



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Impactos Organizacionais no Botafogo de  
Futebol e Regatas  
Do Modelo Associativo ao Empresarial**

**João Guilherme Lopes Reis**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2022.



**João Guilherme Lopes Reis**

**Impactos Organizacionais no Botafogo de Futebol e  
Regatas  
Do Modelo Associativo ao Empresarial**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Marco Aurélio de Sá Ribeiro

Rio de Janeiro  
novembro de 2022.

## Resumo

Lopes Reis, João Guilherme. **Impactos Organizacionais no Botafogo de Futebol e Regatas: Do Modelo Associativo ao Empresarial**. Rio de Janeiro, 2022. 48 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo tem como objetivo investigar os impactos organizacionais que ocorreram com a transição do modelo de gestão associativo para o modelo empresarial no Botafogo de Futebol e Regatas. Para que fosse possível atingir o objetivo final, foi realizado um estudo abordando conceitos organizacionais como: modelos de gestão, mudança organizacional e governança corporativa. Através deste estudo, somando-se ao fato de haverem sido feitas entrevistas com funcionários do próprio clube, como resultado, foi possível obter um olhar interno destes impactos na organização.

### Palavras-chave

Organização, clube de futebol, modelos de gestão, associação, empresa, amador, profissional, mudança organizacional, governança, estrutura organizacional.

## Abstract

Lopes Reis, João Guilherme. **Organizational Impacts in the Botafogo de Futebol e Regatas: From the Associative Model to the Business**. Rio de Janeiro, 2022. 48 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study aims to investigate the organizational impacts that occurred with the transition from the associative management model to the business model in Botafogo de Futebol e Regatas. In order to achieve the final goal, a study was conducted addressing organizational concepts such as: management models, organizational change and corporate governance. Through this study, in addition to the fact that interviews have been made with employees of the club itself, as a result, it was possible to obtain an internal look at these impacts on the organization.

### Keywords

Organization, football club, management models, association, company, amateur, professional, organizational change, governance, organizational structure.

## Sumário

1	O tema e o problema de estudo	1
1.1.	Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização	1
1.2.	Objetivos do estudo	4
1.2.1.	Objetivo final do estudo	4
1.2.2.	Objetivos intermediários e específicos do estudo	4
1.3.	Justificativa e relevância do estudo e sua problematização	4
1.4.	Delimitação e focalização do estudo	9
2	Referencial teórico	10
2.1.	Modelos de gestão	10
2.1.1.	Modelos de gestão em clubes de futebol	12
2.2.	Mudança organizacional	15
2.3.	Governança corporativa	18
3	Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	21
3.1.	Etapas de coleta de dados	21
3.2.	Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	22
3.3.	Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	22
3.4.	Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	23
3.5.	Limitações do estudo	23
4	Apresentação e análise dos resultados	25
4.1.	Botafogo de Futebol e Regatas	26
4.2.	Descrição e análise dos resultados	26
4.2.1.	Amadorismo e profissionalismo	26
4.2.2.	A mudança organizacional sob a ótica dos funcionários	28
4.2.3.	Governança corporativa	30
4.2.4.	Estruturação interna	32
4.2.5.	Diferenças em trabalhar com Modelos de Gestão distintos	33
4.2.6.	Expectativas para o futuro do clube	33
5	Conclusões	35
5.1.	Sugestões e recomendações para novos estudos	38

	5
6 Referências	39
Anexo 1	43

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Quadro comparativo entre as gestões amadorista e profissional	15
---	----

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Perfil dos entrevistados	22
------------------------------------	----

# **1 O tema e o problema de estudo**

Esta seção de texto volta-se à apresentação do tema que se pretende desenvolver e do problema de estudo a ser pesquisado nesta monografia. Desse modo, apresenta-se o problema que suscitou a proposta de investigação, sua contextualização e respectivos objetivos de pesquisa. Na sequência, são indicadas a relevância e justificativa com a devida problematização do estudo e, por fim, a delimitação e focalização do estudo.

Mais especificamente, este estudo possui como objeto de estudo o clube de futebol Botafogo de Futebol e Regatas; e pretende investigar as mudanças organizacionais ocorridas em detrimento da mudança do modelo de gestão, antes tradicional, agora empresarial.

## **1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização**

As mudanças no futebol brasileiro vêm sendo cada vez maiores e mais profissionais. Faz-se necessário então uma organização maior, ou até mesmo uma reorganização por parte dos clubes, tanto interna quanto externa. Com isso, as mudanças organizacionais dos clubes de futebol acabam se tornando inevitáveis.

Em junho de 2021 foi aprovada pelo Congresso Nacional a Lei 14.193/2021, oriunda do Projeto de Lei (PL) 5.516/2019. Dois meses depois, em agosto, a mesma foi sancionada autorizando os clubes de futebol do Brasil a se organizarem sob a forma de Sociedade Anônima do Futebol (SAF).

A SAF, segundo Di Carlo (2022), é "na prática, uma empresa cuja atividade principal consiste na prática do futebol em competições profissionais, diferentemente do modelo tradicional de clubes no Brasil, que, por sua maioria, não tem fins lucrativos". Por não possuírem fins lucrativos, os clubes acabam ficando presos a questões políticas, que muitas vezes intervêm numa gestão mais profissional.

Antes de tal lei ser aprovada, já era possível que um clube de futebol no Brasil se tornasse uma empresa, graças à Lei 9.615/1998, a Lei Pelé, como é o caso de clubes como: Red Bull Bragantino, Figueirense, Athletico Paranaense,

Cuiabá, entre outros de menor expressão. Porém, mais times não aderiram ao modelo de gestão devido às legislações previstas e a falta de eficiência da regulação tributária. Por esse motivo, o mais comum no Brasil é o modelo de gestão por meio de associação (GRAFIETTI, 2022).

Todavia, a SAF traz um benefício considerável, além de ser a principal diferença, se comparada a um clube gerido por uma empresa: a tributação. Segundo Grafietti (2022), "Enquanto uma associação paga um imposto total de 3,5% a 4%, uma empresa pagaria cerca de 20% de impostos. As SAF chegam para quebrar isso, pagando apenas 5% da receita, o que é muito mais próximo do valor pago por uma associação".

