



GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SPORTS ORGANIZATIONS

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES DEPORTIVAS



<https://doi.org/10.56238/levv16n54-015>

Data de submissão: 04/10/2025

Data de publicação: 04/11/2025

Carlos Alberto Peres Junior

Graduando em Administração

Instituição: Universidade de Araraquara (Uniara)

E-mail: capjunior@uniara.edu.br

Giovanni Paiva Carrascossa

Graduando em Administração

Instituição: Universidade de Araraquara (Uniara)

E-mail: gpcarrascossa@uniara.edu.br

Larissa Camerlengo Dias Gomes

Doutora em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente

Instituição: Universidade de Araraquara (Uniara)

E-mail: larissacdgomes@uniara.edu.br

RESUMO

A gestão de pessoas configura-se como um elemento crítico para o sucesso e a sustentabilidade das organizações esportivas, um setor em expansão marcado por particularidades singulares. Este estudo tem como objetivo analisar os processos e as principais dificuldades inerentes à gestão de pessoas em organizações esportivas no Brasil, com foco na identificação das barreiras à profissionalização do setor. A pesquisa, de natureza básica e abordagem qualitativa, classifica-se como exploratória e descritiva. Os procedimentos técnicos pautaram-se em uma revisão bibliográfica sistemática, utilizando plataformas como Google Acadêmico, SciELO e o Repositório da Produção Científica da USP. A análise de conteúdo do material selecionado permitiu identificar que as principais dificuldades residem na falta de capacitação técnica dos gestores, muitas vezes recrutados por perfil passionista e não por competência; nos conflitos de interesse e relações políticas; na limitação de recursos financeiros; na alta rotatividade e na precarização das relações de trabalho. Conclui-se que estes problemas formam um ciclo vicioso, perpetuado por uma cultura organizacional arraigada ao amadorismo, mas que vem sendo confrontado por iniciativas de profissionalização, como a adoção do modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF) e programas de capacitação. A superação desses desafios é entendida como fundamental para elevar a competitividade e a governança das organizações esportivas nacionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Organizações Esportivas. Futebol. Gestão Esportiva. Profissionalização.

ABSTRACT

People management is a critical element for the success and sustainability of sports organizations, an expanding sector marked by unique particularities. This study aims to analyze the processes and main difficulties inherent to people management in sports organizations in Brazil, focusing on identifying the barriers to the sector's professionalization. The research, of a basic nature and qualitative approach, is classified as exploratory and descriptive. The technical procedures were based on a systematic bibliographic review, using platforms such as Google Scholar, SciELO, and the USP Scientific Production Repository. Content analysis of the selected material identified that the main difficulties lie in the lack of technical training of managers, often recruited for their passion-based profile rather than competence; in conflicts of interest and political relations; in limited financial resources; in high turnover and the precariousness of labor relations. It is concluded that these problems form a vicious cycle, perpetuated by an organizational culture rooted in amateurism, but which is being challenged by professionalization initiatives, such as the adoption of the Soccer Joint-Stock Company (SAF) model and training programs. Overcoming these challenges is considered fundamental to enhancing the competitiveness and governance of national sports organizations.

Keywords: People Management. Sports Organizations. Soccer. Sports Management. Professionalization.

RESUMEN

La gestión de recursos humanos es un elemento crítico para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones deportivas, un sector en crecimiento con características únicas. Este estudio analiza los procesos y las principales dificultades inherentes a la gestión de recursos humanos en organizaciones deportivas de Brasil, con énfasis en la identificación de barreras para la profesionalización del sector. La investigación, de carácter básico y enfoque cualitativo, se clasifica como exploratoria y descriptiva. Los procedimientos técnicos se basaron en una revisión sistemática de la literatura, utilizando plataformas como Google Scholar, SciELO y el Repositorio de Producción Científica de la USP. El análisis de contenido del material seleccionado permitió identificar que las principales dificultades radican en la falta de formación técnica de los directivos, a menudo contratados por su perfil apasionado y no por su competencia; en los conflictos de interés y las relaciones políticas; en la limitación de recursos financieros; en la alta rotación de personal y en la precariedad de las relaciones laborales. Se concluye que estos problemas conforman un círculo vicioso, perpetuado por una cultura organizacional arraigada en el amateurismo, que se enfrenta a iniciativas de profesionalización, como la adopción del modelo de Sociedad Anónima de Fútbol (SAF) y programas de capacitación. Superar estos desafíos se considera fundamental para aumentar la competitividad y la gobernanza de las organizaciones deportivas nacionales.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos. Organizaciones Deportivas. Fútbol. Gestión Deportiva. Profesionalización.

1 INTRODUÇÃO

A gestão esportiva consolida-se, cada vez mais, como uma área de conhecimento e prática profissional em constante expansão, reflexo direto do crescimento e da complexidade crescente da indústria do esporte. Esse desenvolvimento gera demanda proporcional por gestores especializados, capacitados para administrar não apenas o poder econômico, mas também o potencial social inerente aos produtos esportivos (Rocha;Bastos, 2011).

Neste contexto, a gestão do esporte pode ser compreendida como a aplicação dos princípios da administração a organizações esportivas, entendidas como entidades sociais conscientemente coordenadas, com fronteiras claramente delimitadas, que operam de forma contínua para alcançar objetivos comuns. O setor inclui um ecossistema diversificado, composto por clubes, academias, federações, confederações, ligas e outras instituições cujos produtos – sejam atividades, bens, serviços ou ideias – relacionam-se ao esporte, fitness, recreação ou lazer, configurando um mercado amplo, multifacetado e em constante transformação (Rocha & Bastos, 2011).

Apesar do crescimento do mercado esportivo brasileiro, um paradoxo se evidencia: os profissionais de gestão esportiva frequentemente enfrentam condições de trabalho precárias e remuneração insuficiente. Conforme apontam Mocsányi e Bastos (2005), essa realidade deriva de uma lacuna histórica na capacitação administrativa. A cultura de ocupação de cargos de gestão por ex-atletas ou ex-treinadores, muitas vezes sem formação específica em administração, combinada à escassez de cursos e programas de qualificação profissional, contrasta fortemente com países europeus e norte-americanos, onde a educação em Gestão Esportiva é consolidada e crescente.

O futebol, fenômeno cultural e social de magnitude nacional, funciona como um microcosmo dessa problemática. A gestão eficaz nesse contexto exige o equilíbrio entre resultados esportivos, sustentabilidade econômica e financeira, e preservação de valores culturais e identitários. Nesse sentido, a comunicação organizacional estratégica torna-se ferramenta indispensável, não apenas para otimizar performance, mas também para consolidar a marca, fortalecer o relacionamento com stakeholders e promover excelência operacional (Rocco Júnior, 2014).

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo geral analisar e identificar os processos e as principais dificuldades na gestão de pessoas em organizações esportivas no Brasil, com enfoque especial no futebol, setor hegemônico e emblemático do esporte nacional. A pesquisa fundamenta-se em uma revisão bibliográfica sistemática, utilizando plataformas como Google Acadêmico, Scielo, o Repositório da Produção USP, entre outras. O enfoque analítico concentra-se na identificação dos problemas decorrentes da falta de formação técnica e gerencial de profissionais, bem como nas consequências dessa deficiência para a eficiência administrativa e para o desenvolvimento estratégico das organizações esportivas.

A relevância desta investigação reside na relativa escassez de estudos aplicados sobre gestão de pessoas no esporte brasileiro. Ao mapear falhas nos processos administrativos e práticas de gestão de pessoas, este trabalho contribui para o preenchimento dessa lacuna acadêmica, oferecendo subsídios para a reflexão sobre a necessidade urgente de profissionalização do setor. Ademais, a pesquisa reforça a importância de investimentos em capacitação, adoção de práticas de governança corporativa e implementação de metodologias inovadoras, como People Analytics e gestão estratégica de carreiras, elementos essenciais para elevar a competitividade e a sustentabilidade das organizações esportivas nacionais.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar os processos e os principais desafios inerentes à gestão de pessoas em organizações esportivas no Brasil, com foco na identificação das barreiras à profissionalização do setor.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar e descrever os processos de gestão de pessoas específicos vigentes em organizações esportivas brasileiras.
- Avaliar o impacto da falta de capacitação técnica e da predominância de gestores com perfil passionista (ex-atletas e ex-treinadores) na eficácia administrativa e no desempenho esportivo.
- Examinar a interação entre a cultura organizacional tradicional e as práticas de gestão de pessoas, considerando a dinâmica entre atletas, corpo técnico e equipe administrativa.
- Sistematizar as principais dificuldades enfrentadas na gestão de pessoas no esporte brasileiro, categorizando-as nos eixos de profissionalização, recursos financeiros, relações de trabalho e rotatividade.

1.2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se pela natureza básica, quanto à sua finalidade, e pela abordagem qualitativa, uma vez que se propõe a compreender e analisar profundamente os processos e desafios da gestão de pessoas no contexto esportivo brasileiro. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, pois busca proporcionar uma visão geral sobre o tema e descrever as características do fenômeno investigado (Gil, 2008).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão bibliográfica, que consistiu na localização, análise crítica e síntese da produção acadêmica já publicada sobre o assunto. Este método foi escolhido por permitir o mapeamento e a organização do

conhecimento existente, identificando lacunas e consolidando as evidências disponíveis sobre o tema (Machado; Nascimento, 2018).

Para a construção do referencial teórico, a estratégia de busca baseou-se em autores nacionais, delimitando e especificando a abrangência do estudo ao contexto brasileiro. As obras da pesquisadora Flávia da Cunha Bastos (2005, 2008, 2010, 2011 e 2016), individualmente ou em colaboração com outros estudiosos como Vinicius Mocsányi e Claudio Miranda da Rocha, constituiu o principal alicerce teórico, dada a sua centralidade e contribuição seminal para a consolidação do campo da gestão do esporte no Brasil.

