêmicos. O (iii) Capital Social corresponde a rede de relacionamentos e de contatos que implica a instauração e manutenção das relações de sociabilidade. Por fim o Capital Simbólico (iv) que fornece prestígio e honra através de um conjunto de rituais de reconhecimento social. Este capital depende dos demais capitais para que seja construído.

Com base na caracterização acima, Bourdieu salienta que é de acordo com o acúmulo desses capitais que o indivíduo detém das posições relativas da sociedade, não obstante, o reconhecimento desse capital depende da perspectiva do campo em que está situado. Acrescenta-se uma interpretação à esta análise, que em um posto político, a chegada e atuação no poder não se resume em competência técnica, são conjunto de capitais.

No caso da gestão do futebol o capital mais evidente parece ser o político, e esse não é uma atuação técnica, formado por uma rede de relações. O capital político é uma forma de capital simbólico. “Ele baseia-se em porções de capital cultural (treinamento cognitivo para a ação política), capital social (redes de relações estabelecidas) e capital econômico (que dispõe do ócio necessário à prática política)” (MIGUEL, 2003, p. 121).

O desenvolvimento do capital político pode ocorrer através da *acumulação primitiva*, que segundo Joignant (2012) é adquirido no processo de formação do *habitus*<sup>11</sup> em casa e na escola. Na forma primitiva geralmente está envolvido as questões de herança familiar econômica ou simbólica, como sobrenome com alto prestígio social, onde há uma transferência de capital

---

<sup>11</sup> Bourdieu apropria-se e aplica um sentido diferente de sua origem neste conceito, após problematizar sua utilização inicial, recorre ao *habitus* para descrever os comportamentos dos indivíduos, de dimensão material, corporal, cultural e simbólica, de acordo com a estrutura, em dada condição social. Mais especificamente, são as formas de atitudes, pensamentos e posicionamentos individuais, formados por construções sociais, adquiridos pelas experiências sociais, ou seja, são mecanismos subjetivos construídos socialmente. Segundo Bourdieu (1983, p. 94), *habitus* é o sistema de disposições adquiridas pelas aprendizagens implícitas ou explícitas que “funciona como um sistema de esquemas geradores, é gerador de estratégias que podem ser objetivamente afins aos interesses objetivos de seus autores sem terem sido expressamente concebidas para este fim”. De forma mais simplificada, o *habitus* refere-se aos costumes e aprendizagens incorporadas pelos indivíduos dentro de um campo, “modos de perceber, de sentir, de fazer, de pensar, que nos levam a agir de determinada forma em uma circunstância dada” (THIRY-CHERQUES, 2006, p. 33).

entre pais e filhos. Marques; Gutierrez; Almeida (2013) alegaram que no subcampo do futebol profissional, existe uma regra própria, mas diríamos que não tão própria assim, de uma aceitação maior de questões como nepotismo e perpetuação familiar, do que em outros espaços políticos.

Diante deste cenário, não adianta as produções acadêmicas carregarem de críticas as gestores de clubes de futebol, colocando o caráter técnico, ou seja, uma formação profissional ou profissionalizar a gestão, como elemento central para a solução de problemas de gestão, pois está claro que este é um posto político e política não se faz somente com expertise técnica, pois a formação para este cargo está relacionada diretamente ao *habitus* dos agentes.

Mas o *habitus* político não é somente técnico nem apenas uma questão “hereditária”, as aprendizagens adquiridas ao longo da vida, desde o início da vida e depois através de trajetória acadêmica ou experiências pessoais e profissionais da vida adulta, são formas de adentrar ao campo político e permanecer neste espaço, chamado de *acumulação estratégica* (JOIGNANT, 2012).

Quando os recursos de transição dos demais capitais convertem na entrada ao campo político, há uma tendência, não garantida, de um efeito em espiral no campo, onde através das experiências, conhecimento e prestígio se convergem em uma dinâmica cumulativa de capital político (JOIGNANT, 2012), que pode gerar uma carreira política dentro ou fora do clube.

Diante desta definição é necessário ir além de críticas como fazem alguns autores como (REIS et al, 2014; CARVALHO; COSTA; GUABIROBA, 2016; SANTOS; DANI; HEIN, 2016). Para que aconteça um avanço na gestão é necessário propor novas alternativas como incentivo das instituições como a CBF, com formação e aperfeiçoamento para gestores assim como salienta Reis; Hallal; Kaczynski (2014), como fornecimento de Workshop para gestores, com o auxílio da legislação esportiva que pode exigir a formação continuada dos gestores, aí sim buscando o aprimoramento técnico.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar, através da Teoria das Elites, o campo da gestão dos clubes de futebol brasileiros, com ênfase nos presidentes, buscando compreender as dinâmicas que os levam e mantêm estes agentes nos cargos de dirigentes.

A partir do que fora proposto, a análise histórica do campo futebolístico no Brasil reflete diretamente no perfil que se construiu ao longo da história do futebol nacional, percebeu-se

também que as lógicas que levam os agentes à exercer os postos no gerenciamento das equipes é explicada pela dinâmica política que o subcampo da gestão apresenta.

Por ser um posto político, se apresenta, de forma geral, como os demais cargos políticos interpretados pelo referencial teórico das Elites, daí a possibilidade aplicação da abordagem relacional estabelecida a partir de Bourdieu.

Considerando seus conceitos e pressupostos teóricos, identificou-se, auxiliado pela literatura da gestão do futebol, que a construção do posto de dirigente é uma ação política, que devido a relevância do campo futebolístico frente a sociedade, a administração deste esporte, faz com que os capitais dos envolvidos se eleve cada vez mais ao investir na política através do clube. Não obstante, para adentrar neste campo necessita de uma acumulação de capital primitiva e/ou estratégica, como apresentado por Joignant (2012) e a necessidade de reconhecer os objetos de disputas específicos do campo.

Ao adentrar ao posto, busca-se a manutenção do poder, como em qualquer campo, como descrito por Bourdieu. A disputa é política como exposto por Mattar (2014), onde os motivos são inúmeros, muitas vezes ligados a características passionais. O que se deve deixar claro, é que o caráter financeiro, teoricamente, não é o motivo pelo qual o jogo acontece, visto que devido à classificação jurídica dos clubes, neste caso a de clube-social, não existe remuneração aos presidentes. Bourdieu Explica que muitas vezes o objeto de disputa não é financeiro. É claro, existem escândalos de corrupção envolvendo dirigentes de clubes, mas segundo seus estatutos, não deveria haver recompensa financeira para estes agentes.

Devido não haver remuneração, critérios de seleção acabam sendo estruturados sem precisar expô-los. Profissionais liberais tendem a dominar este campo devido a possibilidade de arrecadar capital e trabalhar na gestão do clube paralelamente. Portanto não há como exigir uma profissionalização abrupta, o que pode ser feito é investir na formação continuada dos agentes, através de ações institucionais.

A partir destes apontamentos é possível compreender que o sistema construído é hegemônico frente ao posto dirigente do futebol. Além disso, sua força não se resume ao campo esportivo, ela transcende, podendo ser usado para a transição para outros campos da sociedade. Sobre a expressão do capital político é importante atentar-se para o campo de aplicação e da natureza cultural da sociedade em que ele se expressa (JOIGNANT, 2012). Como no Brasil o futebol é um fenômeno fortemente valorizado socialmente, os agentes que o dirigem conseguem, nem todos, a transição dos capitais aplicados no esporte para a política pública e vice-versa, explicando um dos motivos pelos quais existem casos de gestores esportivos que se envolvem na carreira pública.

O uso da teoria das elites foi fundamental para interpretar muitas das manifestações apresentadas pela bibliografia que trabalha especificamente a temática, bem como reinterpretar os pressupostos teóricos de Bourdieu através da leitura do subcampo da gestão do futebol, gerando novas possibilidades de aplicação da teoria e tensionamentos sobre a qualidade do gerenciamento esportivo no Brasil, principalmente em um contexto onde este setor recebe inúmeras críticas.

Acrescenta-se a possibilidade de estudos futuros que aprofundem análises empíricas no futebol nacional e novas reinterpretações da Teoria das Elites em estudos da área, visto que ainda o Brasil é escasso em pesquisas desse tema. Por fim, se busca uma transformação no campo da gestão, inicialmente é necessário aprimorar aqueles que já atuam, pois está claro, historicamente, que a mudança não irá acontecer somente através de críticas ou modelos de gestão apresentados pelos estudos científicos, para isso é necessário atitudes institucionais para que a transformação ocorra gradativamente ao longo do tempo.

#### REFERÊNCIAS

ALVES, A. C. Alessandro Cavassin Alves 1. p. 45–61, 2013.

BAZANINI, R.; FERREIRA, A. A.; BAZANINI, H. L. **Entrepreneurship in the Society of Spectacle** : v. 14, n. 3, 2014.

BOURDIEU, P. **Razões Práticas**: Sobre a teoria da ação. 11. ed. São Paulo: Papirus, 2011. 224 p.

BOURDIEU, P. **Distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre: Zouk, 2007.

BOURDIEU, P. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, S.A. 1989. 311 p.

BOURDIEU, P. Algumas propriedades dos campos. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro, 1983.

BURHAM, J. et al. **DOSSIÊ “ ELITES POLÍTICAS ”**. n. 1982, p. 7–15, 2008.

CAMINHA, D. O. Sociologia Histórica de Elites Dirigentes: uma propositura epistêmico-analítico-metodológica aos estudos organizacionais no Brasil. **VI Colóquio Internacional de Episteologia e Sociologia da Ciência da Administração**, Florianópolis, 2017.

CARVALHO, M. S., CASTRO, P. C., GUABIROBA, R. C. (2016). Eficiência e eficácia de clubes de futebol – uma análise comparativa. **Revista Produção e Desenvolvimento**, 2(2), p. 101-114

DAMATTA, R. et al. **Universo do futebol: esporte e sociedade brasileira**. Pinakotheke, Rio de Janeiro, 1982

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. Atlas, S.A. São Paulo, 2008.