A realidade dos clubes brasileiros geridos através do modelo associativo é que estes, em sua maioria, estão passando por um momento muito delicado de enormes crises financeiras e dívidas impagáveis (em sua maioria débitos com a Justiça do Trabalho e Impostos) que acabam inviabilizando a gestão da instituição. Porém, tal momento vivido é resultado justamente da má gestão existente hoje nos clubes de futebol. Isto muito se dá pelo fato de os mesmos serem entidades sem fins lucrativos, por isso, como já dito, os clubes estão presos a questões políticas e a interesses pessoais de dirigentes, que muitas vezes intervêm numa gestão mais profissional e transparente. Uma vez que o que se vê, em muitos casos, são gestões amadoras com dirigentes de clubes que colocam seus próprios interesses acima do bem do clube. Uma SAF ou um clube empresa foge dessa proximidade política dentro do clube. Como consequência dessa situação, os clubes acabam perdendo competitividade no campo, o que o leva à perda de protagonismo tanto dentro quanto fora das quatro linhas. Dessa forma, a maioria dos clubes se encontram carentes de uma gestão mais profissional e que vá tratar do "negócio" futebol com toda a seriedade que merece.

De acordo com Brunoro (1997), o valor que o futebol movimenta anualmente, fazem dele um grande negócio. Este nível foi alcançado por muitos clubes europeus quando deixaram de lado os laços paternalistas e amadores, adotando posturas mais profissionais em sua organização, junto a estratégias de empresas com ênfase em marketing, finanças, contabilidade e outros mecanismos utilizados por empresas que buscam alcançar lucro. Resende e Custódio (2012) possuem pensamentos parecidos e explicam que o resultado da profissionalização na gestão dos clubes, pode ser observado através do maior faturamento do futebol mundial, que vem aderindo ao modelo de gestão

empresarial. Ao contrário do que é produzido pelo modelo associativo dos clubes brasileiros.

Segundo Marinho (2021), "a sociedade anônima de futebol é uma boa oportunidade para o futebol brasileiro tirar das mãos de dirigentes políticos e amadores as decisões que interferem diretamente nos resultados esportivos. O formato prevê um aumento da transparência, com auditoria anual e a obrigatoriedade de serem constituídos um Conselho de Administração e um Conselho Fiscal".

A SAF então surge como um facilitador que possibilita a obtenção de receitas, já que a lei da Sociedade Anônima de Futebol permite que os clubes dividam o seu capital em ações, o que acaba por atrair possíveis investidores interessados nessas ações. Além de, na teoria, trazer uma gestão mais competente, profissional, ética, responsável e transparente. Características em falta no território brasileiro. Visto que este novo modelo de gestão traz consigo mais profissionalização (algo pouco encontrado no meio associativo pelo fato de ser uma organização sem fins lucrativos), estrutura organizacional sólida, lucrativa e eficaz, dando ênfase ao controle (interno e externo) e exigência de resultados, prestação de contas, transparência, responsabilidade fiscal e alinhamento entre planejamento estratégico e financeiro a fim de produzir ganhos dentro e fora de campo. Juntos, todos estes aspectos citados farão com que os stakeholders da organização sintam maior segurança e confiança em suas ações com a mesma.

A adoção dos princípios e práticas de boa Governança pode ajudar no processo de reconstrução administrativa e financeira dos clubes, seja pela reorganização de sua estrutura interna, quanto pela consequente atração de investimentos motivada por essas mudanças. Mais do que isso, a adoção de tais práticas pode ajudar a quebrar paradigmas e reconstruir a imagem dos clubes, trazendo impactos positivos.

Buscando melhorar suas práticas internas em busca de melhores resultados em campo, alguns times brasileiros considerados grandes, porém atolados em dívidas, já aderiram ao modelo empresarial, enxergando também a possibilidade de retomada do protagonismo nos gramados, como é o caso de Cruzeiro, Botafogo e, mais recentemente, o Vasco da Gama. Contudo, até o momento, este último encontra-se em fase final de votação interna para alteração em seu estatuto para a constituição da SAF. Tais clubes optaram pelo acordo pois teriam cada vez mais dificuldade de seguir em atividade no curto e no médio prazo caso não aderissem ao modelo empresarial.



Levando em consideração tudo o que foi exposto, cabem as seguintes questões centrais a serem respondidas ao longo do artigo: No âmbito organizacional, quais são as mudanças necessárias a se fazer para ocorrer tal transição no modelo de gestão? O que muda internamente de uma gestão para outra? O que muda de imediato? O que leva mais tempo?

Para responder a essas questões, o presente artigo terá como foco estudar o que mudou organizacionalmente no Botafogo de Futebol e Regatas do período da gestão associativa para o período da gestão empresarial.

## **1.2. Objetivos do estudo**

A seguir são apresentados os objetivos finais e os objetivos intermediários e específicos do estudo.

### **1.2.1. Objetivo final do estudo**

Considerando o que foi introduzido, este trabalho tem por objetivo final identificar as principais mudanças internas/organizacionais advindas da troca da gestão tradicional associativa para a gestão empresarial da SAF ocorridas no Botafogo de Futebol e Regatas.

### **1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo**

Para alcançar o objetivo final proposto por este estudo, faz-se necessário atingir alguns objetivos intermediários. São esses:

- Avaliar o modelo de gestão antecessor ao atual do clube (modelo associativo);
- Avaliar o modelo de gestão atual do clube (modelo empresarial);
- Avaliar as mudanças organizacionais que ocorreram com a mudança do modelo de gestão;
- Avaliar aspectos como Governança Corporativa do clube.

## **1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização**

Este estudo pretende esclarecer quais foram as mudanças internas que sucederam a troca do modelo de gestão tradicional para o empresarial no Botafogo de Futebol e Regatas.