O processo de busca foi realizado em plataformas e bases de dados científicas digitais, incluindo Google Acadêmico, SciELO (Scientific Electronic Library Online) e o Repositório da Produção Científica da USP, entre outras fontes relevantes. Para garantir o rigor e a abrangência da seleção, a estratégia utilizou combinações dos seguintes descritores e suas variações em português: *"gestão de pessoas"*, *"gestão esportiva"*, *"organizações esportivas"*, *"administração esportiva"*, *"recursos humanos no esporte"* e *"futebol e gestão"*.

A fim de assegurar a confiabilidade do processo de seleção, dois revisores independentes conduziram as etapas de triagem. Inicialmente, os artigos foram filtrados pela leitura de títulos e resumos. Em um segundo momento, os textos completos dos estudos potencialmente elegíveis foram analisados para confirmar a sua aderência aos objetivos da pesquisa. Foram incluídos artigos científicos, dissertações, teses e livros publicados preferencialmente entre 2000 e 2024, que tratassem diretamente dos processos de gestão de pessoas e dos desafios administrativos em organizações esportivas, com ênfase no cenário nacional.

A análise do material selecionado foi realizada por meio de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011), focando na categorização e na interpretação crítica das informações para identificar os principais eixos temáticos, dificuldades e práticas relacionadas ao objeto de estudo. O conteúdo foi organizado e sintetizado de forma a atender aos objetivos específicos propostos, construindo uma narrativa coerente e fundamentada sobre o estado da arte da gestão de pessoas no esporte brasileiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS NO BRASIL

As organizações esportivas constituem a base institucional que viabiliza a prática, regulação, promoção e comercialização do esporte, desempenhando papel central na organização e desenvolvimento da atividade esportiva no Brasil. Sua complexidade e diversidade demandam uma análise detalhada de tipologia, cultura organizacional e modelos de gestão, elementos essenciais para compreender seu funcionamento e os desafios enfrentados em diferentes contextos.

A indústria esportiva brasileira é composta por uma variedade de organizações, cada uma com objetivos, estruturas jurídicas e finalidades próprias. Conforme Rocha e Bastos (2011), uma organização esportiva é uma entidade social com objetivos claros e limites bem definidos, atuando de maneira contínua no setor. Entre as principais tipologias destacam-se os clubes esportivos, as federações, as confederações, ligas, organizações não governamentais (ONGs) e empresas privadas.

Os clubes esportivos representam a base do ecossistema esportivo, podendo ser associações sem fins lucrativos ou, mais recentemente, optar pelo formato de Sociedade Anônima do Futebol (SAF), visando a profissionalização da gestão. Eles concentram-se na formação de atletas, na competição e no entretenimento de associados e torcedores, sendo essenciais tanto para o desenvolvimento esportivo quanto para o fortalecimento da cultura clubista (Pacheco, 2022; Kertzman, 2021). Federações e confederações, por sua vez, possuem caráter regulatório e administrativo: as primeiras atuam em nível estadual, organizando campeonatos e representando clubes locais, enquanto as confederações operam em âmbito nacional, filiadas a entidades internacionais, gerindo competições nacionais, seleções e garantindo o cumprimento das regras do esporte (Rocha; Bastos, 2011).

As ligas surgem como associações voluntárias de clubes, criadas para organizar competições específicas e potencializar a comercialização de direitos de transmissão e patrocínios, demonstrando uma busca por autonomia em relação às confederações tradicionais. ONGs e projetos sociais utilizam o esporte como ferramenta para promoção do desenvolvimento social, inclusão, educação e saúde, geralmente dependendo de patrocínios, editais e doações para manter suas atividades. Já as empresas privadas abrangem organizações com fins lucrativos que atuam no segmento esportivo, desde academias e centros de treinamento até empresas de marketing, fabricantes de artigos esportivos e organizadores de eventos, guiadas pela lógica de mercado e busca por rentabilidade (Slack; Parent, 2006).

A evolução dos modelos de gestão no esporte brasileiro reflete uma tensão histórica entre práticas amadoras e a profissionalização exigida pela indústria esportiva. O modelo associativo, tradicionalmente adotado pela maioria dos clubes, caracteriza-se pela gestão exercida por dirigentes eleitos pelos sócios, frequentemente de forma voluntária e com remuneração limitada. Esse modelo, muitas vezes marcado por decisões familiares, curto-prazistas e influenciadas por paixões clubistas, pode resultar em falta de transparência, planejamento deficiente e decisões financeiras inadequadas (Guimarães, 2021; Lucente; Bressan, 2015).

Em contrapartida, o modelo empresarial, que inclui o clube-empresa e a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), surge como resposta à necessidade de profissionalização e sustentabilidade financeira. O clube-empresa adota práticas de gestão corporativa, com contratação de executivos especializados e foco em eficiência operacional. A SAF, instituída pela Lei nº 14.193/2021, representa a forma mais avançada desse modelo, permitindo que clubes se tornem empresas de capital fechado,

com investidores externos, gestão profissionalizada, transparência fiscal e governança corporativa, separando dívidas históricas e oferecendo maior segurança jurídica, atração de investimentos e gestão eficiente (Pacheco, 2022; Rodrigues, 2021).

A escolha do modelo de gestão impacta diretamente todas as operações da organização esportiva, influenciando a gestão de pessoas, recursos, estratégia esportiva e comercial, bem como a sustentabilidade financeira e competitiva da instituição. Assim, compreender a tipologia e os modelos de gestão das organizações esportivas brasileiras é essencial para analisar seus desafios, potencialidades e o papel que desempenham na consolidação da indústria esportiva nacional.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES NO ESPORTE: FUNDAMENTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

A cultura organizacional nas entidades esportivas constitui um elemento central para o entendimento de seu funcionamento e dos desafios enfrentados em diferentes contextos. Segundo Chiavenato (2008), cultura organizacional pode ser compreendida como um “padrão de pressupostos básicos compartilhados” que um grupo adota para resolver problemas de adaptação ao ambiente externo e integração interna, sendo transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir. No esporte, essa dimensão cultural adquire potência singular, refletindo-se em tradições, símbolos, comportamentos e expectativas que estruturam as interações internas e a relação com torcedores e comunidade.

Os valores e a identidade são componentes essenciais dessa cultura. As organizações esportivas constroem uma narrativa histórica marcada por conquistas, símbolos como escudos e hinos e práticas que consolidam uma identidade única. Essa identidade funciona como elo de conexão com os torcedores, criando um senso de pertencimento que transcende a dimensão meramente comercial e fortalece o vínculo emocional e social entre clube e comunidade (Rocco Júnior, 2014). Nesse sentido, a cultura organizacional não apenas define normas internas, mas também estabelece parâmetros simbólicos que legitimam comportamentos e decisões estratégicas.

Nos clubes e entidades de elite, observa-se a prevalência de uma cultura de alto rendimento, que prioriza excelência, competitividade e superação de limites. Essa orientação pressiona por resultados imediatos e molda práticas de gestão de atletas, técnicos e dirigentes, influenciando desde a definição de metas e treinamentos até políticas de contratação e desenvolvimento profissional (Rocco Júnior, 2014). Essa cultura, embora impulse a performance, também impõe desafios, uma vez que a pressão por resultados rápidos pode conflitar com estratégias de sustentabilidade a longo prazo.

Outra dimensão crítica é a tensão entre tradição e inovação. O contexto esportivo brasileiro, fortemente marcado por clubes associativos com décadas de história, frequentemente encontra resistência à implementação de modelos de gestão modernos, como a Sociedade Anônima do Futebol

(SAF). Nos modelos associativos tradicionais do futebol, as instituições são administradas por sócios e conselheiros, sem fins lucrativos, com gestão política e pouco profissional, enquanto na SAF os clubes são transformados em empresas com fins lucrativos, permitindo a entrada de investidores e divisão do capital em ações, adotando o modelo de gestão profissional com a administração sendo realizada por executivos contratados e conselho de administração, com maior transparência, governança corporativa e captação de recursos através do mercado. As resistências culturais refletem a dificuldade de conciliar valores históricos, identidade e senso de pertencimento com demandas de profissionalização, transparência e governança corporativa (Kertzman, 2021).

A cultura organizacional influencia diretamente a gestão de pessoas, fornecendo o pano de fundo sobre o qual processos de recrutamento, seleção, liderança, motivação e retenção de talentos são aplicados. Culturas que valorizam profissionalismo, desenvolvimento contínuo e transparência tendem a atrair e manter gestores e atletas de alto desempenho. Por outro lado, culturas permeadas por práticas amadoras, políticas internas e decisões impulsivas podem perpetuar ciclos de instabilidade, baixo rendimento e insatisfação organizacional (Mocsányi; Bastos, 2005).

Em síntese, compreender a tipologia das organizações esportivas, seus modelos de gestão e a cultura organizacional é pré-requisito fundamental para analisar os desafios específicos deste setor. A inter-relação entre valores, identidade, tradição e inovação influencia diretamente a eficácia das estratégias de gestão de pessoas e a sustentabilidade das organizações, consolidando a cultura como elemento estratégico e determinante para o sucesso esportivo, financeiro e social.

2.3 GESTÃO ESPORTIVA

A gestão esportiva, ou gestão do esporte, é um campo interdisciplinar que emergiu nos Estados Unidos na década de 1960, com a criação das primeiras academias de “*sport management*”, voltadas a suprir as necessidades de universitários e do esporte profissional. Segundo Chelladurai (2009), esse movimento inicial consolidou-se como uma área de estudo científico mais rigorosa a partir da década de 1980, estabelecendo bases sólidas para a profissionalização e especialização na administração esportiva. No Brasil, embora não exista um marco temporal definido, observou-se a partir de 1999 um aumento significativo de estudos voltados à gestão esportiva, especialmente em áreas como marketing, comunicação e legislação, refletindo o interesse crescente em compreender e profissionalizar a administração de organizações esportivas (Bartoletti; Bastos, 2010).