GRYNSZPAN, M.; GRILL, I. G. Elites: recursos e legitimação. **Revista Pós Ciências Sociais**, v. 8, n. 15, p. 9–14, 2011.

HIGLEY, J. Elite Theory and Elites. In: Leicht, K, Jenkins, C (eds) **Handbook of Politics**, New York: Springer, pp. 161–176. 2010.

JOIGNANT, A. Habitus, campo y capital. Elementos para una teoría general del capital político. **Revista Mexicana de Sociología**, v. 74, n. 4, p. 587–618, 2012.

KELLY, S. Understanding the Role of the Football Manager in Britain and Ireland: A Weberian Approach. **European Sport Management Quarterly**, v. 8, n. 4, p. 399–419, 2008.

KITCHIN, P. J.; DAVID HOWE, P. How can the social theory of Pierre Bourdieu assist sport management research? **Sport Management Review**, v. 16, n. 2, p. 123–134, 2013.

MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 378–405, 2016.

MARQUES, R. F. R.; GUTIERREZ, D. M.; ALMEIDA, M. A. B. DE. O sub-campo do futebol: presidentes de clubes em Foco. **Conexões**, v. 11, n. 1, p. 188–203, 2013.

MATTAR, M. F. **O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MIGUEL, L. F. Oligarquia, democracia e representação no pensamento de Michels. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 13, p. 137–154, 2014.

PRONI, M. W. **Esporte-Espetáculo e Futebol-Empresa**. 1998, 262 f. Tese (Doutorado em Educação Física) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1998.

MIGUEL, L. F. Capital político e carreira eleitoral: algumas variáveis na eleição para o Congresso brasileiro. **Revista de Sociologia e Política**, n. 20, p. 115–134, 2003.

MIGUEL, L. F. Oligarquia, democracia e representação no pensamento de Michels. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 13, p. 137–154, 2014.

MÓSCA, H.; SILVA, J.; BASTOS, S. Fatores Institucionais E Organizacionais Que Afetam a Gestão Profissional De Departamentos De Futebol Dos Clubes: O Caso Dos Clubes De Futebol No Brasil. **Gestão & Planejamento - G&P**, v. 10, n. 1, 2010.

OLIVEIRA, M. C. DE et al. Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 31, p. 47, 2018.

PRONI, M. W. **Esporte-Espetáculo e Futebol-Empresa**. 1998, 262 f. Tese (Doutorado em Educação Física) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1998.

REIS, R.; HALLAL, P. C.; KACZYNSKI, A. T. Note : This article will be published in a forthcoming issue of the Journal of Physical Activity & Health . This article appears here in its accepted , peer-reviewed form , as it was provided by the submitting author . It has not been copy edited , profe. **Journal of Ohysical Activty & Health**, 2014.

REIS, R. M. et al. The football business in Brazil: Connections between the economy, market and media. **Motriz: Revista de Educação Física**, [s.l.], v. 20, n. 2, p.120-130, jun. FapUNIFESP (SciELO), 2014.

REIS, R. M. et al. Primeiros passos organizacionais no futebol brasileiro (1894-1933): Uma análise no campo da gestão esportiva. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 5, n. 9, p. 281–298, 2013.

SANTOS, A.; SANTOS, I. Futebol e Economia Política da Comunicação: revisão de literatura e propostas de pesquisa. **Revista de Estudios para el Desarrollo Social de la Comunicación**, p. 378–395, 2016.

SANTOS, C. A. DOS; DANI, A. C.; HEIN, N. Estudo da Relação entre os Rankings Formados pela Confederação Brasileira de Futebol e Indicadores Econômico-Financeiros dos Clubes de Futebol Brasileiros. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 5, n. 3, p. 41–59, 2016.

SEIDL, E. Estudar os Poderosos: A Sociologia do Poder e das Elites. **As Ciências Sociais e os Espaços da Política no Brasil**, p. 179–226, 2013.

SKILLE, E. Sport in the welfare state–Still a male preserve: A theoretical analysis of Norwegian football management. **European Journal for Sport and Society**, v. 11, n. 4, p. 389–402, 2014.

SOUZA, J. DE; ALMEIDA, B. S. DE; MARCHI JÚNIOR, W. Por uma reconstrução teórica do futebol a partir do referencial sociológico de Pierre Bourdieu. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 28, n. 2, p. 221–232, 2014.

THIRY-CHERQUES, H. R. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, n.40, p. 7-55, jan./fev. Rio de Janeiro, 2006.

## 5 THE BRAZILIAN GAME: ESTUDO SOBRE OS GESTORES DOS CLUBES DE FUTEBOL MASCULINO QUE PARTICIPARAM DO CAMPEONATO BRASILEIRO DA SÉRIE A (1987 – 2019)

Alexsandro Junior Machado  
Miguel Archanjo de Freitas Junior

**Resumo:** O objetivo deste artigo foi analisar o perfil dos presidentes dos clubes de futebol brasileiros do campeonato da série A, desde 1987, quando o campeonato brasileiro passou a ser disputado por menos equipes, desde a criação do "Clube dos Treze", até o último campeonato finalizado (2019). Com essa proposta, buscamos apresentar o perfil dominante dos dirigentes dos times de futebol brasileiros e, assim, poder demonstrar e discutir adequadamente esse assunto. O método de coleta utilizado foi a pesquisa documental, a partir de portais digitais que abordavam a biografia dos agentes. Optou-se, portanto, pelo uso da frequência de aparência e suas porcentagens na tabulação dos nomes, gêneros e *habitus* dos agentes. Por fim, os resultados foram relacionados a alguns conceitos Bourdieusianos, devido às possibilidades teóricas de discutir as características dos indivíduos e os espaços sociais que eles ocupam. Conclui-se que este posto possui lógicas comuns entre os clubes, predominando indivíduos com ocupações liberais, principalmente empresários (40%), homens (99%), que exercem voluntariamente suas posições. Quanto ao *habitus*, eles têm características comuns, como envolvimento a longo prazo e relações emocionais evidentes com o clube. Quanto às limitações, deve-se levar em consideração que os dados obtidos através da pesquisa documental se distanciam dos detalhes e percepções individuais que uma entrevista proporcionaria, mas, devido ao tamanho da amostra selecionada e à falta de informações fornecidas, seria difícil executar outro método além do documental.

**Palavras-chave:** Perfil. Gestão. Presidentes. Times de Futebol.

**Abstract:** The aim of this article was to analyze the president's profile of soccer clubs which participated in the Brazilian Championships A Series since 1987 - when the number of clubs in the championship decreased due to the creation of the "Clube dos Treze" - until 2019 - last year of competition before this work. Through this proposal, we search to present the dominant manager's profile of Brazilians soccer teams and thus be able to demonstrate and discuss this matter. We used documental research for collection methods, from digital portals that addressed the biography of the profession. Therefore, we opted for using Appearance Frequency and their percentages in the tabulation of the names, genres, and *habitus* of the agents. Finally, we related the results to Bourdieusian concepts, due to the theoretical possibilities to discuss the characteristics of individuals and the social spaces that they occupy. In our results, we concluded that this position has common logic among clubs, prevailing individuals with liberal occupations, mostly businessmen (40%), men (99%) and, who voluntarily work. As for *habitus*, they have common characteristics, such as long-term involvement and evident emotional relationships with the clubs. As for limitation, there is the collection data, that are from documental research, that is, we have the distance from the details and individual perceptions that an interview would provide, however, due to the size of the selected sample and the lack of information provided, it would be difficult perform a method other than the documental.

**Keywords:** Profile. Management. Presidents. Soccer Teams.

## 5.1 INTRODUÇÃO

A gestão do futebol profissional é um espaço abrangente de análise, devido a relevância social e econômica que esta modalidade esportiva ocupa no Brasil e no Mundo (EÇA; MAGALHÃES-TIMOTIO; LEITE FILHO, 2018). O processo de globalização reformulou a estrutura do futebol, tornando-o um negócio complexo e com elevadas movimentações financeiras (BAZANINI; FERREIRA; BAZANINI, 2014).

Devido a relevância econômica, a preocupação com a gestão cresceu cada vez mais, não só no futebol, mas no esporte como um todo, como apresenta Santos; Freire e Miranda (2017). Na Europa, continente que possui as ligas e clubes mais visados no mundo, demonstra a preocupação com a qualidade e transparência na gestão dos clubes, visto que, muitas vezes, há a sobreposição de interesses individuais dos gestores, como obtenção de benefícios financeiros e de status social, sobre os interesses do clube e demais envolvidos (Dimitropoulos, 2014).

No Brasil esta preocupação demonstra-se ainda maior, país que possui o futebol como identidade nacional, comumente depara-se com crises financeiras, muitas vezes relacionadas à má atuação dos gestores frente a direção do clube (LEONCINI, 2005; MARQUES, 2015; MARQUES; COSTA, 2016; MARQUES; GUTIERREZ; ALMEIDA, 2013; MATTAR, 2014; PRONI, 1998; PRONI; LIBANIO, 2016). Fundamentação a qual surge pelo fato de que na maioria dos clubes, os altos cargos da gestão são ocupados através do voluntariado, já que o formato predominante nos clubes brasileiros é o de clube-social, o qual não prevê remuneração para os membros do conselho deliberativo (Oliveira et al, 2018).

Reis et al. (2013) trazem um resgate dos primeiros passos organizacionais do futebol profissional no Brasil, a partir deste estudo apresentam como se estruturou a gestão dos principais clubes e como esta traçou uma trajetória dominante neste posto. Já Proni (1998), motivado pelo contexto do futebol brasileiro na década de 1990, estabeleceu sua Tese de Doutorado acerca do processo (inacabado) de transformação dos clubes de futebol em clube-empresa, neste momento apresenta diversos apontamentos sobre a gestão, dentre eles, várias críticas. Mattar (2014), um pouco mais recentemente publicou um livro intitulado “Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional”, apresentando discussões que já haviam sido apresentadas por Proni, mas numa visão atualizada da temática, porém sem muito aprofundamento empírico para tal. Não obstante, acrescenta informações úteis a este campo de estudo, demonstrando que muitas das expectativas levantadas ao longo de 1990 e 2000, não se concretizaram.