Tal trajeto de investigação parece interessante porque os modelos (associativo e empresarial) são completamente distintos uns dos outros. Basicamente, não existe uma profissionalização no modelo associativo por ser uma entidade sem fins lucrativos. Ao contrário de um clube empresa onde a profissionalização é obrigatória por ser uma empresa e logo, busca-se a lucratividade. Assunto a ser melhor discutido mais adiante em subitem do Referencial Teórico "Modelos de Gestão em clubes de futebol". Acaba que tal mudança vai gerar uma série de impactos, das mais diversas, dentro da organização, como mudanças no organograma, nas cadeias de comando, na adoção de novas práticas internas, entre outras.

As boas práticas de governança corporativa são uma forma de alcançar a modernização e o aprimoramento das estruturas, a transparência e a prestação de contas do esporte para suas partes interessadas e para a sociedade como um todo. Mesmo assim, poucos clubes e entidades esportivas definem e aplicam boas práticas de governança de forma transparente, permanente e estruturada em suas organizações, seja por motivos de interesses, exigências legais ou pela falta de uma estrutura aplicável. Por esse motivo, pela falta de tais práticas, é desencadeada uma série de preocupações envolvendo os clubes de futebol, como por exemplo o relacionamento com possíveis colaboradores e investidores, visto que, se não há transparência, responsabilidade, ética, prestação de contas, etc., que tipo de segurança e garantias estes teriam em fazer algum tipo de negócio com uma associação ou empresa assim?

Tornar-se uma empresa não é sinônimo de sucesso. A mudança no modelo de gestão sem a adoção de novas práticas não é garantia de sucesso. Segundo Simões (2022), "Você pode ter todo o dinheiro do mundo, uma gestão extremamente profissional e não dar resultado em campo. Assim como pode ter uma gestão que é uma tragédia, mas nos jogos o time joga bem e é campeão. Essa crença que está acontecendo no Brasil é muito perigosa, sobram casos de clubes empresariais que não tiveram sucesso no resto do mundo".

Há ainda a preocupação com a falência. Em casos de resultados negativos caracterizados por uma má gestão, há o risco de falência. O clube, agora uma empresa, passa a ser regido pelas mesmas regras em vigor para outras atividades econômicas, portanto, estará sujeita aos efeitos da falência.

Existem alguns riscos relacionados ao relacionamento do novo proprietário ou acionista majoritário para com a diretoria e torcedores do clube. Os novos donos podem ter interesses e planos distintos para o clube em relação aos seus dirigentes e torcedores. Um exemplo disso pode ser o investimento muito menor

do que se esperava, fazendo com que o clube deixe de ser uma equipe competitiva para tornar-se um formador e negociador de direitos de atletas. Estes motivos podem acabar criando um atrito tanto interno (diretoria, clube) quanto externo (torcedores), gerando um afastamento entre as partes, o que é extremamente prejudicial ao clube pois deve haver uma harmonia entre todas as partes do negócio. Como consequência, tudo isso pode levar a uma perda de identidade do clube. Uma desavença entre clube e empresa pode ser muito prejudicial para o presente e futuro do mesmo. Dito isso, faz-se necessário todo um planejamento para que todos os interesses estejam alinhados e visando única e exclusivamente a única coisa que interessa: o bem do clube.

Outra preocupação que muito se deve considerar é a mudança organizacional que a transição do modelo de gestão acarreta, visto que estruturas organizacionais como o organograma da organização, por exemplo, serão afetados diretamente afetados pela mesma. As transformações advindas desta transição podem apresentar alguns sintomas e, geralmente, os colaboradores são os que mais manifestam reações. Estes, podem apresentar resistência e conflitos nesse contexto. Por isso, é preciso ter cuidado para que não interfira negativamente no negócio. No futebol, algumas situações que podem gerar ou pedir uma mudança organizacional são: redução dos clientes (torcedores) por desatualização do negócio; dificuldade em fazer parcerias; dificuldade para conseguir investimentos; alta rotatividade de colaboradores; falta de boas políticas internas (governança); ambiente interno bagunçado; falta de profissionalização; decisões tomadas por impulso e emoção; entre outras. Vai depender apenas da gestão da organização para dizer se tal mudança organizacional trará resultados positivos.

Considerou-se relevante nesta parte do artigo, trazer dois casos brasileiros para ilustrar um exemplo de péssima e outro de ótima gestão profissional de clubes.

De acordo com Riveira (2019), em agosto de 2017, a holding de investimentos Elephant assinou com o Figueirense, clube de futebol de Santa Catarina, um contrato que transformaria o futebol do time em uma empresa de sociedade limitada, com a holding sendo acionista majoritária (95%) e a associação detendo os outros 5%. Deu tudo errado. O contrato era de 20 anos, mas terminou ainda em 2019 com o Figueirense quase deixando de disputar o Campeonato Brasileiro.

A nova era começou promissora, com o time sendo campeão catarinense em 2018. Mas após dois anos sob o comando da Elephant, a empresa

Figueirense Ltda atrasou salários, não pagou comida e transporte para categorias de base e teve jogadores rescindindo contrato por meio da Justiça do Trabalho. O ápice da crise foi quando o elenco se recusou a entrar em campo em partida válida pela Série B do Campeonato Brasileiro (2a divisão do campeonato nacional), contra o Cuiabá, em agosto de 2019.

Em campo o resultado foi horroroso. Em 2017, ano da aquisição, o clube encontrava-se na Série B do Campeonato Brasileiro. Lá permaneceu até 2020 quando então caiu para a série inferior, a Série C, onde permanece até os dias de hoje.

Este caso serve para mostrar um exemplo de péssima gestão. De um clube que foi adquirido por uma empresa e com toda sua profissionalização e mudanças internas que vieram da mesma, não honrou com seus compromissos e levou o clube à beira da falência. O clube inclusive entrou com um pedido de recuperação judicial para que a associação volte a ter 100% do controle do clube numa tentativa de se reorganizar internamente sem depender de ninguém que não esteja devidamente comprometido com o mesmo (como é o caso da Elephant). O caso está em juízo.

Por outro lado, o caso do Red Bull Bragantino é um caso, até então, de sucesso. Em 2019 houve a fusão entre dois clubes: Red Bull Brasil (clube da empresa austríaca Red Bull) e o Bragantino. A fusão traz benefícios claros a ambos os lados: dá ao Red Bull Brasil a possibilidade de disputar a segunda divisão nacional (sozinho, ele não jogaria nem a Série D) e assim acelerar sua sonhada chegada à primeira prateleira do futebol brasileiro; e representa um considerável aporte financeiro ao Bragantino, que não disputava a Série A do Brasileirão desde 1998, quando foi rebaixado (PLACAR, 2021).