A gestão esportiva pode ser entendida como a aplicação dos princípios administrativos ao contexto esportivo, utilizando ferramentas gerenciais para coordenar recursos humanos e materiais de forma a atingir os objetivos da organização esportiva com eficácia. Bateman e Snell (1996) destacam que, nesse contexto, a gestão envolve tanto a organização e liderança de atividades quanto o planejamento e avaliação de processos, garantindo que as ações estratégicas sejam implementadas de

maneira eficiente. Essa abordagem considera não apenas os aspectos operacionais e financeiros, mas também fatores intangíveis, como engajamento da torcida, reputação do clube, coesão da equipe e desenvolvimento de talentos esportivos (Chelladurai, 2009).

A gestão esportiva engloba múltiplas dimensões, sendo essencial compreender o papel do gestor na administração de clubes, ligas e eventos esportivos. Mazzei e Rocco (2015) afirmam que a gestão do esporte envolve a aplicação integrada de conhecimentos multidisciplinares, originados da ciência do esporte e da administração, permitindo ao gestor planejar atividades, organizar, dirigir e coordenar de forma a otimizar desempenho, promover sustentabilidade econômica e fortalecer a marca institucional. Nesse sentido, Slack e Parent (2006) destacam que as organizações esportivas são entidades sociais com objetivos claros e limites definidos, comprometidas com a indústria do esporte, o que reforça a necessidade de conhecimento aprofundado sobre o ambiente e suas particularidades para que a gestão seja eficaz.

Um dos pilares centrais da gestão esportiva é a gestão de pessoas, que abrange desde a contratação e desenvolvimento de atletas até a formação de equipes técnicas e administrativas capazes de alcançar resultados consistentes. Conforme Chelladurai (2009), o gestor esportivo deve possuir habilidades técnicas e interpessoais, sendo capaz de lidar com recursos humanos, financeiros e logísticos, assegurando que cada decisão esteja alinhada com a estratégia global da organização. As funções do gestor incluem a captação de patrocínios, análise e melhoria do desempenho da equipe, controle financeiro, elaboração de relatórios de performance, organização de competições e gerenciamento de contratações, demandando competência, comprometimento e capacidade de adaptação (Chelladurai, 2009).

A gestão estratégica de pessoas é fundamental para maximizar o desempenho esportivo e a sustentabilidade do clube. Decisões relacionadas à contratação de atletas envolvem a avaliação não apenas das habilidades técnicas, mas também do alinhamento com a cultura organizacional, comportamento em equipe e potencial de valorização. Passero et al. (2020) destacam que a escolha de jogadores é estratégica, influenciando diretamente resultados em campo, percepção institucional e relação com patrocinadores e mídia especializada. Paralelamente, a definição de estratégias de jogo e desenvolvimento tático exige planejamento detalhado, análise de adversários e maximização do potencial individual e coletivo dos atletas, contribuindo para a consistência de desempenho e aumento das chances de conquistas esportivas (Nazi; Amboni, 2019).

Além das decisões esportivas, a gestão estratégica se estende à infraestrutura, abrangendo estádios, centros de treinamento e academias, cuja manutenção e modernização são determinantes para o desempenho atlético e atração de novos talentos. Investimentos adequados nesses recursos promovem experiências positivas para torcedores, fortalecendo a fidelidade e engajamento da base de fãs (Passero et al., 2020). A expansão de mercado também é essencial, permitindo que clubes ampliem

sua presença global, estabeleçam parcerias estratégicas e gerem receitas por meio de patrocínios, produtos licenciados e direitos de transmissão, assegurando a sustentabilidade econômica da organização (Nazi; Amboni, 2019).

Outro aspecto central é o desenvolvimento de categorias de base, que permite aos clubes formar talentos internamente, garantindo retorno financeiro futuro através da venda de atletas e valorizando a marca institucional. Riemer e Chelladurai (1998) ressaltam que a satisfação e engajamento dos atletas são diretamente influenciados pela qualidade da gestão e pelo investimento em infraestrutura e treinamento, sendo a gestão esportiva responsável por criar um ambiente propício ao desenvolvimento integral dos profissionais. Essa abordagem não apenas promove resultados consistentes, mas também fortalece a relação do clube com torcedores e patrocinadores, criando um ciclo sustentável de crescimento e valorização da marca.

A utilização de ferramentas como o Desdobramento da Função da Qualidade (QFD) ilustra a aplicação prática de conceitos estratégicos na gestão esportiva, auxiliando na identificação e atendimento das necessidades de torcedores, atletas e investidores. Por meio dessa metodologia, é possível direcionar investimentos, planejar desenvolvimento de atletas e otimizar a performance das equipes, fortalecendo a sustentabilidade econômica e esportiva do clube (Chelladurai, 2009).

A gestão esportiva evidencia-se como uma atividade integrada e multidimensional, na qual decisões estratégicas permeiam todos os aspectos da organização, desde a administração de pessoas e recursos até a construção de identidade institucional e fortalecimento de vínculos com torcedores e investidores. A profissionalização da gestão esportiva, combinada ao investimento em talentos e infraestrutura, constitui um fator determinante para o sucesso e a sustentabilidade de clubes e organizações esportivas, tornando-se essencial para enfrentar os desafios de um setor altamente competitivo, globalizado e em constante evolução,

2.3.1 Modelos de gestão no futebol brasileiro

A gestão desportiva pode ser conceituada como a aplicação dos princípios administrativos em organizações específicas, como autarquias, por meio da criação de sinergias na coordenação profissional de recursos humanos, físicos e materiais, com o objetivo de alcançar metas previamente definidas de forma eficiente. Trata-se de uma área de investigação relativamente recente, cujo desenvolvimento mais rigoroso teve início na década de 1980, quando começaram a surgir trabalhos científicos mais estruturados, publicados em periódicos especializados. Nesse contexto, o aumento da presença de gestores desportivos contribuiu significativamente para a consolidação da gestão esportiva enquanto domínio acadêmico em evolução (Rocha; Bastos, 2011).

De acordo com Rocha e Bastos (2011), a consolidação acadêmica da gestão do desporto intensificou-se a partir de 2010, impulsionada pela Aliança Intercontinental de Gestão do Desporto

(AIGD). Paralelamente, revistas científicas como *Journal of Sport Management*, lançado em 1987 e veículo oficial da *North American Society for Sport Management* (NASSM), e outras como *Sport Marketing Quarterly*, *International Journal of Sport Management* e *European Sport Management Quarterly*, gradualmente fortaleceram o campo, promovendo maior rigor metodológico e visibilidade internacional.

O modelo de gestão, em seu aspecto estrutural, é caracterizado pela subdivisão das partes que interagem entre si e fornecem suporte às decisões organizacionais. No planejamento estratégico, a identificação de pontos fortes e fracos, bem como de oportunidades e ameaças, é fundamental para a definição dos rumos das atividades, produtos e serviços, impactando diretamente o sucesso ou insucesso das organizações. Um elemento central desse processo é a sinergia entre as diferentes fases e setores responsáveis pela geração dos resultados planejados (Pereira et al., 2004).

Com a profissionalização e comercialização do futebol, emergiu a indústria esportiva, tornando-se uma atividade econômica de relevância crescente. Contudo, a gestão dos clubes nem sempre acompanhou essa evolução, permanecendo muitas vezes marcada por práticas amadoras e pela ausência de planejamento estratégico eficiente (Guimarães, 2021). As transformações econômicas e sociais resultaram na entrada de novas organizações no futebol, incluindo instituições financeiras e empresas de marketing esportivo, o que elevou significativamente o fluxo de recursos financeiros nesse setor (Lucente; Bressan, 2015).

Entre os modelos de gestão implementados nos clubes brasileiros, destaca-se o modelo clube-empresa, no qual a instituição esportiva se organiza como empresa, profissionalizando sua estrutura e atraindo investidores para viabilizar projetos, desenvolver infraestrutura, contratar atletas e fortalecer categorias de base. Apesar disso, conforme Kertzman (2021), muitos clubes ainda enfrentam risco de colapso devido à persistência de práticas de gestão amadoras, baseadas em paixões clubistas e em decisões financeiras irresponsáveis.

A introdução da Sociedade Anônima do Futebol (SAF) representa uma mudança significativa no cenário do futebol brasileiro, permitindo que clubes se transformem em empresas. Enquanto a maioria das instituições ainda segue o modelo de associação civil, marcado por limitações legais e financeiras, a SAF estabelece um regime tributário específico, possibilita a quitação de dívidas civis e trabalhistas e promove maior segurança jurídica no processo de recuperação judicial (Pacheco, 2022). Além disso, a legislação exige a criação de conselhos de administração e fiscais, auditoria externa independente e publicação das demonstrações financeiras, fortalecendo a governança corporativa e a transparência (Pacheco, 2022).

Apesar das mudanças legislativas e do esforço de clubes para adotar boas práticas corporativas, muitos ainda mantêm estruturas associativas sem fins lucrativos, o que compromete sua sustentabilidade financeira. Rodrigues (2021), com base em dados da CBF, observa que os clubes

continuam em situação crítica, agravada pela pandemia de Covid-19, que resultou em perdas estimadas de até R\$ 4 bilhões em 2021. Nesse contexto, a Lei nº 14.193, sancionada em agosto de 2021, instituiu a SAF como instrumento legal para recuperação e profissionalização, permitindo emissão de debêntures, separação de dívidas civis e trabalhistas e criação de novas entidades empresariais ligadas ao futebol (Rodrigues, 2021; COMISSÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL, 2021).

Dessa forma, a evolução dos modelos de gestão no futebol brasileiro evidencia tanto os desafios históricos relacionados à profissionalização quanto as oportunidades emergentes proporcionadas por novas estruturas legais e administrativas. A consolidação de práticas modernas de gestão e a adoção da SAF podem contribuir para a sustentabilidade financeira, competitividade esportiva e fortalecimento institucional dos clubes, alinhando o futebol nacional às tendências internacionais de governança esportiva.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente, os processos de gestão constituem elementos centrais na administração, desempenhando papel crucial na organização e no planejamento estratégico. Eles possibilitam não apenas a implementação de metodologias específicas, mas também a construção de uma visão holística da empresa e de seus processos, promovendo integração entre as diversas áreas e subsidiando a formulação de estratégias organizacionais (Pestana, 2003). Dentro deste contexto, a gestão de pessoas destaca-se como um componente essencial, sendo responsável pelo gerenciamento do capital humano e reconhecendo a importância do colaborador para o desempenho organizacional. A compreensão de sua funcionalidade e impacto nos processos administrativos permite refletir sobre o papel estratégico do fator humano nas organizações.