Diante do presente contexto torna-se relevante fazer uma análise mais específica da gestão dos clubes brasileiros de futebol, levando em consideração que os estudos que anunciaram fazer esta análise trabalham com uma ideia de gestão mais superficial ou generalizada, neste estudo busca-se direcionar o foco àqueles que fazem parte do topo hierárquico da gestão, neste caso, os presidentes.

De acordo com Oliveira et al. (2018) os presidentes fazem parte do conselho deliberativo, o qual é o principal órgão e com maior poder de tomada de decisões, incumbindo a este posto alto relacionamento político. Se, de acordo com Reis et al. (2013) houve uma manutenção de uma elite política dominante para este posto, procuramos apresentar detalhadamente o perfil destes agentes, através da seguinte pergunta norteadora: O que leva e sustenta um indivíduo ao posto de presidente de um clube de futebol?

A partir da problemática levantada, estruturou-se como objetivo principal do presente estudo: - compreender as lógicas da estruturação do campo da gestão dos clubes da série A de futebol masculino, a partir da análise dos presidentes que participaram da elite do futebol nacional, desde 1987 ano em que o campeonato brasileiro passou a ser disputado por menos equipes através da criação do Clube dos Treze, até o último campeonato finalizado (2019).

Acredita-se que a proposta se justifica por sua originalidade frente aos estudos já realizados na área, bem como as possibilidades de se discutir o contexto da gestão do futebol nacional, seja ele histórico ou contemporâneo, compreender quem são os agentes com maior poder de decisão e alto capital político, pode auxiliar novas pesquisas.

Quanto ao título “The Brazilian Game” refere-se à uma minissérie lançada em março de 2020 em uma plataforma de streaming de filmes e séries, denominada “The English Game”, que conta a história da profissionalização do futebol inglês ao mesmo tempo que discute a questão de classe e poder que cercou o futebol no século XIX e XX entre operários e empresários. Apesar de ser uma obra romantizada, nos remete aos primórdios do futebol moderno e auxilia a compreensão dos caminhos que este esporte seguiu ao longo do tempo, ao mesmo tempo que mostra uma visão dos gestores dos clubes e de federações. A partir disso, o título busca estabelecer uma analogia com o objetivo do presente trabalho, já que o Brasil é reconhecido popularmente como o país do futebol, embora não tenha o criado.

## 5.2 MÉTODO

A classificação deste estudo foi estruturada pela disposição pura quanto a sua natureza. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema foi estruturada de forma qualitativa,

pois analisou as características dos resultados para além do levantamento numérico dos perfis levantados. Exploratória descritiva quanto ao seu objetivo, e documental quanto aos procedimentos técnicos (GIL, 2008). Para tanto, optou-se pela utilização de alguns recursos da análise de conteúdo em Bardin (1977), como a elaboração de unidades de registro por personagens e desígnios da frequência dos respectivos perfis dos presidentes.

A pesquisa documental realizada é, segundo Sá-Silva; Almeida; Guindani (2009, p. 05) “um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos.” Neste estudo, o material utilizado na pesquisa foram os documentos de primeira mão, que são aqueles que ainda não receberam nenhum tratamento analítico (GIL, 2008; 2004). A significância da pesquisa documental surge quando através dela é possível organizar informações que estavam dispersas proporcionando uma visão mais completa e conferindo uma nova fonte de consulta (RAUPP; BEUREN, 2004).

Neste estudo, os materiais foram coletados de sites, jornais e revistas disponíveis na internet, que tratavam de certa forma, da biografia dos presidentes dos clubes da série A do campeonato brasileiro, no período abordado. Os critérios de inclusão foram: nome, sexo, escolaridade e/ou ocupação profissional. Já os critérios de exclusão foram aplicados àqueles em que o clube não apresentava o nome do presidente ou apresentava o nome, mas não possuía descrição para além do gênero sexual.

Vale lembrar que, devido à escassez de materiais sobre alguns agentes, foi considerado o mínimo possível para que estes fossem incluídos na pesquisa, deste modo, algumas das fontes, possuem baixo rigor científico.

Durante a coleta, os dados foram organizados em um documento de texto contendo todas as informações possíveis de serem extraídas, das mais diversas fontes, algumas mais formais, retiradas de livros e revistas, outras mais informais como blogs esportivos, sites de clubes, reportagens na internet etc., conferindo dessa forma, documentos de primeira e segunda mão, respectivamente (GIL, 2004).

Bowen (2009) alerta para a importância da delimitação na escolha do documento, se abordará uma totalidade ou será seletivo, ou se existe diferenças de detalhamento entre os documentos analisados. Neste caso foi extraído o máximo possível dos assuntos que abordaram os agentes em questão, “o detalhamento maior de um documento em relação a outro não depende apenas do pesquisador, a disponibilidade de alguns documentos interfere nesse processo” (MACHADO; SILVEIRA; CARMO, 2018, p. 145).

Aprofundando o procedimento metodológico deste capítulo, destaca-se que este apresentou-se em três fases. Primeiramente foram constatados os nomes dos clubes alocados

na série A do Campeonato Brasileiro masculino entre 1987 e 2019, este processo resultou em 55 equipes. Posteriormente, a população do estudo foi localizada totalizando 236 agentes, foram coletados as trajetórias pessoais e profissionais, o gênero e suas profissões, por fim tabulados e embasados nos desígnios da frequência de aparição e nos seus respectivos percentuais.

Ao final da análise, acrescentou-se os apontamentos de acordo com o material bibliográfico levantado e as respectivas teorias que nortearam a construção do trabalho, como a Teoria das Elites, principalmente através dos conceitos de Bourdieu.

### 5.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 5.3.1 Estruturação do campo da gestão no futebol brasileiro

De acordo com Reis et al. (2013) as primeiras agremiações de futebol surgiram no estado de São Paulo entre os anos 1894 e 1899. Nessa época o futebol era totalmente amador, e não se representava nas massas populares, sendo um esporte pertencente às classes favorecidas, utilizado como um símbolo de distinção e destaque. Mais à frente quando surge equipes ligadas a empresas, o futebol começa a ganhar maior destaque no país, principalmente diante às classes populares e inicia-se a participação de operários compondo as equipes, muitas vezes tendo alguns benefícios no trabalho devido ao seu desempenho tanto na empresa quanto no esporte.

Com o aumento no número de clubes no país, criaram-se ligas para gerir tais competições que cresciam cada vez mais. Então a partir de 1920 começa efetivamente a participação de jogadores-operários, estes por se destacarem nas equipes, recebiam renda extra, dando os primeiros passos para a criação da profissão de jogador de futebol.

Nota-se ao mesmo tempo que começou a envolver questões financeiras ao futebol, apareceram os dirigentes, indivíduos com elevado capital econômico, que investiam nas equipes, principalmente movidos pela paixão de torcedor, mas não um qualquer, um torcedor que fazia parte das associações e possuía grande influência dentro dela, criando bases sólidas para um perfil hegemônico frente à este cargo. Uma das explicações para a perseverança dessa hegemonia é explicada por Reis et al. (2013, p. 292), pois “quanto maior a influência do agente social, maior será sua intenção na conservação do sistema em que é dominante”.

Após a evolução constante nas competições brasileiras surge o Campeonato Brasileiro<sup>12</sup>, ou Brasileirão, como é conhecido popularmente. É a principal competição de futebol em nível

---

<sup>12</sup> Atualmente no Brasil, os clubes que demonstram maior desempenho estão alocados no Campeonato Brasileiro. Esta é a principal competição de futebol em nível nacional, composta por quatro divisões A, B, C

nacional, que foi criado em 1971 pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), onde substituiu as competições Roberto Gomes Pedrosa e Taça Brasil, que eram responsáveis por definir quais clubes representariam o Brasil em competições internacionais (RONDINELLI, 2019).

Em sua primeira edição contou com a participação de 20 equipes, que aumentou durante a década de 1970, chegando a ser composta por até 94 clubes em 1989. Tal fato gerou uma crise no futebol brasileiro, pois com um número muito elevado de participantes, a qualidade das partidas e a média de espectadores caiu muito, o que gerou um prejuízo significativo para os principais clubes do Brasil (ALVITO, 2006), também houve o aumento da violência nos estádios (principalmente entre as chamadas “torcidas organizadas”), a evasão de jogadores para o exterior e o crescente endividamento financeiro dos clubes. (HELAL; GORDON, 2002).

Estes clubes, percebendo a dificuldade encontrada com o formato de disputa do campeonato, decidiram, em 1987, formar uma nova associação denominada de “Clube dos Treze” que reorganizou uma nova competição contendo apenas 16 equipes, fato que foi conseguido através de uma ameaça por parte destes clubes, em sair da CBF e criar uma liga própria. Essa medida foi acatada pela CBF e o resultado obtido foi uma melhora na média de público nas partidas e um campeonato mais equilibrado, além disso, conseguiu-se nesta etapa, arrecadação de patrocínio ofertado pela Coca-Cola e a venda dos direitos de transmissão das partidas para a Rede Globo; ainda não era a maior transformação no futebol brasileiro, mas era um passo importante diante do contexto que enfrentava (ALVITO, 2006).

Até chegar no formato atual, a competição passou por diversas transformações quanto ao número de equipes e sistemas de disputa, como chaves, grupos e cruzamentos. Porém em 2003 ficou definido a sua forma de disputa por pontos corridos, assim como na Europa, todos contra todos, com jogos de ida e volta, divididos em dois turnos, onde quem somar o maior número de pontos ao final do campeonato, ganha a competição (SILVA, 2018).

Além das transformações na estrutura do campeonato, em meados da década de 90 foram criadas duas leis denominadas de Lei Zico nº 8.672/93 e a Lei Pelé nº 9.615/98, que dentro de suas estruturas abordavam a intenção de uma alteração jurídica dos clubes, migrando de clube-social para clube-empresa, conseqüentemente recebendo uma otimização, e uma gestão mais qualificada.