O objetivo de retorno à Série A do Brasileirão logo foi atingido e no mesmo ano da fusão foi campeão da Série B. Em 2020, fez um campeonato considerado razoável, terminando na décima colocação. Mas em 2021, fez uma belíssima campanha e terminou o campeonato na sexta colocação, o que o levou direto à fase de grupos da Copa Conmebol Libertadores. Além de, no mesmo ano, chegar à final da Conmebol Sul-Americana. Ambos torneios continentais de clubes de futebol da América do Sul.

É um clube, hoje, extremamente organizado e bem estruturado internamente. Tudo isso faz com que o Red Bull Bragantino consiga bater de frente com alguns grandes clubes do futebol brasileiro e sul americanos.

Existem ainda casos de bons resultados em campo mas vindos de péssimas gestões, como é o caso do Clube Atlético Mineiro e Cruzeiro Esporte

Clube, ambos de Minas Gerais. O primeiro, um clube associativo, vem de títulos e mais títulos, empilhando uma taça atrás da outra, porém sua dívida gira em torno de R\$1,3 bilhão. Já o segundo, um clube empresa, há uns anos atrás (quando ainda era uma associação), conquistou diversos títulos e hoje (SAF), está pelo terceiro ano consecutivo jogando a segunda divisão do campeonato nacional. Este, enxergou na SAF uma solução para se reorganizar internamente para voltar a viver tempos melhores, porém com mais responsabilidade em suas ações. São dois clubes que conseguiram resultados em campo, porém sacrificando suas finanças e previsões futuras. E como diz o ditado popular: "Uma hora a conta chega".

Existem mais casos nacionais e internacionais, mas esses foram necessários para se justificar e mostrar a relevância desse estudo mostrando que nem sempre a profissionalização ou a empresarização de um clube é sinônimo de sucesso e as mudanças organizacionais se tornam inevitáveis dentro do mesmo. Se não houver uma reestruturação interna, adoção de novas práticas e condutas responsáveis, colaboração interna, entre outros fatores, o processo de mudança se tornará mais lento e difícil, ou até mesmo inviável.

Julgou-se que, com todos esses fatores e exemplos citados, este tema seja um assunto muito interessante a ser abordado neste trabalho devido ao fato da troca dos modelos citados de gestão ser algo cada vez mais real e presente no futebol brasileiro.

Dessa forma, fica a curiosidade de querer saber o que precisa mudar internamente para que a SAF realmente seja sinônimo de gestão de sucesso, como está se vendo no Red Bull Bragantino e no futebol mundial, e não de fracasso, como se viu no Figueirense, e se isso se aplica ao Botafogo de Futebol e Regatas.

As informações que este estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para os próprios clubes que estejam pensando em fazer essa transição no modelo de gestão, e assim poderão analisar as mudanças que ocorreram internamente no clube carioca.

Os resultados a serem alcançados neste artigo também poderão ser úteis para outras pesquisas do meio acadêmico posto que pode ser objeto de interesse para possíveis novos artigos.

#### **1.4. Delimitação e focalização do estudo**

Este estudo volta-se mais especificamente para abordar a questão da mudança no modelo de gestão e seus impactos organizacionais sob o ponto de vista específico do clube de futebol Botafogo de Futebol e Regatas. Tal clube de futebol foi selecionado devido ao fato do mesmo ser o único clube carioca a ter oficialmente feito sua transição no modelo de gestão indo de encontro à SAF. O foco será sobre a investigação das principais mudanças organizacionais ocorridas devido à transição em questão do modelo de gestão tradicional por associação para o modelo de gestão empresarial.

Dentre diversas características do objeto de estudo aqui selecionado, este estudo pretende focalizar esforços de pesquisa em questões como: O que mudou internamente no Botafogo? Como se deu o processo de mudança organizacional nessa transição do tradicional para o empresarial? Foram implementadas práticas de boa governança? Existe uma fiscalização? O clube está melhor estruturado internamente? São essas perguntas que este estudo pretende responder.

A pesquisa para elaboração deste trabalho foi realizada no Rio de Janeiro pelo fato do objeto de pesquisa selecionado, o Botafogo de Futebol e Regatas, ser um clube carioca. Tendo seus dados coletados no período de julho a novembro.

## **2 Referencial teórico**

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

Esta seção está dividida em três partes e abordam, respectivamente, a questão dos modelos de gestão, mudança organizacional e governança corporativa para contextualizar o problema de estudo e servir de base para o capítulo 3 em diante.

Na primeira seção discutem-se as perspectivas de Pereira (1995), Drucker (2002) e Ferreira et al. (2005), sobre os Modelos de Gestão existentes ao longo da História da Administração. E as perspectivas de Azevedo, Barros e Suaiden (2004), Mazzei e Bastos (2012), Melo Neto (1998), Resende (2000) e Toledo (2009) sobre os Modelos de Gestão existentes nos clubes de futebol.

Na segunda seção discute as perspectivas de Chiavenato (2004), Wood Jr. (2009), Cançado e Santos (2014) e Gonçalves e Carvalho (2006) a respeito da mudança organizacional, bem como os tipos e etapas existentes na mesma.

Por fim, a terceira seção discute acerca do conceito de Governança Corporativa segundo Steinberg (2003), Lameira (2001), Freitas e Filho (2011) e Carlezzo (2003) e suas implicações para os clubes de futebol.

### **2.1. Modelos de gestão**

Nesta seção serão abordados aspectos relacionados aos modelos de gestão existentes ao longo da História, bem como suas abordagens e características mostrando também como este conceito impacta diretamente nos modelos de gestão dos clubes de futebol.

Segundo Pereira (1995), modelo de gestão pode ser entendido como um elemento que norteia as organizações, orientado pelo que essa organização entende como sendo sua visão de negócio. Assim, o que a organização entende como sendo a sua "visão de negócio" é justamente o que vai determinar o tipo de gestão que será empregada assim como algumas características da empresa, de modo que ela adquira uma identidade própria e seja identificada como única em um mercado competitivo.