2.4.1 O papel da gestão estratégica de pessoas nas organizações

A gestão de pessoas contemporânea transcende sua função operacional, configurando-se como ferramenta estratégica capaz de alinhar os interesses da organização com a satisfação e motivação dos colaboradores. Pestana (2003, p. 78) destaca que:

“Este tipo de gestão permite que as empresas satisfaçam às necessidades dos funcionários e ao mesmo tempo reorganizem processos que demandam tempo e mão-de-obra, auxiliando assim, na composição de ações que fomentem o crescimento dos colaboradores, como também, da organização e de todos os seus processos.”

Neste sentido, Mascarenhas (2008, p. 31) conceitua a Gestão Estratégica de Pessoas como: “Toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização envolvendo o setor de Recursos Humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa.”

A partir dessa perspectiva, a organização passa a ser compreendida de forma ampla, valorizando tanto os processos internos quanto a relação entre gestores e colaboradores. Pestana (2003, p. 78) ainda aponta os efeitos diretos desta abordagem:

- a) Maior facilidade na interação, mais autonomia nos serviços aos funcionários, personalização em massa e integração da vida pessoal com a profissional;
- b) A melhoria dos processos empresariais reduzindo os custos das transações entre compradores e vendedores nos mercados externos;
- c) A melhoria do gerenciamento de pessoas proporciona mais liberdade aos funcionários com o autosserviço personalizado, pois o treinamento é auto gerenciado;
- d) A melhoria dos serviços prestados à comunidade do local de trabalho.

Chiavenato (1994, p. 42) enfatiza a distinção entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas:

“Existe uma diferença marcante entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos, não sendo dado tanto espaço para a integração do colaborador com os mais variados processos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais, tendo o colaborador papel ativo e atuante dentro dos mais variados processos desenvolvidos e aplicados.”

A gestão estratégica de pessoas fundamenta-se na construção de equipes motivadas, engajadas e capacitadas, nas quais o gestor desempenha papel central. Fischer e Albuquerque (2001, p. 16) destacam desafios específicos do gestor contemporâneo, incluindo atrair e reter talentos, gerir competências, desenvolver novos perfis profissionais, manter a motivação e o clima organizacional, além de equilibrar desempenho humano e qualidade de vida.

A capacidade de adaptação, sensibilidade e reflexão do gestor é essencial para implementar práticas que favoreçam o crescimento profissional e organizacional. Pestana (2003, p. 79) esclarece que:

“Mentalidade não é competência. A competência se estabelece a partir de uma mentalidade transformada em comportamento, assim como característica não é competência. Uma pessoa pode ser sensível para lidar com diferenças individuais, mas não usar essa sensibilidade no trabalho em equipe. Essa sensibilidade transforma-se em competência gerencial quando o gestor a usa para conhecer a si e o que está ao seu redor, bem como para criar, desenvolver e manter as equipes de trabalho direcionadas a atingir os mesmos objetivos.”

Complementando, Chiavenato (1994, p. 44) afirma:

“A mentalidade é fundamental na formação do gestor atual, visto que, terá que se adaptar constantemente ao novo, visualizando de maneira ampla problemas e oportunidades dentro do ambiente organizacional, estando assim, propício a expor suas ideias e a ouvir seus colaboradores, integrando todos em um único grupo, tendo na forma de pensar ponto central.”

As características pessoais do gestor, como conceituação, flexibilidade, sensibilidade, julgamento e reflexão, são essenciais para a implementação de uma gestão eficaz, pautada no desenvolvimento humano (Pestana, 2003, p. 79). Vergara (2000, p. 97) reforça que o gestor deve ser capaz de compartilhar visão, missão, objetivos, estratégias, monitorar o ambiente externo e promover valores organizacionais, além de reconhecer e desenvolver talentos. Vilas Boas (2009, p. 32) complementa, destacando a importância de alinhar o perfil do gestor à filosofia organizacional, garantindo a efetividade da gestão de pessoas e impactando positivamente recursos financeiros, patrimoniais e produtivos.

O gestor atua, portanto, como motivador, sendo responsável por criar condições que incentivem o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. Maitland (2002, p. 7) observa que:

“A motivação é a força ou o impulso que leva os indivíduos a agir de uma forma específica.”

2.4.2 Avanços e impactos da gestão estratégica de pessoas

A gestão estratégica de pessoas consolidou-se como elemento essencial nas organizações contemporâneas, influenciando diretamente o desenvolvimento de processos, a motivação e o engajamento dos colaboradores. Xavier (2011, p. 06) destaca que:

“A gestão de pessoas busca conduzir os colaboradores com o intuito de disponibilizar o capital (materiais, equipamentos, fatores de produção, treinamento), para que todos os envolvidos no processo (funcionários e parceiros) sintam sua importância para a organização e se renovem dia após dia no alcance de suas competências profissionais e pessoais em busca de suas eficiências e eficácia.”

Davel e Vergara (2001, p. 31) reforçam que:

“As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.”

Barçante e Castro (1995, p. 20) também ressaltam a relevância de ouvir o colaborador:

“Ao ouvir a voz do cliente interno, ou seja, dos funcionários, a empresa estará tratando-o como um aliado e não só como um mero cumpridor de ordens, estará vendo que dele dependem os seus resultados.”

Nesse contexto, Xavier (2011, p. 07) aponta ações estratégicas da gestão de pessoas, incluindo motivar e reconhecer esforços, desenvolver lideranças, transformar grupos em equipes, criar ambientes sinérgicos, gerenciar conflitos e estresse, delegar responsabilidades e desenvolver culturas

organizacionais. Essas ações contribuem para a construção de um ambiente laboral saudável, onde o colaborador se sente valorizado e motivado.

Xavier (2011, p. 08) destaca que o desenvolvimento de planos de capacitação, o incentivo ao aprendizado contínuo, a valorização do capital intelectual e a criação de canais de comunicação fortalecem a integração entre colaboradores e organização. O impacto dessas práticas reflete-se diretamente no clima organizacional, sendo corroborado por Maslow (2000, p. 01):

“A relação com o trabalho para algumas pessoas é vital, alguns indivíduos chegam a assimilar o trabalho como sua identidade. Daí o porquê muitos profissionais vislumbram o seu trabalho ou profissão à sua imagem e semelhança. Sendo o processo de entender e ouvir o funcionário essencial, influenciando em seu desempenho e na relação do mesmo com toda a equipe, agindo diretamente no clima organizacional percebido.”

Vilas Boas (2009, p. 45-46) conclui que as organizações modernas passaram a valorizar seus colaboradores como parceiros estratégicos, reconhecendo suas competências, habilidades e singularidades, tornando-os essenciais para a sustentabilidade e competitividade organizacional.

Dessa forma, a gestão de pessoas transforma não apenas a percepção e o tratamento dos colaboradores, mas também a forma de organizar, planejar e conduzir a empresa, gerando diferenciais estratégicos que impactam o desempenho organizacional e a cultura empresarial.

2.4.3 Características dos modelos de gestão de pessoas: Tradicional e moderno

No contexto organizacional contemporâneo, torna-se evidente a relevância de compreender os diferentes modelos de gestão de pessoas, considerando suas características e impactos na relação entre gestores e colaboradores. Uma das principais distinções entre os modelos tradicionais e modernos reside na visão do gestor sobre as pessoas. Nesse sentido, a gestão de pessoas envolve aspectos fundamentais que conectam o gestor aos indivíduos, permitindo a construção de estratégias voltadas ao sucesso organizacional. Chiavenato (2014) aponta quatro perspectivas essenciais para compreender o papel das pessoas nas organizações: pessoas como seres humanos; pessoas como ativadoras de recursos organizacionais; pessoas como talentos fornecedores de competências; e pessoas como capital humano.

Historicamente, a administração tradicional predominou por longos períodos, caracterizando-se pelo emprego formal e por uma visão restrita das pessoas, vistas apenas como recursos humanos. Neste modelo, os indivíduos precisavam ser padronizados, uniformizados e gerenciados de maneira rígida. A estrutura organizacional era marcada por departamentalização funcional e configuração piramidal, centralizadora e burocrática, estabelecendo regras e regulamentos internos com o objetivo de uniformizar o comportamento dos colaboradores (CHIAVENATO, 2006). O modelo tradicional enfatizava a melhoria da produção de forma mecânica, lidando com desafios como a fadiga humana decorrente da padronização das tarefas e do conhecimento limitado sobre os processos produtivos.

Esse cenário gerava cansaço mental, insegurança e um ambiente de trabalho disfuncional, onde os colaboradores eram considerados meros instrumentos para alcançar metas, motivados exclusivamente por recompensas financeiras.

Com o avanço das práticas organizacionais, observou-se a transição para um modelo de gestão de pessoas moderno, que valoriza os colaboradores como ativos estratégicos da organização. Segundo Chiavenato (2004), as empresas passaram a investir não apenas em produtos e serviços, mas principalmente nas pessoas que compreendem, desenvolvem e aprimoram tais produtos. Este novo modelo busca alinhar os objetivos organizacionais com os interesses individuais dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e colaborativo. Nelson (2013) reforça que os funcionários representam a principal vantagem competitiva de uma empresa, devendo ser tratados de forma adequada. Complementando essa visão, Almeida (2004) destaca que a gestão de pessoas deve ser uma preocupação constante, articulada com a missão, os objetivos institucionais e a manutenção de relações duradouras e consistentes com os colaboradores.