---

e D, sendo a série A, a elite do futebol nacional. Dentro desta competição estão os clubes de diversas regiões do país, muitos deles reconhecidos internacionalmente, tanto pelas conquistas, quanto pela passagem de jogadores renomados internacionalmente.

Como no Brasil o modelo dominante nos clubes de elite do futebol é o de clube-social, ou seja, de cunho associativo, este “é formado por um grupo de pessoas responsáveis por tomar decisões visando o futuro do clube, onde não há finalidade lucrativa”. O clube-empresa, modelo pelo qual lutava-se para que as equipes migrassem, é o do tipo privado, “é a organização como empresa que tem como objetivo gerar lucro. Destaca-se que poucos clubes de futebol adotam esse modelo no Brasil. Na Inglaterra, grande parte dos clubes utilizam o modelo de gestão privado” (CARVALHO; CASTRO; GUABIROBA 2016, p. 103).

Essa luta ocorreu porque este esporte envolve aspectos econômicos significativos. Segundo Proni e Libanio (2016) no último quarto do século XX essa modalidade deixou de seu caráter sem fins lucrativos e se tornou um negócio altamente valorizado no mundo todo, onde muitas empresas viram no futebol uma perspectiva boa de negócio colocando-o como um dos grandes protagonistas da indústria do entretenimento (ROCCO JR. 2014).

Podemos entender que o futebol profissional internacional está, atualmente, em sua fase pós-moderna. Dentro desse contexto, merece destaque a crescente participação de empresas, clubes esportivos, seus patrocinadores, jornalistas e torcedores de futebol, na construção de marcas cada vez mais fortes, relacionadas ao universo do esporte (ROCCO JR. 2014, p. 17).

Já no século XXI isso tornou-se mais evidente, principalmente no futebol europeu, onde muitos clubes se tornaram grandes empresas e facilitaram a aproximação com o mercado de capitais, sendo que muitos deles entraram na bolsa de valores europeia, conseqüentemente a gestão desses clubes tiveram que transformar-se e tornar-se mais qualificada. No Brasil, houve essa tentativa, e até hoje existe a discussão, mas a migração para clube empresa não ocorreu na maioria dos clubes, por afrontar a valores constitucionais como a liberdade de associação (art. 5º, XVII) e a autonomia desportiva (art. 217, I) (SANTOS; DANI; HEN. 2016).

Mesmo com fragilidades organizacionais houve um aumento considerável nas receitas dos clubes brasileiros, entretanto, segundo Proni; Libanio (2016), não foi aproveitado como poderia, pois o país possuía grande expressividade em revelar atletas e um público consumidor em alta, mas devido ao fato de que a gestão não acompanhou essas transições, demorou para se profissionalizar, acabou não crescendo o quanto era capaz. De acordo com os autores, a gestão deveria dedicar-se integralmente para o clube, sendo estes remunerados, assim podendo ser cobrados pelos resultados no campo e no setor financeiro, coisa que não acontece na maioria das equipes brasileiras. Isso não seria o maior problema se a condições das equipes brasileiras fossem estáveis, mas devido à falta de um profissionalismo e uma crescente dívida nas folhas salariais, os clubes foram endividando-se, em 2014 a soma do endividamento dos 20 maiores

clubes do Brasil somava mais de 5,3 bilhões, com predominância de dívidas bancárias e trabalhistas (PRONI; LIBANIO, 2016).

Parece comum comparar e menosprezar o futebol brasileiro, mas até mesmo o futebol europeu, muitas vezes, é passível de problemas e críticas inerente a gestão dos clubes. Segundo Dimitropoulos (2014), muitos dos clubes europeus apresentam-se em crise econômica e possuem gestores com atitudes norteadas por interesses individuais, mesmo com uma gestão profissional. Com base nisso existe algumas exigências, estabelecidas pelo Fair Play fiscal, criado pela UEFA (Liga dos Campeões e Liga Europa), que visa introduzir mais disciplina e racionalidade nas decisões de financiamento dos clubes.

No Brasil existe um modelo um pouco diferente do europeu, denominado de PROFUT (Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro), segundo Oliveira et al. (2018) o PROFUT exige “uma gestão e estrutura organizacional dos clubes, como a autonomia e independência do Conselho Fiscal e o tempo de mandato dos presidentes, em troca de parcelamento de débitos com o Governo Federal e o perdão das multas e encargos.”

Essas alternativas, surgem devido ao fato de que muitos clubes vivem em constante endividamento e sem estratégias de negócio bem definidas, o que acaba prejudicando a saúde financeira e o equilíbrio de contas (OLIVEIRA et al, 2018).

Estas medidas buscam sanar alguns dos problemas inerentes à gestão do futebol, que podem influenciar a atuação dos agentes que governam os clubes. Apresentar estas características torna-se essencial para apresentarmos a pesquisa empírica e poder discutir cientificamente os dados levantados, já que a atuação dos presidentes não é dirigida somente por questões individuais, pois faz parte de um sistema complexo, cercado de variáveis, dentro das quais, a histórica parece ter um peso maior.

Diante dos apontamentos estabelecidos é que partiu-se para a apresentação específica do subcampo da gestão dos clubes de futebol, discutidos no próximo tópico.

### 5.3.2 O subcampo da gestão do futebol: dinâmicas dos clubes brasileiros

Oliveira et al. (2018) auxiliam a estabelecer um parâmetro geral da composição da gestão dos clubes no Brasil. Através da leitura e interpretação dos estatutos de 17 clubes da série A do Campeonato Brasileiro. Eles identificaram que a governança é composta por diferentes postos, mas possui uma estrutura muito parecida entre uma agremiação e outra. De modo geral a estrutura da gestão é composta por seis conselhos, são eles: Assembleia Geral, Conselho

Deliberativo, Conselho Fiscal, Diretoria, Conselho Administrativo e o Conselho Consultivo. O Conselho Deliberativo é o principal órgão, com maior poder de deliberação e tomada de decisões. Fazem parte deste setor o cargo de presidente e vice-presidente dos clubes que, conseqüentemente, é um órgão com alto apego político.

De acordo com os elementos apresentados anteriormente pode-se compreender os fundamentos básico da composição do campo em que os agentes estão inseridos, ou seja, na gestão de clubes predominantemente sociais. O quadro 4 apresenta a composição das equipes que participaram do campeonato brasileiro dentro da baliza temporal adotada no presente trabalho.

Quadro 5 - Clubes que disputaram a série A do Campeonato Brasileiro entre 1987 a 2019

América-MG	Cruzeiro	Paysandu
América-RJ	CSA	Ponte Preta
América-RN	Desportiva Ferroviária	Portuguesa
Atlético-GO	Figueirense	Prudente
Atlético-MG	Flamengo	Remo
Atlético-PR	Fluminense	Rio Branco-ES
Avaí	Fortaleza	Santa Cruz
Bahia	Gama	Santo André
Bangu	Goiás	Santos
Barueri	Grêmio	São Caetano
Botafogo	Guarani	São José-SP
Botafogo-SP	Inter de Limeira	São Paulo
Bragantino	Internacional	Sport
Brasiliense	Ipatinga	Treze
Ceará	Joinville	União São João
Chapecoense	Juventude	Vasco
Corinthians	Náutico	Vitória
Coritiba	Palmeiras	
Criciúma	Paraná	

Fonte: Os autores

Dentre os 55 clubes que compõe o estudo, temos equipes distintas, umas mais tradicionais e que sempre estiveram presentes no campeonato, outras populares, mas com menor tradição na competição oscilando a participação, e as menos populares, que participaram poucas vezes e até mesmo nem existem mais, como no caso do União São João.

Mósca; Silva; Bastos (2009) apresentam uma divisão nas características dos clubes quanto à sua dimensão, vejamos:

Consideram-se 3 blocos de clubes: a) os chamados “grandes”: de maior tradição, que possuem a maior quantidade de torcedores; b) os considerados “pequenos”: sem a tradição dos grandes e tampouco com grande número de torcedores; e c) os integrantes de divisões de base ou inferiores que têm apenas dois poderes maiores de atuação e interferência no campo organizacional do futebol - formar jogadores que serão negociados com clubes maiores e o fato de terem o mesmo poder de voto que os clubes “maiores” na eleição do Presidente da Federação Estadual (MÓSCA; SILVA; BASTOS, 2009, p. 61).

Em adendo, alguns relatórios disponibilizados por empresas de marketing esportivo como a BDO e Sports Value nos auxiliam a criar um ranking das principais equipes brasileiras, para compreendermos a classificação estabelecida por Mósca; Silva; Bastos (2009). O critério abordado nestas apresentações é predominantemente financeiro, ou seja, é estabelecido de acordo com o montante de receitas acumuladas durante o ano.

É importante salientar as diferenças entre os clubes, porque os dados dos agentes analisados dependem dessa diferenciação, já que os clubes com maior representatividade nacional, possuem um capital simbólico maior (REIS et al, 2013), à isso remete-se outra reflexão, pois ser presidente de um clube de grande porte é diferente de um clube de porte menor, assim, os presidentes de clubes pequenos estão em menor evidência nacional, portanto os dados disponíveis acerca destes, é mais escasso e difícil acesso, o que acaba delineando uma das dificuldades e limitações do presente estudo, já dos clubes maiores existe um aparato de dados maior. Sabendo desta limitação, fora realizado o esforço necessário para incluir a maior população possível no estudo, a qual será apresentada e aprofundada no tópico a seguir.

### 5.3.3 Apresentação do perfil sócio-profissional dos presidentes dos clubes da série A do Campeonato Brasileiro entre 1987 a 2018

Tendo apresentado o plano macro do estudo, que são os clubes, partiu-se para a apresentação dos agentes que compõe o foco do trabalho, ou seja, os presidentes. Foram analisados 236 agentes, dos quais alguns não possuíam nenhuma descrição mínima na internet, apenas os nomes. Os presidentes dos clubes de menor porte representaram o conteúdo mais escasso, não exclusivamente, o que impossibilitou incluí-los nos resultados para além do gênero, portanto trabalhamos com 236 presidentes, com aprofundamento no perfil de 203.