Ainda de acordo com Pereira (1995), existem alguns níveis de satisfação como eficiência, eficácia e efetividade, que vão servir de indicadores para avaliação do modelo de gestão utilizado em uma organização. Tais indicadores apenas começaram a ser utilizados a partir dos anos 50 até o início dos anos 70, onde as organizações entraram na era da eficiência e posterior a isso, houve o rompimento dos modelos de gestão tradicionais, para se introduzir o modelo que visava a qualidade total.

Diversos autores (PEREIRA, 1995, DRUCKER, 2002, FERREIRA et al., 2005) falam sobre como a contribuição de pensadores, pesquisadores e estudiosos da administração deram para a construção dos modelos de gestão, desde a "Administração Científica" iniciada por Taylor, Ford e Fayol com pensamentos e modelos voltados mais para ações racionais e lógica mecânica. Através dessa fase, tem-se hoje um dos modelos de gestão mais utilizados, o modelo burocrático de administração. Após a fase científica, veio a administração com abordagem humanística, com modelos de gestão voltados às pessoas com atenção voltada para os empregados, mais humanizados, ao contrário da visão científica. Follet, Likert, McGregor, Maslow, Barnard, entre outros, foram alguns autores conhecidos por estudarem e pesquisarem mais a fundo esses modelos de gestão com abordagem mais humanista.

De acordo com Pires (2003), as técnicas que Taylor desenvolveu para as empresas, têm servido como inspiração para algumas equipes no cenário do esporte profissional, no sentido de que a utilização dessas técnicas voltadas ao treinamento visam um melhor preparo físico, técnico e tático.

Com o desenvolvimento tecnológico e do conhecimento, foram desenvolvidos os modelos de gestão integrativos que serviram de subsídio para as empresas inseridas em um ambiente de constante mudança. Outro fator que acelerou o processo de desenvolvimento desse tipo de gestão foi a velocidade pela qual a comunicação passou a tomar.

Por volta da década de 80, algumas empresas americanas começaram a utilizar um novo modelo de gestão empreendedor em contrapartida ao modelo de gestão japonesa, que era composto por uma gama de técnicas de gestão que visavam a "Qualidade Total". Tal modelo empreendedor, tem como característica a desverticalização da empresa que passa a operar não mais com um esquema burocrático funcional, mas sim com mais autonomia e liberdade de ação, voltando seus esforços para o mercado. Com a desverticalização das estruturas empresariais, que é tendência nos modelos atuais, as empresas por meio dos



seus relacionamentos começam a formar redes, por meio de parcerias e dessa forma rompem com os modelos de gestão mais tradicionais (Pereira, 1995).

Todavia, ainda segundo o autor, adotar um determinado modelo de gestão varia tendo em vista o momento administrativo que a empresa está vivenciando e para todo modelo existe uma justificativa que acompanha a evolução gerencial ocorrida. "... à medida que essas empresas observam que estão perdendo mercado, ou que empresas concorrentes lançaram novos produtos ou serviços, ou que os clientes apresentam novos comportamentos, percebem a necessidade de ajustes internos, seja na estrutura hierárquica, seja nas práticas de decisão [...]. Enfim, há uma revisão e renovação de práticas" (PEREIRA, 1995, p.39).

De acordo com Ferreira (2005) após o período da 2ª Guerra Mundial, surgiram novos modelos de gestão com abordagem diferente dos modelos que estavam sendo utilizados. Essas novas abordagens eram menos prescritivas e mais críticas no sentido de alertar os administradores para as mudanças ambientais. Eram integrativas e abordavam a teoria da contingência e gestão estratégica e outras que estavam sendo construídas, que são os modelos crítico, holográfico, Adhocracia, Organizações de aprendizagem, entre outros. Tais modelos de gestão são entendidos como uma contribuição da administração na tentativa de compreender e solucionar os problemas complexos presentes na mudança organizacional. Mais uma vez os avanços tecnológicos e o constante aumento de produtividade e velocidade de inovação em bens e serviços, foram fatores que influenciaram o surgimento desses novos modelos citados.

O modelo holográfico aponta para o conhecimento da empresa como um todo e não apenas das partes; e o modelo das organizações de aprendizagem considera as empresas como meio para que os funcionários possam obter mais conhecimento e resolver com isso situações problemáticas do momento.

É importante frisar que para alguns autores, não há um modelo de gestão que seja melhor ou pior. O modelo a ser inserido na empresa depende do tipo de estímulo que a mesma está sofrendo em um determinado momento e das respostas que os gestores darão a essa mudança.

### **2.1.1. Modelos de gestão em clubes de futebol**

Nesta seção serão abordados os modelos de gestão existentes em clubes de futebol: o amador e o profissional.

De acordo com Azevêdo, Barros e Suaiden (2004), existem características que diferem uma gestão amadora e uma gestão profissional.

Segundo os autores, a administração amadora é considerada como sendo aquela onde predominam ações amadoras na gestão dos negócios do clube e o profissionalismo verifica-se apenas nos processos de negociação dos jogadores e na elaboração e administração de seus contratos com outros clubes. Este tipo de administração é baseado em valores tradicionalistas e paternalistas e o comportamento do dirigente é influenciado por fatores emotivos e passionais que introduzem uma dimensão irracional em suas decisões. O grande problema é que como os clubes são entidades sem fins lucrativos, acabam tendo sua administração voltada para dentro, implicando na prevalência de problemas administrativos em detrimento das oportunidades de mercado.

Para Azevedo (1999), em termos de objetivos, em geral o dirigente procura manter as tradições do clube, atuando como um prestador de serviços para o departamento de futebol, sendo, em certo sentido, credor do trabalho dos jogadores. As ações são de cunho tradicional e afetivo (passionalidade), e estão relacionadas aos interesses pessoais, econômicos, políticos e simbólicos.