No paradigma moderno, os funcionários são considerados capital intelectual, constituindo o maior diferencial competitivo das organizações. Seus conhecimentos e habilidades tornam-se instrumentos essenciais para o sucesso corporativo, sendo tratados como os ativos mais valiosos da empresa. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 25) afirmam que:

“[...] Fatos empíricos comprovam que colaboradores satisfeitos, tratados de forma correta, têm mais chances de ter um comportamento melhor em seu ambiente de trabalho, superando-se em suas atribuições e isso é de grande importância nas organizações atualmente.”

Dessa forma, cabe às organizações fomentar a iniciativa e a criatividade dos colaboradores. Conforme Fidelis e Banov (2007), empresas inteligentes são aquelas que incentivam a liberdade de pensamento e ação, promovendo o desenvolvimento de habilidades individuais e melhorias contínuas no ambiente organizacional. Nesse sentido, a valorização das pessoas como parceiras estratégicas é essencial, pois, segundo Chiavenato (2004), o conhecimento se tornou um recurso fundamental para a competitividade e sustentabilidade das organizações.

Os modelos de gestão de pessoas refletem a evolução do conceito de capital humano dentro das organizações. Enquanto o modelo tradicional focava na padronização e no controle, o modelo moderno valoriza a motivação, a criatividade e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, promovendo não apenas a produtividade, mas também o engajamento, a satisfação e a inovação, tornando-se um diferencial competitivo decisivo no cenário empresarial atual.

2.4.4 A gestão de pessoas na formação da cultura organizacional

A gestão de pessoas exerce influência significativa na formação da cultura organizacional, impactando diretamente os processos internos, a identidade da empresa e os valores que cada

colaborador internaliza. Nesse contexto, a cultura organizacional emerge como um elemento central, norteando comportamentos e orientando decisões dentro do ambiente corporativo.

2.4.4.1 A cultura organizacional

A cultura organizacional desempenha papel estratégico ao demonstrar os valores, crenças e significados compartilhados que guiarão o comportamento dos indivíduos, sendo fundamental para o sucesso da gestão de pessoas. Chiavenato (2008, p. 74) define cultura organizacional como:

“Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a seus problemas.”

De maneira complementar, Macedo (2007, p. 28) afirma que:

“A cultura organizacional diz respeito ao conjunto de valores e tradições que caracterizam uma determinada organização, seu caráter geralmente conservador pode ser modificado através de um processo de aculturamento acelerado de grupos que delas fazem parte.”

Portanto, a cultura organizacional reflete missão, visão e tradições corporativas, moldando o comportamento e a identidade das organizações, sendo fortemente influenciada por uma gestão de pessoas ampla, voltada para o bem-estar dos colaboradores e para a construção de valores culturais sólidos. Macedo (2007, p. 29) reforça que:

“[...] são de grande importância no crescimento das organizações e assim no desenvolvimento da gestão empregada, devendo os mesmos, serem aceitos por todos os integrantes que compõem a empresa, evitando assim, a fragmentação dos mais variados grupos e subgrupos, que são de fundamental importância na produção dos valores desejados e que assim, influenciarão na gestão empregada e em todos os resultados alcançados.”

Nesse sentido, a cultura organizacional fornece a base para a aplicação de ferramentas de gestão, incluindo a gestão de pessoas, sendo o ponto de partida para processos mais amplos e adaptáveis às necessidades institucionais. Pires (2006, p. 90) enfatiza que:

“A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos e que influenciarão gestão empregada.”

Dentre as abordagens da cultura organizacional, Fleury (1989, p. 53) destaca três perspectivas principais: a empírica, que observa a cultura como o somatório de opiniões e comportamentos

individuais; a antropológica, que analisa a vida organizacional por meio de observação direta; e a terapêutica, voltada para a resolução de problemas internos da organização. Dupuis (apud Chanlat, 1996, p. 31) complementa apontando as visões gerencial, que considera a cultura como instrumento de construção da organização, e antropológica, que pode ser entendida tanto como sistema aberto quanto fechado, abrangendo ideias e significações presentes em toda a sociedade.

Pires (2006, p. 91) sintetiza a importância da cultura organizacional ao afirmar que:

“Cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.”

A gestão de pessoas atua como instrumento de aplicação e aprimoramento da cultura organizacional, alinhando os colaboradores aos valores, objetivos e estratégias da empresa. Morgan (1996, p. 36) enfatiza que:

“A gestão de pessoas juntamente com a cultura organizacional empregada, trabalham de maneira igualitária, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais, ações estas, centrais na construção das organizações e assim, na definição da imagem que se busca construir, tanto perante o mercado como a todos que dele fazem parte.”

Portanto, a cultura e a gestão de pessoas são indissociáveis, constituindo pilares essenciais para o futuro organizacional e o bem-estar dos colaboradores, fornecendo a base para a construção de metodologias, valores e práticas consistentes.

2.4.4.2 A influência da cultura organizacional na gestão empregada

Cada organização possui características próprias que influenciam diretamente sua forma de gestão. A cultura organizacional serve como guia para a implementação de processos e metodologias, garantindo coerência entre valores institucionais e práticas gerenciais. Silva (2015, p. 4) observa que:

“Assim como cada indivíduo, as empresas também possuem características próprias, fundamentadas a partir de seus modelos de gestão que, por consequência, estão diretamente relacionados à cultura organizacional construída. Sendo assim, é de extrema importância a adoção de processos de gestão que respeitem as características organizacionais, de forma a utilizá-las como fonte de informação para a construção de um modelo adequado e em estratégias de gestão.”

Oliveira (2002, p. 41) complementa ao destacar que a gestão deve refletir crenças e valores, como ética, qualidade e responsabilidade ambiental, que influenciam diretamente decisões e ações corporativas. Nesse contexto, a gestão de pessoas torna-se parte integrante da cultura, criando um

ambiente favorável ao desenvolvimento individual e coletivo, promovendo harmonia e alinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais. Chiavenato (2008, p. 06-07) reforça que:

“A Gestão de Pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, isto é, da cultura organizacional empregada como um todo, dando ênfase aos valores e objetivos aplicados.”

Salgado (2003, p. 10-11) destaca que a cultura organizacional é crucial para compreender resistências e mudanças, permitindo interpretar comportamentos aparentemente irracionais e orientar processos de liderança. Silva (2015, p. 18) acrescenta que:

“Entender a cultura organizacional produzida é o primeiro passo para a construção de processos gerenciais eficazes e que tenham efeito direto em toda estrutura organizacional, fazendo das ações gerenciais, um complexo que parte das necessidades dispostas e assim, dos objetivos dispostos.”

Kotter (1994, p. 31) evidencia os efeitos da cultura nos processos gerenciais, destacando: metodologias de comando; processos de comunicação; relações de influência entre supervisores e subordinados; tomada de decisão; e processos de controle, execução e distribuição. Estes elementos estruturam a forma como líderes e colaboradores interagem, consolidando uma gestão coerente com os valores organizacionais. Macedo (2007, p. 21) reforça que os processos de comunicação são fundamentais para criar laços entre gestores e colaboradores, promovendo colaboração e compartilhamento de objetivos.

Calado (2007, p. 09) destaca a complexidade da tomada de decisão, que deve considerar múltiplos fatores internos e externos, custos e benefícios, sendo guiada pela cultura organizacional e pelos valores institucionais. A gestão de pessoas, nesse contexto, atua como mediadora, alinhando processos, valores e objetivos para promover o bem-estar, a motivação e o desenvolvimento de todos os integrantes da organização.

Assim, a cultura organizacional constitui a base de sustentação para todos os processos de gestão, influenciando diretamente decisões, comunicação, métodos de comando e controle, garantindo coerência, coesão e eficácia nas ações gerenciais. Dessa forma, cultura e gestão tornam-se inseparáveis, constituindo pilares essenciais para a sustentabilidade, competitividade e bem-estar nas organizações contemporâneas.

2.5 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

A gestão profissional em organizações esportivas é um campo de extrema complexidade, exigindo dos gestores uma abordagem multifacetada e altamente especializada, capaz de conciliar

diferentes dimensões de atuação de maneira integrada e estratégica. Nesse contexto, os gestores não se limitam à administração de recursos financeiros ou à organização estrutural tradicional; é necessário também lidar com a contratação e o desenvolvimento de atletas, elaborar estratégias competitivas para o alcance de metas esportivas e manter uma relação sólida e duradoura com o público e torcedores, que representam ativos fundamentais para a sustentabilidade e a imagem institucional da organização. Além disso, a gestão esportiva profissional requer habilidades de negociação sofisticadas, essenciais para lidar com contratos de atletas, patrocínios, parcerias comerciais e demais acordos estratégicos, ao mesmo tempo em que exige compreensão profunda das complexas dinâmicas do mercado esportivo global (Jorge; Valentim, 2021).

O exercício da gestão em organizações esportivas demanda a integração de múltiplas áreas de atuação, sendo possível identificar dimensões estratégicas essenciais, tais como a gestão de talentos esportivos, o planejamento estratégico de longo prazo, a governança corporativa e a construção e promoção da marca da instituição. Cada uma dessas dimensões exerce papel determinante na sustentação e no sucesso da organização, exigindo dos gestores capacidade de equilibrar diferentes interesses e objetivos, de forma a garantir tanto a performance esportiva quanto a sustentabilidade financeira e a fidelização do público (De Gouvêa et al., 2024). A administração de entidades esportivas, portanto, apresenta particularidades que a diferenciam da gestão tradicional de empresas, uma vez que os desafios enfrentados não se restringem apenas à eficiência operacional ou à maximização do lucro, mas envolvem fatores intangíveis e subjetivos, como engajamento da comunidade, reputação da instituição, coesão das equipes e desenvolvimento de talentos esportivos (Jorge; Valentim, 2021).