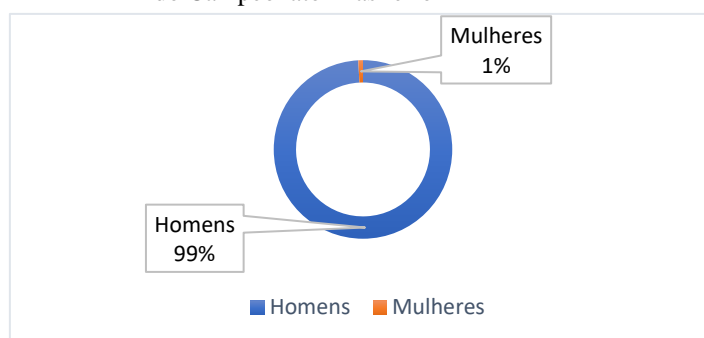


Destes, foram extraídas as seguintes informações e discutidas as seguintes categorias: (i) gênero e idade média; (ii) ocupação profissional e formação; (iii) envolvimento político.

i. *Gênero na gestão dos clubes de futebol brasileiro:*

Nas questões relacionadas ao gênero dos agentes foi possível trabalhar com o total (236), expresso no gráfico 4.

Gráfico 4 - Proporção de gênero no cargo de presidentes de clubes de futebol da série A do Campeonato Brasileiro



Fonte: Os autores.

De acordo com os resultados sobre o gênero é possível identificar a dominação masculina neste campo sendo 234 homens e apenas duas mulheres. Entre as duas mulheres que atuaram como presidentes está Marlene Matheus, que presidiu o Corinthians (1991-1993), e Patrícia Amorim, no Flamengo (2010-2012). É interessante que no caso de Marlene sua jornada no clube deu continuidade à de seu antecessor e marido Vicente Matheus, que estava na função por muito tempo e não poderia renovar a candidatura, então indicou sua esposa que trabalhava na parte social do clube, a qual foi eleita.

Já Patrícia Amorim era uma ex-atleta da natação e vereadora (2000 a 2008) do Rio de Janeiro, formada em Educação Física. Chegou ao clube em 1977 como atleta, quando terminou sua jornada na natação passou a ocupar diversos cargos de desenvolvimento esportivo no Flamengo, até chegar à presidência, que durou um mandato.

Miguel (2001) salienta, baseado em pressupostos de Bourdieu, que a participação baixa das mulheres nessas instancias é devido um auto exclusão como apatia e desinteresse com explicações históricas de baixa representatividade. Já Skille (2014) nos apresenta uma visão mais aceitável do que Miguel (2001), o desinteresse não pode ser o fator determinante, o que existe é uma doxa, ou seja, fatores pré-determinados que colocam o homem como a figura enraizada na gestão, visto que as características de liderança são associadas à masculinidade e

para mudar isso, seria necessário o recrutamento de mulheres para que haja uma relação mais heterodoxa (SKILLE, 2014).

Não somente no futebol, a participação menos efetiva da mulher nas instâncias políticas, possui um viés histórico social, já que a legitimação de sua participação neste espaço foi sendo construída de forma distintiva e mais tardia comparada aos homens. Os resquícios desse legado histórico resultaram numa atuação reduzida, embora no poder público a participação feminina tem sido cada vez maior.

De acordo com Miguel (2001), nos países ocidentais houve uma leva de incentivo da participação feminina na política adotadas a partir da década de 70 nos países europeus. No Brasil, desde 1996 existe uma reserva de vagas para compor as candidaturas femininas, embora no atual governo exista um Projeto de Lei (1.256/2019), que quer extinguir a garantia mínima das vagas para candidaturas para cada sexo, que vai ao contrário do que Skille (2014) levantou como importante.

Azevêdo; Barros; Suaiden (2004) apresentaram dados próximos do que fora apresentado aqui, porém em sua análise todos os agentes eram do gênero masculino. Zanatta et al. (2018) realizou uma revisão sistemática de literatura sobre o perfil dos gestores do esporte no Brasil, também apresentando uma baixa representação da mulher na gestão do esporte não somente no futebol.

Bourdieu embora não tenha realizado um estudo direto na área, de relação de gênero; apresentou em outra linha, a dominação masculina em detrimento a feminina, onde através de um estudo etnográfico em Cabília no norte da Argélia. Seu estudo buscou identificar a relação de dominação masculina entre aquele povo, visto que não haveria sofrido transformações históricas nas relações de gênero daquela população, explicando como a dominação masculina ocorreu e se naturalizou nas disposições de seus *habitus* (BOURDIEU, 2007a).

Tais constatações reforçam a caracterização masculina histórica deste espaço social, no qual o gênero feminino ainda possui pouca participação, embora a presença feminina no esporte tenha conseguido boa expressão e até levado a uma mulher ocupar a presidência de um clube, como no caso da ex-presidente do Flamengo, sua inserção é ainda bastante restrita (GOELLNER, 2005).

Marques; Gutierrez; Almeida (2013, p. 201) auxiliam numa visão mais geral, eles elencaram algumas características dominantes no perfil da gestão dos clubes de futebol no Brasil. Para eles “existe uma transição de poder quase que hereditária entre agentes ou grupos sociais com *habitus* semelhantes, o que dificulta a entrada de novos agentes externos a tais

classes”. E de certa forma explica os atributos levantados anteriormente como auxilia nas discussões a serem apresentadas a seguir.

ii. *Formação e ocupação profissional dos agentes:*

Neste momento deu-se atenção à ocupação profissional e/ou capital cultural institucionalizado destes agentes, representado na tabela 6.

Tabela 6 - Perfil profissional dos presidentes dos clubes alocados na série A do Campeonato Brasileiro masculino entre 1987 e 2016

Profissão	Frequência relativa	Frequência absoluta
<b>Empresário</b>	40%	104
<b>Advogado</b>	21%	55
<b>Economista</b>	4%	10
<b>Engenheiro</b>	4%	10
<b>Administrador</b>	4%	9
<b>Médico</b>	4%	9
<b>Jornalista</b>	2%	4
<b>Político</b>	12%	31
<b>Outros (<math>\leq 1\%</math> cada)<sup>13</sup></b>	9%	23
<b>Total de perfis profissionais</b>	100%	255

Fonte: Os autores.

A análise do perfil dos presidentes dos clubes da série A do campeonato brasileiro é bastante diversa, porém com alguns perfis predominantes. A amostra foi composta por 204 agentes, dentre eles, alguns possuíam mais de uma característica profissional. Com base nisso, os dados discutidos neste momento, referem-se ao total de profissões e não ao número de indivíduos estudados. Optou-se por fazer a análise (frequência relativa e absoluta) a partir do total de profissões e não do total de agentes, devido à alguns presidentes possuírem mais de uma formação, ocupação e experiência profissional.

O total de profissões ou ocupações profissionais encontradas foi de 17, porém houve o predomínio de basicamente de dois perfis, o de empresário e advogado. O item “outros”

<sup>13</sup> Perfis contemplados: Arquiteto; Escritor; Atleta; Contabilista; Dentista; Radialista; Fisioterapeuta; Prof. Educação Física; Bicheiro (comum na década de 90).

representa aquelas profissões que apareceram com frequência absoluta de uma ou duas vezes, representando menor ou igual a 1% cada, deste modo foram agrupados em uma única classe, representando nove (9) perfis profissionais.

Como a amostra contou exclusivamente com equipes que fizeram parte da série A, boa parte dos clubes modificaram-se no decorrer dos campeonatos, pois são apenas alguns que conseguiram se manter predominante na série A, principalmente aqueles de grande porte. Desse modo, foi elaborado uma tabela auxiliar, seguindo a cronologia das trocas na presidência das 10 equipes que mais disputaram a série A durante o período estudado, representando entre 29 a 32 participações. A tabela 7 demonstra os resultados obtidos, bem como os dados predominantes.

Tabela 7 - Perfil dos presidentes dos 10 clubes que mais disputaram a série A do Campeonato Brasileiro entre 1987 a 2018

Clubes	Participações na série A	Trocas de presidentes	Perfil profissional dominante	Frequência relativa
Atlético-MG	32	8	Empresário	50%
Botafogo	30	9	Economista e empresário	22%
Corinthians	31	6	Empresário	83%
Cruzeiro	32	8	Empresário	50%
Flamengo	32	8	Empresário	63%
Fluminense	30	9	Médico e empresário	33%
Grêmio	30	9	Advogado	78%
Internacional	30	10	Advogado e empresário	30%
Santos	32	10	Empresário	60%
São Paulo	32	8	Advogado	63%
Média	31	9	Empresário	49%

Fonte: Os autores.

De acordo com os dados obtidos percebeu-se que houve uma homogeneidade quanto ao número de modificações no agente máximo da gestão, predominantemente de oito a nove vezes durante a baliza temporal abordada. Foi possível constatar e reafirmar o perfil profissional dominante dentre os clubes da série A, bem como os perfis dominantes em cada clube, como no caso de empresários no Corinthians e advogados no Grêmio, lembrando que a frequência relativa é referente a ocupação profissional predominante dos presidentes do clube.

Marques; Gutierrez; Almeida, embora tenham realizado um estudo em uma amostra e balizada temporal menor, apresentaram o perfil de empresários como dominantes em clubes da elite do futebol brasileiro. Destacaram essa ocupação bem como outras profissões liberais como advogados, médicos e dentistas.

Mesmo existindo pontos diversos quanto aos capitais culturais dos agentes, percebeu-se a predominância de empresários e advogados, ambas profissões basicamente liberais com certo reconhecimento social, devido ao maior acúmulo de Capital Global, pois segundo Bourdieu (2011), empresários e membros de profissões liberais são detentores de um grande volume de capital global, que é a junção de capital cultural e econômico. No caso dos empresários, há um maior acúmulo de capital econômico (BOURDIEU, 2011), isso justifica de certa forma uma predominância destes agentes, pois suas profissões permitem conciliar o trabalho com a gestão dos clubes, já que estes em sua maioria, teoricamente não recebem retorno financeiro pelo trabalho realizado.