Segundo Mazzei e Bastos (2012), as principais características da gestão de clubes de futebol no modelo amador são: definição de gestores com base em critérios políticos, dedicação parcial e não exclusiva dos diretores, atividade dos diretores exercida de maneira não remunerada e as funções dos mesmos são exercidas de maneira não especializada e sem conhecimentos teóricos e práticos.

De acordo com Azevêdo, Barros e Suaiden (2004), a administração amadora da maioria dos clubes ajuda a aumentar o precipício do futebol nacional. Por não serem profissionais, os gestores acabam gastando mais do que arrecadam. "Há clubes falidos porque os dirigentes levam os negócios pela paixão, não pela razão. A partir do momento em que você administra com profissionalismo, a tendência é crescer", afirma Wágner Marques, presidente de honra do Gama (clube de Brasília).

Já a administração profissional, ou administração empresarial, o clube passa então a ter uma gestão estratégica voltada para o mercado externo, visando o lucro e a rentabilidade. Surge então a necessidade de obtenção de resultados positivos, sejam eles financeiros ou esportivos, sendo essa a única forma de permanecer no mercado. Uma vez que, por ser uma empresa, a organização estará sob constante fiscalização pública (MELO NETO, 1998).

Para Melo Neto (1998), o objetivo do gestor é a direção da empresa a que se pertence, sendo também credor do trabalho e, de modo específico, tem como interesse os lucros econômicos e simbólicos para a sua organização.

Já de acordo com Mazzei e Bastos (2012), os principais pontos focais na gestão profissional de um clube de futebol são: partindo de critérios técnicos definir os diretores, exclusividade na dedicação por parte dos diretores e equipes, os diretores devem trabalhar de forma remunerada e as funções dos diretores e equipes são exercidas de maneira especializada e com base nos conhecimentos teóricos e práticos.

Ao planejar estrategicamente um clube de futebol, é necessária uma análise detalhada do ambiente interno do clube, com a finalidade de identificar os elementos de planejamento, ou seja, objetivos do clube, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informações, processos gerenciais, etc. (PEREIRA ET AL, 2004).

De acordo com Rezende (2000) e Toledo (2009), existem três formas de gestão as quais a organização pode adotar para profissionalizar sua administração e assim torná-la uma empresa: a autogestão, onde o clube é responsável pela própria gestão; a terceirização, onde o clube contrata uma empresa para gerir suas atividades esportivas; e a Sociedade de Propósito Específico (SPE), onde o clube cria uma nova empresa, sendo ela, uma "Limitada" ou uma "Sociedade Anônima".

Visando resumir tudo que foi dito, abaixo segue um quadro comparativo entre os dois modelos de gestão: amador e profissional.

**Figura 1: Quadro comparativo entre as gestões amadorista e profissional**

<b>Gestão amadorista</b>	<b>Gestão Profissional</b>
Predomínio dos interesses de um grupo sobre os da totalidade.	Predomínio da visão estratégica, da busca de resultados.
A visão dos componentes do grupo interno como principal público-alvo	Visão dos receptores dos serviços como segmentos de mercado.
Ênfase no fortalecimento interno do "grupo"	Ênfase na busca de parceiros e investidores.
A direção não é remunerada ou a remuneração não é compatível com a competência profissional exigida e, portanto, não centrada em resultados.	A direção é remunerada e, normalmente, bem remunerada, portanto, cobrada em termos de resultados.
Estrutura departamentalizada por funções tradicionais, voltadas para o gerenciamento das atividades.	Estrutura divisional/corporativa voltado para o gerenciamento das diversas atividades institucionais.
Ênfase no "estatuto" como fonte de decisão no processo de gestão.	Ênfase na elaboração e implantação de "novos projetos de detecção de necessidades" como fonte de decisão no processo de gestão.
Alto poder de influência dos "conselheiros" que representam a força da decisão.	Alto poder de influência dos "gerentes profissionais" que representam a força do conhecimento e a profissionalização.
Vigência do paradigma da "entidade sem fins lucrativos".	Vigência do paradigma da "busca de resultados".
Estreita vinculação com os "componentes do grupo" e a administração voltada para dentro.	Estreita vinculação com o "mercado" e a administração "voltada para fora".

Fonte: Azevêdo e Barros (2004).

Ao longo do artigo, serão mostradas justamente as mudanças organizacionais ocorridas no clube de futebol Botafogo de Futebol e Regatas vindas dessa transição da gestão amadora para a gestão profissional ou empresarial.

## **2.2. Mudança organizacional**

Atualmente, o mundo passa por constantes mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas que ocorrem com enorme velocidade. Dessa forma, as organizações precisam estar abertas à mudança, pois sua sobrevivência vai depender de sua capacidade de adaptação e renovação.

Segundo Chiavenato (2004), a mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra diferente. Mudança representa transformação, interrupção, ruptura. A mudança está em toda parte, seja nas organizações, nas cidades, nos hábitos pessoais, nos produtos e serviços, no tempo, no clima e no dia a dia.

Com o passar dos tempos, as organizações sofreram transformações e grandes mudanças, precisando serem redesenhadas e modificadas. De acordo com Álvarez, Giacometti e Gusso (2008), o século XXI promete ser o da governança corporativa, pois o tema se tornou uma das questões chave na gestão e regulamentação de uma empresa.

Os principais motivos que levam uma organização a mudar são as novas tecnologias, restrição de recursos, adequação a novas legislações, alterações do meio ambiente, redução de custos, melhora da qualidade, administração de conflitos e aumento da produtividade. Todavia, a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais nos padrões de trabalho e nos valores em resposta às modificações.

Wood Jr. (2009) define mudança organizacional como sendo "qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização".

Já para Bennis (1969), desenvolvimento organizacional é uma estratégia educacional adotada para trazer à tona uma mudança organizacional planejada, exigida pelas demandas às quais a organização tenta responder e que enfatiza o comportamento com base na experiência. Dessa forma, podemos dizer que o desenvolvimento organizacional é a mudança organizacional planejada.

Para Cançado e Santos (2014), o dinamismo do cenário das organizações leva a constantes mudanças e necessidade de adaptação ao meio, por isso a mudança organizacional pode ser uma reação de adequação estratégica da organização.