A gestão estratégica constitui a base de toda a administração esportiva, orientando decisões em diferentes áreas e garantindo que a organização alcance seus objetivos a curto e longo prazo. A formulação de estratégias adequadas perpassa desde a contratação de atletas até a definição de táticas de atuação e a gestão das expectativas do público. Nesse sentido, a contratação de profissionais e atletas representa uma decisão crítica e estratégica, pois envolve a avaliação de habilidades técnicas, compatibilidade com a cultura da instituição e potencial de desenvolvimento no mercado esportivo. Tais decisões impactam diretamente os resultados em campo, a imagem institucional e a visibilidade da organização em nível nacional e internacional (De Gouvêa et al., 2024).

A relação com torcedores e público em geral, por sua vez, é um elemento central da gestão esportiva, sendo considerada um ativo intangível de valor inestimável. O engajamento do público requer comunicação eficaz, promoção de ações de marketing, envolvimento com a comunidade e consolidação de uma marca sólida e reconhecida. Além disso, a gestão deve estar preparada para lidar com situações de crise, como resultados adversos em competições ou questões disciplinares, que podem abalar a confiança e a lealdade dos torcedores, exigindo respostas estratégicas rápidas e eficientes (Jorge; Valentim, 2021).

A pressão pelo sucesso é intensa nas organizações esportivas, não apenas pelos resultados em competições, mas também pela necessidade de manter competitividade em um setor global, altamente profissionalizado e multibilionário. Nesse cenário, a gestão profissional é desafiadora e exige constante adaptação a um ambiente dinâmico, competitivo e multifacetado (De Gouvêa et al., 2024). A gestão estratégica, portanto, deve ser compreendida como elemento integrador que orienta decisões sobre contratações, formação de equipes, planejamento de atividades, infraestrutura e expansão de mercado, permitindo que a instituição alcance sucesso sustentável em todas as dimensões de sua atuação.

A gestão estratégica de pessoas, por exemplo, é uma dimensão crítica da administração esportiva. Decisões sobre a contratação de atletas e profissionais envolvem não apenas habilidades técnicas, mas também aspectos comportamentais, alinhamento com a cultura organizacional e potencial de desenvolvimento. A escolha de talentos é estratégica, impactando diretamente o desempenho esportivo, a percepção da instituição junto aos torcedores, patrocinadores e mídia especializada (Passero et al., 2020). De igual forma, a definição de estratégias de atuação envolve o planejamento de táticas, análise de adversários, gestão do tempo de competição e maximização do potencial de cada membro da equipe. Uma abordagem estratégica bem estruturada contribui para resultados consistentes, fortalecimento das equipes e aumento das chances de alcançar objetivos específicos, como conquistas esportivas ou excelência em desempenho (Nazi; Amboni, 2019).

Além das decisões relacionadas diretamente ao desempenho esportivo, a gestão estratégica se estende à infraestrutura da organização, incluindo instalações, centros de treinamento, academias e recursos logísticos. Investimentos adequados nessas áreas potencializam o desempenho dos atletas, atraem talentos e proporcionam experiências de maior qualidade ao público, fortalecendo vínculos emocionais e promovendo identificação com a instituição (Passero Et al., 2020). A expansão de mercado é outro fator essencial, permitindo ampliar a base de apoiadores, estabelecer parcerias estratégicas, explorar mercados internacionais e gerar receitas provenientes de patrocínios, produtos licenciados e direitos de transmissão, fortalecendo a sustentabilidade econômica da organização esportiva (Nazi; Amboni, 2019).

Diante disso, evidencia-se que a gestão profissional em organizações esportivas é uma atividade integrada, na qual cada decisão é permeada por múltiplos fatores interdependentes. Uma estratégia bem estruturada diferencia instituições de sucesso, impactando positivamente o desempenho esportivo, financeiro e reputacional, consolidando sua posição no cenário nacional e internacional e garantindo a satisfação e lealdade do público (Passero et al., 2020). Portanto, compreender e aplicar os princípios da gestão estratégica, em suas diferentes dimensões, é essencial para que organizações esportivas modernas possam alcançar excelência esportiva, sustentabilidade financeira e reconhecimento institucional, consolidando-se como entidades competitivas em um setor globalizado e em constante evolução (Jorge; Valentim, 2021; DE Gouvêa et al., 2024).

2.5.1 Perfil e competências do gestor do esporte no Brasil: Desenvolvimento e validação de um instrumento de avaliação

A realização de competições e eventos esportivos envolve uma complexidade que transcende a visibilidade do jogo em si, demandando a atuação de diversos profissionais. Entre eles, destaca-se o gestor do esporte, figura essencial para a organização e funcionamento das entidades esportivas. A função desse profissional possui caráter multidisciplinar, exigindo habilidades pessoais, administrativas, financeiras, culturais e sociais. Apesar de sua relevância, o perfil do gestor do esporte ainda não era completamente conhecido, o que motivou estudos recentes voltados à compreensão de suas características e competências (EEFE-USP, 2025).

Pesquisadores da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP), incluindo a Prof.^a Dr.^a Flávia da Cunha Bastos e o Prof. Dr. Ivan Furegato Moraes, em colaboração com a Prof.^a Dr.^a Cacilda Mendes dos Santos Amaral (FCA-Unicamp), identificaram a ausência de critérios uniformes em estudos anteriores sobre gestores esportivos, o que limitava a compreensão aprofundada desse profissional. Para suprir essa lacuna, desenvolveram e validaram um instrumento denominado “Gestor do Esporte no Brasil” (GEB), composto por um questionário de 57 questões, das quais 25 investigam o perfil do gestor e 32 se concentram em suas atribuições e competências (EEFE-USP, 2025).

A aplicação do GEB a 295 gestores em diferentes regiões do Brasil revelou que a maior parte desses profissionais é do sexo masculino, de etnia branca, atua nos setores público ou educacional e possui formação em Educação Física. Além disso, constatou-se que os gestores acumulam múltiplas funções, que incluem planejamento, monitoramento, gestão comercial, organização de eventos e gestão de pessoas, sendo a distribuição dessas atividades condicionada ao nível hierárquico ocupado (EEFE-USP, 2025).

No que se refere às competências, os participantes destacaram habilidades como flexibilidade, criatividade, liderança, tomada de decisão, trabalho em equipe, crítica e autocrítica, empreendedorismo e conhecimentos digitais. Esse conjunto de competências evidencia a complexidade da atuação do gestor, que requer conhecimentos, atitudes e habilidades diversificadas para garantir o funcionamento eficiente da organização esportiva (EEFE-USP, 2025).

A elaboração do questionário baseou-se em revisão de literatura especializada e síntese de pesquisas anteriores, organizando-se em oito seções: atuação como gestor; caracterização pessoal; trajetória esportiva e escolaridade; formação superior e pós-graduação; perfil funcional; atividades e responsabilidades na organização; e competências. Para validação, cinco especialistas em Gestão do Esporte avaliaram a pertinência e clareza das questões, sugerindo ajustes e reorganizações. Posteriormente, um pré-teste com 19 pesquisadores assegurou a compreensão adequada dos itens pelo público-alvo (EEFE-USP, 2025).

O instrumento validado demonstrou eficácia na avaliação do perfil, das atribuições e das competências dos gestores esportivos no Brasil, podendo ser aplicado em diferentes contextos, regiões e setores. Nesse sentido, o GEB contribui para a construção de estudos mais consistentes, para o desenvolvimento de cursos especializados e para processos seletivos mais precisos, promovendo a contratação de profissionais alinhados às demandas do setor esportivo (EEFE-USP, 2025).

Academicamente, o GEB representa uma ferramenta padronizada e abrangente para pesquisas sobre gestores do esporte, permitindo comparações entre estudos, integração do conhecimento e investigações mais consolidadas. Em âmbito prático, também pode ser utilizado em Recursos Humanos e em contextos educacionais, auxiliando na formação e qualificação de futuros profissionais e fortalecendo a gestão esportiva no país (EEFE-USP, 2025).

2.5.2 Gestão de pessoas em organizações esportivas: Desafios, estrutura e estratégias

A gestão de pessoas em organizações esportivas apresenta singularidades que a distinguem substancialmente das práticas tradicionais de administração. Este campo exige conciliar a imprevisibilidade dos resultados esportivos, a pressão constante por desempenho, a coexistência de profissionais temporários, como atletas, e permanentes, como membros administrativos, além da intensa exposição midiática que caracteriza o setor (Mocsányi; Bastos, 2005). Tais particularidades demandam abordagens estratégicas altamente especializadas, capazes de integrar dimensões esportivas e empresariais de maneira coerente e eficiente.

Uma das principais especificidades é a coexistência de duas lógicas operacionais distintas: a esportiva, centrada na obtenção de resultados, títulos e performance em campo; e a empresarial, orientada para sustentabilidade financeira, rentabilidade e eficiência administrativa. O desafio da gestão de pessoas reside em harmonizar essas dimensões, que nem sempre convergem, garantindo alinhamento entre objetivos esportivos e metas organizacionais (Jorge; Valentim, 2021). Além disso, a alta rotatividade e a sazonalidade do setor, especialmente no elenco de atletas e comissões técnicas, impõem a necessidade de sistemas de gestão adaptáveis e flexíveis, capazes de responder rapidamente a mudanças contratuais e demandas do calendário esportivo.

A pressão por resultados imediatos, oriunda de torcedores, mídia, patrocinadores e diretoria, influencia diretamente o clima organizacional e a estabilidade dos profissionais, criando ambientes de alta tensão que exigem habilidades avançadas de liderança e mediação de conflitos (De Souza Lima et al., 2012). O gerenciamento de talentos, especialmente atletas de alto desempenho, envolve aspectos que transcendem a mera negociação contratual, incluindo desenvolvimento de carreira, suporte psicológico, acompanhamento familiar, planejamento pós-carreira e administração da imagem, demandando suporte multidisciplinar para garantir performance sustentável (Riemer; Chelladurai, 1998).