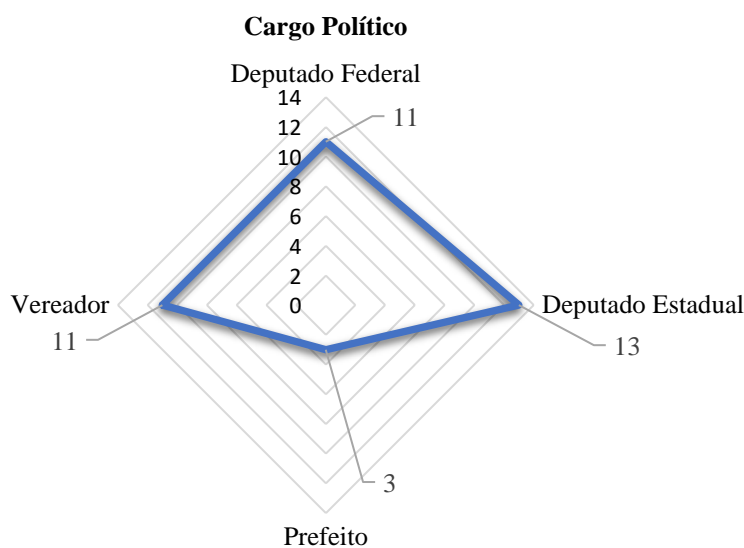
Quanto a esse perfil dominante e a falta de uma dedicação exclusiva para o clube Aidar; Leoncini; Oliveira (2002) fazem uma ressalva. No futebol brasileiro a presidência e profissionalização se distanciaram, pois muitos, ou na maioria, alternam suas vidas profissionais como empresários, empreendedores ou profissionais liberais, a qual gera sua fonte de renda principal, não dedicando-se exclusivamente para o clube, impactando na qualidade da gestão.

Além das características já citadas, tais profissões possuem aspectos diretamente ligados à gestão e legislação que no campo da gestão do futebol, estão diretamente entrelaçadas, deste modo, pode-se inferir que as características profissionais exercidas pelos agentes fora do campo esportivo, alimentam e legitimam seus *habitus* para a inserção no campo da gestão dos clubes.

### *iii. Envolvimento político no poder público.*

Ainda sobre a alimentação de seus *habitus* outro aspecto fora encontrado, em um menor grau, mas de característica interessante, foi existência de um grupo de políticos. Embora trabalhar em um cargo parlamentar não seja uma profissão e sim uma ocupação profissional, de certa forma houve relação com os *habitus* de alguns agentes. O gráfico 5, demonstra os cargos políticos ocupados por 32 agentes que demonstraram este envolvimento.

Gráfico 5 - Presidentes de clubes que tiveram envolvimento político brasileiro



Fonte: Os autores.

Como visto a soma dos cargos registram 38 cargos políticos e 32 agentes, isso porque alguns se elegeram em mais de um cargo e desenvolveram uma carreira política, das quais houve destaque para deputados estaduais.

Provavelmente o primeiro questionamento seja: o futebol alavancou os presidentes para o cargo político ou o cargo político lançou-os à presidência dos clubes? A resposta encontrada neste apontamento, é que houve uma via de mão dupla. Isso significa que houve o envolvimento político antes, durante e depois de ocupar o cargo de presidentes dos clubes. É importante ressaltar que estes agentes não surgem na presidência nem saem de tal posto, sem nenhuma relação com o clube, muitos fazem parte do conselho gestor por bastante tempo e continuam fazendo mesmo depois de deixar o posto de presidente, ou seja, a relação com o clube não existe somente quando chegam à presidência, desta forma, pode-se dizer que o envolvimento com o clube é de maior data.

Um dos exemplos que pode ser citado é o de José Perrella ou Zezé Perrella como é conhecido popularmente. Zezé foi presidente do Sindicato das Indústrias de Carne e Derivados e de Frios de Minas Gerais (Sinduscarne) de 1992 a 1997, assumiu a primeira gestão máxima do Cruzeiro em 1995 até 2002. Foi deputado federal em 1999 e em 2006 deputado estadual e seguiu na carreira política juntamente com diferentes cargos da gestão do clube (BRASIL, 2019).

Marques; Gutierrez; Almeida. (2013) explicam que a presença política está vinculada principalmente em clubes do interior, que recebem ajuda da prefeitura e de políticos que são

próximos de empresas na cidade, porém nos resultados aqui obtidos é que a maioria, pertenciam a clubes de grande e médio porte.

Para esclarecer sobre esse assunto uma matéria da Folha de São Paulo publicada em 06 de agosto de 1998, apresenta indicações desse envolvimento em alguns dirigentes de grandes clubes do futebol brasileiro, onde utilizavam as campanhas de caráter clubístico para alavancar sua candidatura, apostando em torcedores de seus clubes para se elegerem. Tal apontamento não deve ser generalizado para todos os casos, mas demonstra que houve em alguns momentos, o uso do futebol como alavanca política.

Um caso interessante é o do presidente do Atlético Mineiro (2015 a 2017), Daniel Nepomuceno, antes de ser nomeado presidente do clube já era vereador na cidade de Belo Horizonte. De acordo com uma reportagem da ESPN publicada em junho de 2016; quando Daniel passou a assumir os dois postos, a frequência nas sessões públicas caiu consideravelmente, apesar de não ter nenhuma falta sem justificativa. Porém sua trajetória na política foi marcada por algumas faltas justificadas através de atestado médico do clube, afastamento do cargo de vereador por motivos pessoais e justificativas em público de que não recebia recompensa monetária do clube. Ao contrário do poder público, onde o salário era de R\$ 10.335,58 mil (valor líquido).

Apesar de uma carreira um pouco ausente na política, em 2019, não sendo mais presidente do clube Atlético Mineiro, Nepomuceno foi nomeado secretário-executivo, segundo membro mais importante da pasta do Ministério do Turismo, no governo de Jair Bolsonaro (Sem Partido) (BRASIL, 2019).

De acordo com tais apontamentos, infere-se que por se tratar do futebol, um esporte o qual é estruturado na sociedade brasileira, fazer parte da gestão dos clubes de elite, que de certa forma também é um cargo político, permite ao agente incorporar recursos em seus capitais, principalmente o simbólico, legitimando e enriquecendo seus *habitus*, através das experiências adquiridas tanto em um campo como em outro, futebol e política e vice e versa.

Além de um perfil dominante neste campo, percebe-se que a trajetória no clube também é fundamental para que se alcance a presidência. Através da biografia dos agentes foi possível identificar que, na maioria dos casos, houve um envolvimento de longa data com o clube, juntamente com relações familiares. Neste caso, a participação nas estruturas familiares, as quais acrescentam novas vivências na vida dos agentes, faz com que passem a acatar as condições e regras no mundo social ao mesmo tempo em que o agente social age sobre esse mundo (RAMOS; JANUÁRIO, 2007). Assim ocorre um processo de identificação clubística pelo qual trabalhar pelo clube gera satisfação e desejo pessoal, seja esta consciente ou

inconsciente. Bourdieu trabalha com o conceito de reflexividade estruturada e estruturante onde o agente não é autor total da sua ação, depende do campo que são estruturas-estruturadas, mas possui sua relativa autonomia, que depende de seus *habitus*, que são estruturas-estruturantes. (RAMOS; JANUÁRIO, 2007).

Nesta perspectiva e indo ao encontro da teoria dos campos de Bourdieu (1983), é impossível entrar em um campo sem conhecer a sua história e sem o reconhecimento do valor que ele tem e sem o reconhecimento devido. Por isso a necessidade da inserção de agentes que reconheçam e incorporem as lógicas do campo, pois um recém chegado, de acordo com a teoria, não seria capaz, na visão dos que já ocupam um lugar no campo, de reconhecer tais lógicas, bem como poderia atuar em formas de subverter o sistema predominante “ortodoxo” e quebrar uma hegemonia, ou seja, isso abalaria o sistema, por este motivo ocorre a elaboração de estratégias de conservação do perfil hegemônico existente na gestão dos clubes, como fora apresentado por Reis (2013).

Embora a bibliografia já citada no decorrer deste trabalho tenha apresentado que existem valores emocionais fortemente ligados à figura do gestor, e que não exista uma preparação específica para chegar à este cargo, o que acaba gerando diversas críticas; algumas lógicas do campo começam a ser traçadas, ou seja, existe um perfil predominante e relações estabelecidas que legitimam à disputa pelo poder e estas são reconhecidas através das eleições que elegem determinado presidente.

Estes presidentes, em suma, são dotados de um *habitus*, que segundo Bourdieu (1983) são aprendizagens adquiridas, implícitas ou explícitas que demonstram representatividade em um campo. Neste caso, parece que estabelecer ligações emocionais fortes com o clube dão condições de ser reconhecido como um representante legítimo, embora a bibliografia acerca da gestão esportiva tenha dito que a razão e profissionalismo deveria agir em primeiro lugar.

#### 5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa abordou os agentes da gestão dos clubes da série A do campeonato brasileiro de futebol, abordou de forma longitudinal os agentes que ocuparam o posto máximo na escala hierárquica da gestão dos clubes, permitindo através deste, auxiliar na compreensão e debates acerca desta temática, que na atual conjuntura, é um assunto emergente, principalmente pelo viés econômico que o futebol conquistou como destacado por Mósca; Silva; Bastos (2009), porém o perfil dos presidentes e o campo da gestão demonstrava-se carente ainda frente a outros estudos que abordam o futebol profissional.



Estudar tal perfil, permitiu reconhecer algumas características predominantes neste campo, mas de que forma isso impacta no ambiente científico ou no próprio setor?

O presente estudo, que teve como objetivo compreender as características da estruturação do campo da gestão dos clubes da série A, a partir da análise dos presidentes dos clubes, permitiu identificar, através da população coletada, que há a predominância de homens (99%), tal dado é passível de ser tencionado, pois ao passo que se fala em modernização da gestão do futebol e de seus atuantes, ou até mesmo da posição da mulher na sociedade, neste campo, parece que a doxa é quase que determinante e difícil de ser modificada se comparado a outros setores sociais.