Voltando aos estudos de Chiavenato (2004), o autor afirma que empresas bem sucedidas são aquelas que estão abertas à mudança, são competitivas e voltadas para o cliente. Assim, estas empresas/organizações devem contar com seus dirigentes, executivos e de todo o pessoal de todas as áreas e níveis das mesmas.

O maior desafio é a mudança das pessoas e da cultura organizacional. Conceito este, que segundo o autor é "o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização". O que vai determinar que a empresa possa ganhar vantagem competitiva é justamente a administração de renovação desses valores, ou seja, da cultura organizacional. Com esta, afetando todos os aspectos da organização, como processos, estratégias e estrutura.

Para haver uma mudança mais efetiva e dinamizada, se faz necessário que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a melhoria e para a excelência.

Coelho, Ribeiro e Ferreira (2010) afirmam que a empresa e seus dirigentes devem sempre ter sensibilidade para conhecer as pressões que estimulam as mudanças. Esta pressão pode ser interna, através de necessidade da empresa,

ou por forças ambientais através de concorrentes, clientes, fornecedores, ou ainda variáveis econômicas, políticas, tecnológicas, sociais, legais e culturais.

Segundo Chiavenato (2004), ocorrem quatro tipos de mudanças dentro das organizações:

- Na estrutura: Afetam a estrutura organizacional, os órgãos (como divisões ou departamentos, que são criados, eliminados, terceirizados ou fundidos), as redes de informações internas ou externas, os níveis hierárquicos (geralmente reduzidos no sentido de tornar horizontal as comunicações). Além disso, as mudanças estruturais também envolvem alterações no esquema de diferenciação e integração existente;
- Na tecnologia: Afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos, entre outros. Ela envolve a maneira pela qual a empresa executa suas tarefas e produz seus produtos e serviços;
- Nos produtos ou serviços: Afetam os resultados ou saídas da organização;
- Na cultura: Afetam os comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações e necessidades das pessoas.

Todas essas mudanças podem ocorrer de forma incremental ou radical, mas segundo o autor, não importa qual dessas duas será utilizada. Ambas trazem benefícios para a organização, como o aumento da competitividade empresarial, otimização do desempenho da organização e condução a maior integração com o cliente e o mercado.

Chiavenato (2004) ainda cita as três etapas passadas no processo de mudança organizacional:

- Descongelamento do padrão atual de comportamento: ocorre quando a necessidade de mudança se torna tão óbvia que a organização entende e aceita rapidamente. Esta etapa traz o desaprendizado de velhas ideias e práticas para serem substituídas por novas que devem ser aprendidas;
- Mudança: ocorre quando existe a adoção de novas atitudes, valores e comportamentos que são transmitidos por um agente de mudança. Nesta etapa, as novas práticas aprendidas são colocadas em execução, dando um novo rumo à organização;
- Recongelamento: ocorre quando as pessoas incorporam um novo padrão de comportamento, significando que o aprendizado foi integrado à prática atual. Passando a ser uma nova maneira que a pessoa conhece e como faz seu trabalho, sendo bem sucedido.

No meio futebolístico nada disso é diferente. Dada a popularidade do esporte e sua constante evolução, segundo Gonçalves e Carvalho (2006), passaram a surgir agentes interessados em investir no futebol, o que demanda uma profissionalização das atividades que envolvem o esporte. Para isso, faz-se necessário toda uma mudança organizacional interna.

Esta seção serviu então para abordar o conceito de mudança organizacional e suas implicações no meio empresarial, destacando suas dificuldades, seu passo a passo neste processo e os tipos de mudança existentes. Além do entendimento de que tudo que foi descrito se encaixa perfeitamente em um processo de mudança organizacional de um clube de futebol.

### **2.3. Governança corporativa**

Nesta seção será abordado o conceito de governança corporativa, um conjunto de mecanismos, normas e práticas que se fazem essenciais nos dias de hoje em organizações de sucesso de qualquer ramo de negócio.

Segundo Álvarez, Giacometti e Gusso (2008), o século XXI promete ser o da governança corporativa, pois o tema se tornou uma das questões chave na gestão e regulamentação de uma empresa.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2010), governança corporativa é o sistema que assegura aos sócios proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos essenciais para o exercício do controle. A boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados.

Lameira (2001) define o termo como "conjunto de mecanismos econômicos e legais que são alterados por processos políticos, objetivando melhorar a proteção dos direitos dos acionistas e credores (investidores de uma forma geral) em uma sociedade". Em outras palavras, são procedimentos que visam a profissionalização do relacionamento entre acionistas, diretoria, conselho de administração, conselho fiscal e auditoria independente.

Para Steinberg (2003), a grande discrepância de interesses dentro da organização, as agendas ocultas que atendem a compromissos individuais são barreiras para o desenvolvimento da organização. Faz-se necessário que as

pessoas envolvidas com a mesma conciliem seus sonhos e objetivos pessoais com os da organização, como por exemplo, boa gestão, alcançar resultados e garantir sua longevidade. Apenas através dessa conciliação poderá haver transparência e estímulo à atitudes éticas. O autor citado ainda destaca a fala do então presidente do IBGC no período de 2001-2003, quando diz que a governança e ética caminham juntas: "Uma organização pode ter os melhores princípios de ética e não ter boa governança. Já a recíproca não é verdadeira. A adoção de boas práticas de governança significa também a prática de princípios éticos".

Dessa maneira, a finalidade da governança corporativa é aumentar a possibilidade de os fornecedores de recursos garantirem o retorno sobre seu investimento. Essa confiabilidade é proporcionada através da transparência, do profissionalismo e da responsabilidade advindas de uma boa governança.

Ainda de acordo com o principal órgão regulador de governança corporativa, o IBGC (2010), os princípios básicos da governança corporativa para o desenvolvimento de uma cultura de respeito, responsabilidade, valorização, transparência e confiança, dividem-se em:

- **Transparência:** Tem a obrigação de informar, disponibilizando as informações que sejam do interesse das partes interessadas e não apenas aquelas impostas por regulamentos;
- **Equidade:** Respeito pelos diretores e todas as partes interessadas;
- **Prestação de contas:** Responsabilidade total dos administradores pelo trabalho desenvolvidos em seus mandatos;
- **Responsabilidade:** Zelar pela longevidade da empresa, cumprindo considerações de ordem social e ambiental;
- **Ética:** Conjunto de princípios básicos que visa disciplinar e regular os costumes, moral e conduta das pessoas, dentro das empresas.