A estrutura organizacional de clubes de grande porte é complexa e multifacetada. Cargos na área esportiva incluem presidentes de futebol, diretores esportivos, técnicos, preparadores físicos, fisioterapeutas e médicos. A área administrativa e financeira abrange CEOs, diretores financeiros, controllers e analistas, enquanto a área comercial e de marketing engloba gerentes de patrocínios, licenciamento e vendas. Setores de comunicação e mídia, bem como departamentos de formação e categorias de base, completam a estrutura, demandando competências específicas e integradas, como liderança, flexibilidade, criatividade, tomada de decisão e conhecimento digital (EEFE-USP, 2025).

A gestão de técnicos e comissões técnicas exige clareza quanto aos objetivos esportivos, autonomia tática limitada aos parâmetros estratégicos do clube e comunicação constante com a diretoria para evitar ruídos e desalinhamentos. Paralelamente, a gestão da equipe administrativa, embora mais próxima de modelos corporativos tradicionais, precisa compreender a dinâmica esportiva e integrar suas atividades à lógica competitiva do clube, garantindo eficiência operacional, desenvolvimento de carreira e clima organizacional saudável (Mocsányi; Bastos, 2005).

Outro aspecto crítico refere-se à gestão de voluntários e colaboradores eventuais, cuja motivação é intrinsecamente ligada à paixão pelo esporte ou à busca por experiência profissional. A gestão desses grupos demanda estratégias que considerem o ciclo curto de engajamento, treinamento adequado, integração rápida e valorização simbólica, por meio de programas de reconhecimento e incentivos não financeiros, capazes de reforçar a identificação com a organização e estimular o retorno em eventos futuros (Pestana, 2003).

A gestão de pessoas no contexto esportivo constitui um campo multifacetado e estratégico, que requer não apenas conhecimento administrativo avançado, mas também compreensão profunda da cultura organizacional, das dinâmicas esportivas e da singularidade dos diferentes perfis profissionais. A profissionalização desses processos é fundamental para a sustentabilidade, eficiência e sucesso competitivo das organizações esportivas brasileiras, consolidando a gestão de pessoas como elemento central da estratégia institucional.

2.5.3 Principais dificuldades na gestão de pessoas em organizações esportivas no Brasil

A gestão de pessoas nas organizações esportivas brasileiras enfrenta um conjunto de desafios estruturais e culturais que comprometem sua eficácia e dificultam a plena profissionalização do setor. Essas dificuldades são frequentemente interdependentes e decorrem de um histórico de amadorismo gerencial aliado à predominância do modelo associativo, permeado por influências passionais e vínculos emocionais com o clube (Mocsányi; Bastos, 2005).

A falta de capacitação técnica específica é um dos principais entraves à gestão de pessoas. É recorrente que cargos estratégicos sejam ocupados por ex-atletas, ex-treinadores ou dirigentes com forte ligação afetiva ao clube, mas sem formação adequada em administração, gestão de pessoas ou

direito desportivo. Esse fenômeno resulta em uma gestão intuitiva e amadora, na qual processos essenciais de recursos humanos são negligenciados ou aplicados de maneira inadequada. Como destacam Mocsányi e Bastos (2005, p. 60), o dirigente frequentemente “simplesmente quer que o profissional contratado descubra, ou mesmo em alguns casos, adivinhe o que ele espera”, evidenciando falhas graves na comunicação e na definição de responsabilidades. A escassez de cursos de formação especializada em gestão esportiva no Brasil, em contraste com experiências internacionais, limita o número de profissionais qualificados e amplia a dependência de gestores sem preparo técnico.

Outro desafio crítico refere-se aos conflitos de interesse e à interferência política, comuns em clubes e entidades esportivas. Pressões internas, indicações baseadas em lealdade pessoal e nepotismo frequentemente se sobrepõem a critérios de meritocracia e competência, gerando ambientes fragmentados e corroendo a confiança nas decisões da gestão (Kertzman, 2021).

A limitação de recursos financeiros agrava ainda mais essas dificuldades. Muitas organizações enfrentam instabilidade econômica crônica, com orçamentos insuficientes para oferecer remunerações competitivas, investir em programas de desenvolvimento ou garantir benefícios atraentes aos colaboradores (Lucente; Bressan, 2015). Essa precariedade financeira, somada a dívidas históricas e má administração, torna as instituições menos atrativas para profissionais qualificados e perpetua práticas amadoras de gestão.

A ausência de planejamento estratégico e de políticas de carreira estruturadas contribui para a alta rotatividade. Profissionais administrativos e técnicos, sem perspectivas claras de crescimento e desenvolvimento, tendem a tratar seus cargos como posições temporárias, prejudicando a consolidação de processos internos e a construção de uma cultura organizacional consistente. Essa instabilidade é exacerbada pela lógica imediatista do futebol, na qual resultados ruins frequentemente resultam em demissões em massa da comissão técnica e da diretoria, interrompendo qualquer projeto de longo prazo (Mocsányi; Bastos, 2005).

Persiste no setor uma cultura de precarização das relações de trabalho. Jornadas excessivas, ausência de benefícios legais e exploração da paixão pelo esporte como justificativa para condições inadequadas desestimulam a atração de profissionais qualificados, além de gerar desmotivação, desgaste emocional e esgotamento entre aqueles que permanecem na função (Mocsányi; Bastos, 2005).

Os obstáculos enfrentados na gestão de pessoas no futebol brasileiro configuram um ciclo vicioso: a carência de profissionalização gera decisões amadoras e conflitos políticos, que, por sua vez, comprometem a estabilidade financeira e institucional, perpetuando a precarização e elevando a rotatividade. A superação desses desafios exige uma transformação cultural significativa, com valorização da qualificação técnica, governança corporativa e adoção de modelos de gestão profissionalizados, como as Sociedades Anônimas do Futebol (SAF), capazes de introduzir práticas mais estruturadas, transparentes e menos passionais na administração do capital humano.

2.6 BOAS PRÁTICAS E TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS

A gestão de pessoas em organizações esportivas, historicamente marcada por desafios estruturais e pela informalidade administrativa no Brasil, tem passado por um processo contínuo de profissionalização. Esse movimento tem sido impulsionado não apenas por casos de sucesso nacionais e internacionais, mas também por iniciativas educacionais, adoção de tecnologias e metodologias inovadoras, e pela crescente valorização do capital humano como elemento estratégico. Tal perspectiva evidencia que o investimento em gestão de pessoas transcende o desempenho esportivo, sendo também determinante para a sustentabilidade financeira e competitiva das organizações (De Gouvêa et al., 2024).

No contexto nacional, o Clube de Regatas do Flamengo exemplifica a transformação promovida pela profissionalização e pela implementação de práticas robustas de governança corporativa. A reestruturação administrativa priorizou a contratação de executivos de mercado, a criação de processos claros na diretoria de futebol e a implementação de políticas consistentes de gestão de pessoas. Esses esforços resultaram em conquistas esportivas significativas, aumento expressivo de receitas e consolidação do clube como a instituição esportiva de maior valor de mercado nas Américas, demonstrando que a eficiência organizacional e o desempenho esportivo estão diretamente associados à qualidade da gestão de pessoas (De Gouvêa et al., 2024).

Internacionalmente, experiências como a do Manchester City, gerido pelo City Football Group, ilustram a aplicação de uma gestão integrada, baseada em dados e voltada ao desenvolvimento contínuo de atletas e staff. Programas multidisciplinares, políticas de recrutamento alinhadas à filosofia do clube e utilização de *analytics* para decisões estratégicas evidenciam a crescente importância da ciência e da tecnologia na gestão esportiva contemporânea (Passero et al., 2020). De forma complementar, o Golden State Warriors, na NBA, demonstra a relevância de uma cultura organizacional orientada ao bem-estar, desenvolvimento integral e saúde mental de atletas e colaboradores. Essa abordagem reforça a coesão interna e a sustentabilidade da performance, mostrando que o investimento em capital humano vai além da capacidade técnica, envolvendo também fatores psicológicos e sociais (Passero et al., 2020).

No Brasil, iniciativas de capacitação têm buscado suprir lacunas históricas na formação de gestores esportivos. A Confederação Brasileira de Futebol (CBF), por meio da CBF Academy e do Programa de Desenvolvimento de Executivos do Esporte (PROGE), oferece cursos e programas voltados para gestão estratégica, marketing, direito desportivo, finanças e recursos humanos, promovendo a profissionalização de dirigentes e managers (CBF, 2023). De forma complementar, o instrumento “Gestor do Esporte no Brasil” (GEB), desenvolvido pela EFE-USP, mapeia perfis, competências e atribuições dos gestores, fornecendo dados estratégicos para a formulação de cursos e

programas de desenvolvimento alinhados às necessidades reais do setor (EEFE-USP, 2025). Instituições acadêmicas como USP, FGV, IBMEC e ESPM também contribuem por meio de cursos de pós-graduação e extensão, preparando profissionais com visão estratégica, competências técnicas e capacidade de liderança, essenciais para enfrentar os desafios contemporâneos do mercado esportivo (Bastos, 2016).

A adoção de tecnologias e metodologias inovadoras configura-se como tendência consolidada na gestão de pessoas em organizações esportivas. Ferramentas de People Analytics, por exemplo, permitem monitorar engajamento, desempenho, saúde mental e bem-estar de atletas e colaboradores, facilitando intervenções proativas que previnem lesões, burnout e desmotivação (Passero et al., 2020). Simultaneamente, programas de gestão de carreira e transição de atletas, como o Programa Atleta Cidadão do Flamengo, oferecem suporte educacional, psicológico e profissional, garantindo preparação adequada para a pós-carreira e fortalecendo o vínculo com a organização (De Gouvêa et al., 2024).

Além disso, a valorização da qualidade de vida, saúde mental e equilíbrio entre vida pessoal e profissional torna-se componente central da gestão moderna. A contratação de psicólogos especializados, a criação de espaços de descompressão e programas de bem-estar refletem uma abordagem humanizada, que reconhece a integralidade do indivíduo como fator crítico de desempenho sustentável e retenção de talentos (Passero et al., 2020). Paralelamente, práticas de employer branding têm ganhado relevância estratégica, fortalecendo a imagem das organizações esportivas como ambientes de desenvolvimento profissional, atraindo talentos qualificados não apenas para o campo, mas também para áreas administrativas, comerciais e técnicas (De Gouvêa et al., 2024).