Por ser um posto político, o caráter técnico tende não ser predominante, mas sim a gama de capitais que o agente possui, principalmente o capital global (cultural e econômico), a ligação emocional e a possibilidade de atuar sem receber salário, é fundamental.

Quanto as características individuais, percebeu-se que a maioria é empresário, cerca de 40% destes, seguido de advogados (21%) e mais outras 15 ocupações profissionais. Embora neste estudo, tenha-se apresentado resultados mais abrangentes, do que os resultados de Azevêdo; Barros; Suaiden (2004) e Marques; Gutierrez; Almeida. (2013), corrobora com eles, em relação ao perfil predominante na presidência dos clubes brasileiros.

Devido ao fato de que a maioria não recebe pela função que exerce, há a tendência de profissionais liberais, que podem conciliar a gestão com outra fonte de renda, sendo a maioria profissionais com valorização social.

Estudar o cargo de maior caráter político na estrutura de um clube de futebol, permitiu identificar que o capital político não exerce forças somente no campo do futebol, é um fator transcendente, onde demonstrou relação com o setor político no poder público. Cerca de 12%, do público investigado teve, em diferentes momentos (antes, durante e após o mandato no clube) envolvimento na política brasileira.

No Brasil, a valorização desse esporte, ou seja, o capital que o futebol possui eleva-o à uma posição de destaque, bem como os agentes que lá ocupam posições dominantes, facilitando a transição do capital político para outros campos. Dados os quais, revelaram situações interessantes, como a possibilidade do futebol ter sido usado com campanha política e indicativos de que, quando ambos os postos são ocupados ao mesmo tempo, pode interferir na assiduidade do trabalho no poder público devido ao posto ocupado na gestão do futebol.

A partir destes levantamentos percebe-se que o uso de Bourdieu auxilia na compreensão e interpretação das lógicas do campo da gestão dos clubes brasileiros. Para explicar os laços emocionais, os perfis pessoais e profissionais dominantes e não dominantes, e demais fatores

que acabam por justificar seus *habitus*, bem como as recompensas buscadas com sua atuação no campo, que vai além da mera arrecadação de capital.

Por fim, após a apresentação de algumas lógicas que permeiam o campo da gestão do futebol no Brasil, foi possível apresentar novos olhares, corroborar com alguns estudos de maneira assistemática, devido a abrangência de dados e refletir sobre novas possibilidades de estudos, através de novos pontos de partida apresentados, principalmente àqueles que lutam pela evolução do futebol. A transformação no campo, depende da atuação dos agentes ali envolvidos e este estudo ajudou na compreensão destes indivíduos, dessa forma sugere-se que pesquisadores compreendam as individualidades, para propor novas abordagens e teorias.

## REFERÊNCIAS

ALVITO, M. “A parte que te cabe neste latifúndio”: o futebol brasileiro e a globalização. **Análise Social**, v. 41, n. 179, p. 451-474, 2006

AIDAR, A. C. K; LEONCINI, M. P; OLIVEIRA, J. J. **A Nova Gestão do Futebol**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

AZEVEDO, P. H.; BARROS, J. F; SUAIDEM, S. Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. **Revista da Educação Física/UEM**, Maringá, v. 15, n. 1, p. 33-42, jan./jun. 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAZANINI, R.; FERREIRA, A. A.; BAZANINI, H. L. **Entrepreneurship in the Society of Spectacle** : v. 14, n. 3, 2014.

BOWEN, G. A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. **Qualitative Research Journal**, [s.l.], v. 9, n. 2, p.27-40, 3 ago. Emerald, 2009.

BOURDIEU, P. **Razões Práticas: Sobre a teoria da ação**. 11. ed. São Paulo: Papirus, 2011. 224 p.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007a.

BOURDIEU, P. **Distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre: Zouk, 2007b.

BOURDIEU, P. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

BOURDIEU, P. Algumas propriedades dos campos. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro, 1983.

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. **Biografias**. Câmara dos Deputados - Palácio do Congresso Nacional - Praça dos Três Poderes - Brasília - DF – Brasil, 2019. Acesso em 12/2019. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/deputados/74669/biografia>>

BRASIL. MTur tem novo secretário executivo. **Ministério do Turismo**. 18 jan. 2019. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/12304-mtur-tem-novo-secret%C3%A1rio-executivo.html>

CARVALHO, F. S. M.; CASTRO, P. O. C.; GUABIROBA, R. C. S. Eficiência e eficácia de clubes de futebol – uma análise comparativa. **Revista Produção e Desenvolvimento**, Volta Redonda – RJ. v.2, n.2, p.101-114, mai./ago., 2016.

DANIEL, Pedro. 10º Valor das Marcas dos Clubes Brasileiros: Finanças dos Clubes. São Paulo: **BDO Publicações**, 2017.

DIMITROPOULOS, P. Capital structure and corporate governance of soccer clubs: European evidence. **Management Research Review**, v. 37, n. 7, p. 658–678, 2014.

EÇA, J. P. A.; MAGALHÃES-TIMOTIO, J. G.; LEITE FILHO, G. A. Sportive performance and management efficiency determine the financial performance of brazilian soccer clubs? A panel data analysis. **Cuadernos de Administracion**, v. 31, n. 56, p. 137–161, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. Atlas, S.A. São Paulo, 2008.

GIL, A. C. Como classificar as pesquisas. In: GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004, p. 41-57.

GOELLNER, S. V. Mulher e esporte no Brasil: entre incentivos e interdições elas fazem histórias. **Pensar a Prática**, Goiás, v. 8, n.1, p. 85-100, jan./jun. 2005.

HELAL, R; GORDON, C. A Crise do Futebol Brasileiro: perspectivas para o século XXI – in ECO-PÓS – **Publicação da Pós-Graduação em Comunicação e Cultura**, Rio de Janeiro, UFRJ, 2002.

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

MACHADO, A. J; SILVEIRA, F. M. K; CARMO, G. C. M. Pesquisa Documental: conceitos teóricos e metodológicas na pesquisa qualitativa. In: FREITAS JUNIOR, M. A; RAUSKI, E. F. **Possibilidades Metodológicas para a abordagem do esporte nas Ciências Sociais**. Ponta Grossa, Pr: Texto e Contexto, 2018. p. 133-149.

MARQUES, D. S. P; COSTA, A L. Administração de clubes de futebol profissional: proposta de um modelo específico de governança para o setor. **Organizações & Sociedade**, [s.l.], v. 23, n. 78, p.378-405, FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1984-92307823>. set. 2016.

MARQUES, P. N. **Perfil profissional dos gestores desportivos de Clubes de Futebol e de Health clubs – um estudo exploratório**. Dissertação (mestrado em Gestão do Desporto). Universidade de Lisboa – Faculdade de Motricidade Humana. Portugal, 2015.

MARQUES, R. F. R; GUTIERREZ, D. M; ALMEIDA, M. A. B. O sub-campo do futebol: presidentes de clubes em foco. **Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP**, Campinas, v. 11, n. 1, p. 188-203, jan./mar. 2013.

MIGUEL, L. F. Política de interesses, política do desvelo: representação e. **Revista Estudos Feministas**, [s.l.], v. 9, n. 1, p.253-267, 2001. FapUNIFESP (SciELO).  
<http://dx.doi.org/10.1590/s0104-026x2001000100015>.

MOREIRA, G; COBOS, P. Vereador, presidente do Atlético-MG não vai a 72% das sessões na Câmara de Belo Horizonte. **ESPN**. 19 jun. 2016. Disponível em:  
[http://www.espn.com.br/noticia/600015\\_vereador-presidente-do-atletico-mg-nao-vai-a-72-das-sessoes-na-camara-de-belo-horizonte](http://www.espn.com.br/noticia/600015_vereador-presidente-do-atletico-mg-nao-vai-a-72-das-sessoes-na-camara-de-belo-horizonte).

MÓSCA, H. M. B., Silva, J. R. G. da. & Bastos, S. A. P. Fatores institucionais e organizacionais que afetam a gestão profissional de departamentos dos clubes: o caso dos clubes de futebol no Brasil. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, 10(esp.), pp. 53-71, jan.-jun. 2009

OLIVEIRA, M. C. DE et al. Características da estrutura organizacional dos clubes de futebol brasileiros: o que dizem os estatutos? **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n. 31, p. 47, 2018.

PRONI, M. W; LIBANIO, J. P. M. O futebol brasileiro na bolsa de valores? **Unicamp. IE**, Campinas - SP, n. 274, jun. 2016.

PRONI, M. W. **Esporte-Espetáculo e Futebol-Empresa**. 1998, 262 f. Tese (Doutorado em Educação Física) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1998.

RAMOS, F; JANUÁRIO, S. S. Reflexividade e Constituição do Mundo social: Giddens e Bourdieu. **Unisinos**, 43 (3), 259-266. 2007

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004, p. 76-97.

REIS, R. M. et al. Primeiros passos organizacionais no futebol brasileiro (1894-1933): Uma análise no campo da gestão esportiva. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 5, n. 9, p. 281–298, 2013.

RONDINELLI, P. "Campeonato Brasileiro"; **Brasil Escola**. Disponível em  
<<https://brasilecola.uol.com.br/educacao-fisica/campeonato-brasileiro.htm>>. Acesso em 27 de março de 2019.

SANTOS, C. A; DANI, A. C; HEIN, N. Estudo da relação entre os *rankings* formados pela confederação brasileira de futebol e a partir de indicadores econômico-financeiros dos clubes

de futebol brasileiros. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review** Vol.5, N. 3  
Setembro/Dezembro. 2016

SANTOS, M. A. G. N. DOS; FREIRE, E. D. S.; MIRANDA, M. L. D. J. A gestão do esporte como tema de pesquisa: análise da publicação científica. **Motrivivência**, v. 29, n. 50, p. 183, 2017.

SÁ-SILVA, J.R.; ALMEIDA, C.D.; GUINDANE, J.F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Rev. Bras. Hist. Cienc. Soc.**, v.1, n.1, p.1-15, 2009.

SILVA, S. B. História do Campeonato Brasileiro; **Campeões do Futebol**. Disponível em <[http://www.campeoesdofutebol.com.br/brasileiro\\_historia.html](http://www.campeoesdofutebol.com.br/brasileiro_historia.html)>. Acesso em 20 de julho de 2018.

ZANATTA, T. C. et al. O Perfil do Gestor Esportivo Brasileiro: revisão sistemática da literatura. **Movimento (esfid/ufrgs)**, [s.l.], v. 24, n. 1, p.291-304, 29 mar. 2018. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <http://dx.doi.org/10.22456/1982-8918.73803>.

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo principal desta pesquisa era compreender o perfil e algumas lógicas que levam um indivíduo a ocupar o posto da presidência dos clubes da série A do campeonato brasileiro de futebol masculino e analisou à luz da Teoria das Elites, principalmente utilizando os conceitos de Pierre Bourdieu. Para responder ao objetivo central analisou-se principalmente a bibliografia acerca da gestão do futebol e do esporte no cenário mundial, as teorias aplicadas nestas análises e por fim o perfil do gestor dos clubes de futebol do Brasil, os quais foram o foco da presente pesquisa.

Os resultados encontrados nesta pesquisa permitiram atingir os objetivos propostos uma vez que conseguiu-se levantar aspectos importantes quanto o perfil da gestão bem como algumas das lógicas que os levam a exercer tal posto nos clubes.

Os dados bibliográficos e metodológicos indicam que:

- a. O modelo escandinavo e *published work* é um modelo desafiador porém corresponde às demandas do meio científico, visto a possibilidade de dedicar-se exclusivamente à produção da dissertação ao passo que há a produção de artigos científicos, que na atualidade contam significativamente para o programa em que o aluno e orientador estão inseridos, o que acaba otimizando o trabalho em todos os aspectos, além de que o processo de qualificação e defesa possuem características para além da produção de conhecimento, mas da qualidade de escrita e produtiva dos elementos do trabalho.
- b. Referente aos conhecimentos explorados na presente dissertação, percebeu-se que, dentro das bases analisadas, a maioria das pesquisas relacionadas ao perfil da gestão do futebol utilizam-se de pesquisas documentais, seguida de entrevistas. Esta percepção reflete na importância do avanço e da transparência da gestão do esporte no mundo, visto que a disponibilidade desses dados auxilia no aprimoramento do segmento.
- c. Enquanto no cenário internacional a preocupação da gestão esportiva está na avaliação da capacitação de possíveis gestores através de programas de pós-graduação, no Brasil os estudos focam principalmente nos aspectos financeiros e na capacitação daqueles que já atuam na gestão esportiva, o que pode ser um reflexo das críticas estabelecidas sobre os mesmos, portanto buscam expor análises econômicas, que geralmente são seguidas de críticas visto o potencial que o Brasil possui de retorno do futebol.

- d. Mesmo que a temática possua várias perspectivas de análises, algumas mais aplicadas outras mais analíticas, poucos estudos estabelecem uma vertente teórica norteadora.
- e. Por fim, na análise bibliográfica e bibliométrica, identificou-se que o estudo da gestão do futebol possui poucos trabalhos publicados em periódicos brasileiros e a qualificação, quanto ao fator de impacto dos periódicos, é baixo comparado ao cenário internacional.

Quanto aos apontamentos teóricos e empíricos foi evidenciado que:

- a. Embora não haja indicações de que a Teoria das Elites tenha se aplicado à gestão do futebol, percebeu-se que, segundo Oliveira et al. (2018), o posto de presidente de um clube de futebol é um cargo político. Quando se fala em política não significa somente uma tipologia, pois segundo Seidl (2013) existem cargos políticos em diferentes campos, dessa forma tornou-se possível estabelecer a análise sobre a minoria política dentro dos clubes de futebol.
- b. Quanto ao mais alto posto administrativo dos clubes, existem algumas lógicas que se estabeleceram desde os primeiros anos da criação de clubes de futebol pelo mundo. Indivíduos com alto capital econômico e forte vínculo emocional com a modalidade tornaram-se gestores. Tanto que hoje, ser gestor de qualquer clube social tornou-se símbolo de distinção social, no futebol não foi diferente.
- c. Hoje um presidente de um clube brasileiro não permanece na gestão de forma consecutiva por muitos anos, já que se criou regulamentos para que haja uma modificação na gestão, fato incentivado pelas leis como Zico e Pelé. Mas o personagem cartola não se modificou muito, mesmo com modificações significativas neste campo, a manutenção do poder por aqueles que já estão estabelecidos no campo tentam barrar a entrada de novos pretendentes, fato explicado por Bourdieu nas leis invariantes do campo. Por este motivo foi comum perceber a vigência intermitente de um mesmo agente em diferentes momentos do clube.
- d. Quanto às características que estimulam a disputa pelo poder estão diretamente ligadas ao que Bourdieu chama de capital, sendo o capital global e o simbólico os mais pertinentes. Outra coisa pertinente refere-se ao *habitus*, ou seja, as aprendizagens construídas e adquiridas ao longo da vida, as quais dão significância quanto exercer aquela função naquela determinada equipe.

- e. Já os motivos que levam um indivíduo a se tornar presidente existem diversos. Os benefícios adquiridos são muitos, porém não financeiros, visto que são cargos exercidos de forma voluntária, ou pelo menos na teoria não existe tal benefício. Portanto, há a necessidade de haver uma renda paralela, o que causa um princípio excludente no campo e de certa forma determina um tipo específico de agente que pode ocupar o cargo.
- f. Existem alguns aspectos que não são determinantes, porém se prevalecem dentro deste campo, explicados pela dinâmica de inclusão e exclusão que existe. Um deles é a predominância do sexo masculino, com explicações históricas e do caráter ortodoxo existente no campo, fato não ocorrido somente no futebol, mas no esporte como um todo, mesmo que na prática as mulheres conquistaram seu espaço de forma significativa, na gestão isso ainda não ocorreu.
- g. Quanto ao perfil sócio profissional, basicamente é composto por indivíduos ocupações liberais e com elevado status social, principalmente empresários e advogados, os quais ocuparam o maior número.
- h. Por último, existe a possibilidade de um aprimoramento do capital através do cargo exercido na gestão, podendo se estender para outras áreas da sociedade, como por exemplo, no poder público.

Foi evidenciado que, embora as produções relacionadas as temáticas sejam escassas, existem diferentes preocupações e produções que apresentam dados importantes para a área, bem como as críticas. Porém somente críticas não modificam um cenário, e propor uma troca drástica na forma e nos agentes da gestão não ocorrerá, pois está claro que de acordo com o histórico, isso não aconteceria. Há a necessidade de incentivo e formações como proposto apresentado por Morrow; Howieson (2014). Pois como apresentado, existe uma gama de relações que se estabelecem na gestão do futebol e somente o conhecimento técnico não dará conta, pois o campo exige mais que isso. Devido à algumas lógicas aqui apresentadas, e sustentadas pela teoria utilizada, percebe-se que transformar um cenário não é uma tarefa fácil nem mesmo somente burocrática, pois existe um jogo de poder que transcende ao campo esportivo

Todas as considerações apresentadas são apenas diagnósticas, algumas limitações são existentes, como qualquer estudo, principalmente pela falta de contato individual com os agentes e a dependência de dados produzidos por diferentes pessoas. Outro fator é o caso de presidentes extraoficiais, onde os indivíduos exercem e tomam decisões, mesmo não sendo os



responsáveis legais. Devido a forte representação e capital político construído no clube é visível que existe o submundo da gestão, o qual precisa ser explorado para que avanços científicos e aplicados ao futebol nacional.

Portanto há limitações que podem ser exploradas, ficando o incentivo para pesquisas futuras, que se apropriem do contexto aqui apresentado, para propor novas abordagens e perspectivas técnicas e socioculturais, pois estudar o futebol é estudar a cultura brasileira, pois este esporte está representado à face de um povo que possui uma história impar nesta modalidade, a qual se tornou um símbolo de representação cultural e também financeira que não afeta somente atletas, torcida e dirigentes, existe um complexo que depende do mundo esportivo e o Brasil possui um potencial expressivo, porém ainda com fragilidades que necessitam ser exploradas para um avanço técnico, estrutural e também financeiro para que seja possível colocar o futebol brasileiro no lugar que ele merece.

#### REFERÊNCIAS

BARROS FILHO, M. A. Perfil do Gestor Esportivo Brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, n. 1, p. 44-52, 2013.

BRACHT, V. **A Sociologia Crítica do Esporte: Uma Introdução**. 3. Ed. Unijuí, 2005.

DAOLIO, J. O drama do futebol brasileiro: uma análise socioantropológica. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Cultura: educação física e futebol**. 3. ed. Campinas: Editora da UNICAMP, p. 107-114, 2006.

ELIAS, N; DUNNING, E. **A Busca da Excitação**. Difel. Lisboa, 1992.

GIOVANNI, G. D. Mercantilização das Práticas Corporais: o esporte na sociedade de consumo de massa. **Revista Gestão Industrial**. v. 1, n. 1, p. 167-176, 2005.

MARTINS, C.J.; ALTMANN, H. Características do Esporte Moderno segundo Elias e Dunning. **X Simpósio Internacional: Processo Civilizador**. Campinas, 2007.

MELLO FILHO, A. **Nova lei Pelé: avanços e impactos**. Rio de Janeiro: Maquinária, 2011.

PLURI Consultoria. (2014). Relatórios, Economia e Negócios de 2014. Disponível em: <<http://new.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2014/11/PIB-Esporte.pdf>>. Acesso em: 02 fev. 2020.

RIBEIRO, L. C. Brasil: futebol e identidade nacional. **EFDeportes**, Buenos Aires, ano. 8, n. 56, p. 1-1, 2003.

RINALDI, W. Futebol. **Revista da Educação Física/UEM**, Maringá, v. 11, n. 1, p. 167-172, 2000.

ROCHA, C.M; BASTOS, F.C. Gestão esportiva: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esportes**, 25 (especial): 91-103, 2011.