Em síntese, as boas práticas e tendências na gestão de pessoas em organizações esportivas evidenciam um movimento irreversível de profissionalização. A gestão estratégica do capital humano, aliada à governança, capacitação contínua, inovação tecnológica e atenção à saúde física e mental, consolida-se como núcleo da competitividade organizacional. Para o esporte brasileiro, essa trajetória representa oportunidade de superar desafios históricos, fortalecer a sustentabilidade institucional e alcançar excelência em um cenário global cada vez mais exigente e dinâmico (EEFE-USP, 2025).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os processos e identificar as principais dificuldades relacionadas à gestão de pessoas em organizações esportivas brasileiras, com foco particular no futebol, setor que concentra os maiores desafios e avanços na profissionalização da administração esportiva. A partir de uma revisão bibliográfica, foi possível observar que a gestão de pessoas neste contexto é fortemente marcada por uma herança histórica de amadorismo, passionismo

e pela carência de capacitação técnica específica dos gestores, conforme evidenciado por Mocsányi e Bastos (2005).

A análise revelou que as organizações esportivas brasileiras operam em um ambiente singular, caracterizado pela coexistência da lógica esportiva com a lógica empresarial, alta rotatividade de profissionais, e intensa pressão por resultados imediatos. As dificuldades identificadas – que incluem falta de profissionalização, conflitos de interesse, precarização das relações de trabalho e instabilidade financeira – configuram um ciclo vicioso que compromete a implementação de práticas modernas de gestão de pessoas. Este cenário é frequentemente reforçado por uma cultura organizacional centrada em tradições e paixões clubistas, em detrimento de critérios técnicos, meritocráticos e de governança corporativa (Bastos, 2016; Passero et al., 2020).

Apesar das barreiras históricas, a pesquisa também evidenciou um movimento crescente em direção à profissionalização. Casos de sucesso, como a transformação do Clube de Regatas do Flamengo, demonstram que a adoção de modelos administrativos profissionalizados – incluindo as Sociedades Anônimas do Futebol (SAF) – e o investimento em gestores qualificados constituem caminhos efetivos para romper com o ciclo de amadorismo e passionismo. Iniciativas de formação e capacitação, como a CBF Academy e o instrumento “Gestor do Esporte no Brasil” (GEB) desenvolvido pela EFE-USP, representam passos estratégicos para suprir a histórica carência de profissionais especializados e para fortalecer a cultura da gestão profissional (CBF, 2023; EFE-USP, 2025).

As tendências observadas, como o uso de *People Analytics*, a gestão estratégica de carreiras, programas de transição de atletas e a valorização da saúde mental e do *employer branding*, indicam a consolidação de um novo paradigma de gestão. Neste modelo, a gestão de pessoas deixa de ser uma função meramente operacional e passa a ocupar posição central na estratégia organizacional, alinhando desempenho esportivo, sustentabilidade financeira e bem-estar do capital humano (De Gouvêa et al., 2024; Passero et al., 2020). Sob a perspectiva da Teoria Baseada em Recursos (RBV), esses elementos constituem recursos estratégicos que podem gerar vantagem competitiva sustentável, uma vez que combinam competências técnicas, capacidades organizacionais e capital humano qualificado (Barney, 1991).

Considera-se, portanto, que o principal desafio da gestão de pessoas nas organizações esportivas brasileiras não reside na ausência de modelos ou conhecimento técnico, mas na superação de barreiras culturais profundamente enraizadas. A transição para uma gestão verdadeiramente profissional exige mudanças de mentalidade que priorizem competência técnica, transparência, planejamento de longo prazo e governança sólida, em detrimento de influências passionais e políticas. O futuro da gestão esportiva no Brasil dependerá, portanto, da capacidade de suas lideranças em adotar uma visão estratégica, investindo não apenas no talento em campo, mas também na qualificação de gestores e dirigentes. A profissionalização da gestão de pessoas emerge como a pedra angular para a



construção de organizações esportivas sustentáveis, competitivas e bem-sucedidas, capazes de alcançar excelência tanto dentro quanto fora das arenas esportivas.



REFERÊNCIAS

BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno.** São Paulo: Atlas, 1995.

BARTOLETTI, C. T.; BASTOS, F. C. **Monografias em gestão do esporte nos cursos de graduação da EEFESP (1995-2008).** Lecturas: Educación Física y Deportes, Buenos Aires, v. 14, n. 142, 2010.

BASTOS, Flávia da Cunha. **ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil.** Motrivivência, Florianópolis, v. 20, n. 30, p. 27-44, jun. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/930>. Acesso em: 13 abr. 2024.

BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios.** 2016. Tese (Livre-Docência) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/39/tde-17062019-123621/>. Acesso em: 09 jun. 2024.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. **Management: building competitive advantage.** 3. ed. Chicago: Irwin, 1996.

CALADO, Alexandre Miguel Ferreira. **Tomada de decisão: alguns dos erros mais comuns na tomada de decisão.** Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2007.

CBF. **CBF Academy.** Disponível em: <https://www.cbf.com.br/cbf-academy>. Acesso em: 09 out. 2024.

CHELLADURAI, P. **Sport management: defining the field.** European Journal for Sport Management. 3rd ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. **Programa Atleta Cidadão.** Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/social>. Acesso em: 09 out. 2024.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DE GOUVÊA, Diogo Gabriel Teixeira et al. **Um mar rubro-negro desaguando em um oceano azul: uma análise do Clube de Regatas do Flamengo sob a perspectiva da estratégia do oceano azul.** Retail Management Review, v. 4, n. 1, p. e30, 2024.

DE SOUZA LIMA, Anna Carolina Pedroso; MAZZEI, Leandro Carlos; COSTA, André Lucirton. **Uma Análise da Gestão de Pessoas nas Organizações que Atuam no Esporte Brasileiro: Estudo de Caso sobre um Clube Paulista de Voleibol.** PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v. 1, n. 2, p. 168-193, 2012. DOI: 10.5585/podium.v1i2.32. Disponível em: <https://uninove.emnuvens.com.br/podium/article/view/9273>. Acesso em: 14 abr. 2024.

DUPUIS, J. P. **Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista.** In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas.** v. 3. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

EEFE-USP. **Estudo traça perfil de gestores do esporte no Brasil.** São Paulo: Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, 30 maio 2025. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/24931>. Acesso em: 09 set. 2025.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH 2010.** São Paulo: MBA-USP, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989. GOLDEN STATE WARRIORS. **Chase Center & Community.** Disponível em: <https://www.nba.com/warriors/chasecenter>. Acesso em: 09 out. 2024.

GUIMARÃES, João Marcos. **A sociedade anônima de futebol e suas nuances.** São Paulo: IBDD, 2021.

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão da informação como estratégia inovadora nas organizações esportivas: um estudo no Marília Atlético Clube.** Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 26, p. 1-20, 2021.

KERTZMAN, R. **A crise dos clubes brasileiros: paixão versus profissionalismo.** São Paulo: Editora Esporte & Negócios, 2021.

KOTTER, J. P.; HASKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LUCENTE, A.; BRESSAN, P. **Análise de índices financeiros: estudo de caso do Sport.** 2015.

MACEDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MAITLAND, I. **Como motivar pessoas.** São Paulo: Nobel, 2002.

MANCHESTER CITY FC. **Annual Report 2022/23.** Disponível em: <https://www.mancity.com/annualreport-2023>. Acesso em: 09 out. 2024.

MASCARENHAS, Andre Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas.** 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MOCSÁNYI, Vinícius; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos.** Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte, v. 4, n. 4, p. 55-69, 2005. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/remef/article/view/1309/1018>. Acesso em: 14 abr. 2024.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

NAZI, Régis Michels; AMBONI, Nério. **Práticas de governança corporativa e seus impactos em clubes de futebol da cidade de Pelotas.** GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 17, n. 2, p. 1-20, 2019.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

PACHECO, R. **Sociedade Anônima do Futebol: inovação legal e governança corporativa.** São Paulo: Atlas, 2022.

PASSERO, Julia Gravena et al. **Futebol de mulheres liderado por homens: uma análise longitudinal dos cargos de comissão técnica e arbitragem.** Movimento, v. 26, p. e26040, 2020.

PEREIRA, Carlos A. et al. **A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da que virtude.** 2021.

PESTANA, Maria Cláudia. **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação.** Ciência da Informação, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

PIRES, José Calixto. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

RIEMER, H. A.; CHELLADURAI, P. **Development of the athlete satisfaction questionnaire (ASQ).** Journal of Sport & Exercise Psychology, Champaign, v. 20, p. 127-156, 1998.

ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do Esporte: definindo a área.** Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, São Paulo, v. 25, p. 91-103, dez. 2011. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rbefe/article/view/16698>. Acesso em: 14 abr. 2024.

ROCCO JÚNIOR, Ary José. **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. DOI: 10.5585/podium.v3i2.72. Disponível em: <https://uninove.emnuvens.com.br/podium/article/view/9185>. Acesso em: 14 abr. 2024.

RODRIGUES, Sérgio Santos. **O clube empresa no Brasil: mais necessidade do que virtude.** Correio Braziliense, Brasília, 04 fev. 2021. Disponível em: <https://www.correobraziliense.com.br/opiniao/2021/02/4904549-o-clube-empresa-no-brasil-mais-necessidade-do-que-virtude.html>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SALGADO, S. P. V. **Importância da cultura organizacional como fatores determinantes na eficácia do pessoal de enfermagem do hospital universitário Antonio Pedro.** 2003. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

SILVA, Fernanda. **A influência da cultura organizacional na gestão de empresas familiares.** In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: CNEG, 2015. p. 1-20.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.



VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

XAVIER, Clayton Fernando. **A Importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas**. 2011. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Planejamento e Gestão Estratégica) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2011.