Tudo isso somado vai proporcionar aos proprietários o aumento da eficiência operacional, o gerenciamento de riscos, uma redução de conflitos entre os sócios, uma melhoria da imagem da empresa, uma facilidade ao acesso e redução do custo de capital da empresa.

A grande maioria dos clubes do futebol brasileiro adotam o modelo de gestão associativo sem fins lucrativos, ou seja, os clubes não possuem donos ou capital aberto na bolsa de valores. Como resultado, os clubes são geridos de maneira amadora onde ninguém é responsabilizado por prejuízos e dívidas, por exemplo, sendo estas, passadas de gestão para gestão sem um responsável por isso. Tornando-se um ciclo vicioso.



Com tudo o que foi aqui exposto a respeito do conceito de governança corporativa, a adoção de boas práticas da mesma por clubes de futebol traria mais transparência, confiança, segurança e responsabilidade para com seus stakeholders. Segundo Freitas e Filho (2011), a governança corporativa surge então como alternativa para adequar os clubes de futebol às necessidades do mercado, contribuindo para consolidar a marca, e conferindo maior responsabilidade de inserção dos clubes no grupo de empresas que despertam interesses de investidores. Além disso, possibilita um estreitamento da relação clube-torcedor.

Embora o meio organizacional futebolístico seja avesso a transformações, existem pessoas conscientes que reconhecem a urgência na implementação de mudanças, de maneira a diminuir a possibilidade de abusos para garantir o crescimento e a perenidade do clube. Mais do que uma lista de práticas a serem seguidas, a governança corporativa pode fornecer instrumentos que otimizem as relações do clube com a sociedade, de maneira a maximizar o recebimento dos recursos necessários ao seu desenvolvimento (CARLEZZO, 2003).

### **3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado.

Está dividido em cinco seções que informam, respectivamente, sobre as etapas de coleta de dados do estudo realizado, sobre as fontes de informação selecionadas para coleta de informações neste estudo. Na sequência, informa-se sobre os processos e instrumentos de coleta de dados realizados em cada etapa, com respectivas justificativas, sobre as formas escolhidas para tratar e analisar os dados coletados e, por fim, sobre as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

#### **3.1. Etapas de coleta de dados**

O método de coleta de dados utilizado pelo autor foi o de entrevista qualitativa, na qual a representatividade não é o fator mais importante e sim, o aprofundamento das informações transmitidas pelo grupo de entrevistados (GERHARDT E SILVEIRA, 2009). Este tipo de pesquisa também pode ser utilizado para analisar atitudes, motivações e sentimentos dos entrevistados (MCDANIEL, 2003 apud VIANA, 2014).

Assim, foi elaborado um roteiro de entrevista, que se encontra no “Anexo 1”, para ser utilizado com funcionários do Botafogo de Futebol e Regatas, justamente para saber mais e ter uma perspectiva interna do clube. Após a realização de 5 entrevistas, houve a coleta, processamento e análise dos dados obtidos.

A escolha pela pesquisa qualitativa se deu pelo fato de os dados a serem obtidos por esse método, apresentarem uma maior qualidade e profundidade de informações. Dessa forma, este tipo de pesquisa permitirá compreender e os detalhes dessas informações.

### 3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Para esta etapa, a amostra selecionada de entrevistados foi de 5 pessoas. A pesquisa contou exclusivamente com funcionários do Botafogo de Futebol e Regatas, justamente pelo fato do objetivo principal do estudo ser os impactos ocorridos internamente no clube. Por isso julgou-se necessário entrevistar única e exclusivamente funcionários do próprio clube.

O número de entrevistados foi definido como 5 pois acreditou-se que após esse número de entrevistas, as respostas já teriam um grande volume de informação, o que as tornaram suficientes para o trabalho. Sendo assim, todos os entrevistados são funcionários que vivem 100% do Botafogo de Futebol e Regatas diariamente.

**Tabela 1: Perfil dos entrevistados**

ENTREVISTADO	CARGO NA EMPRESA	ANO DE INGRESSO NO CLUBE
1	Analista Comercial	2019 - Atualmente
2	Analista Pleno de Marketing	2018 - Atualmente
3	Analista de Marketing	2020 - Atualmente
4	Gerente de Futebol	2014 - Atualmente
5	Coordenador Técnico	2015 - Atualmente

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, foi elaborado um roteiro de entrevista bem estruturado, composto por perguntas igualmente bem estruturadas, para serem utilizadas pelo entrevistador durante o processo. Todas as perguntas elaboradas no roteiro são referentes aos temas tratados neste estudo, ou seja, aspectos internos organizacionais do Botafogo de Futebol e Regatas.

Julgou-se que as entrevistas poderiam ser realizadas de forma remota sem perder a qualidade do presencial. Dessa forma, assim foram feitas. Com as entrevistas sendo feitas de forma individual e remota através da plataforma online Zoom e chamada de vídeo via WhatsApp, as mesmas foram marcadas de

acordo com os horários mais convenientes para os entrevistados para que o tema do presente estudo e as perguntas fossem debatidas.

Cada entrevista teve duração média de 40 minutos, de forma que as mesmas fossem as mais objetivas possíveis sem espaço para os entrevistados se perderem e fugirem do assunto. O registro das entrevistas foi feito por meio de vídeo e gravador de voz. Além disso, os dados obtidos foram registrados e consolidados em ferramentas do pacote Office, mais especificamente como Word e Excel.

### **3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

Tendo em vista que a modalidade de pesquisa escolhida para este presente trabalho foi a qualitativa, todos os dados obtidos nas conversas com os entrevistados foram tratados de forma não estatística. Tais dados foram salvos e transcritos através das gravações feitas durante as entrevistas e consolidadas em um arquivo Word.

A partir disso, de acordo com o que se julgou apropriado ao tema do trabalho, houve uma organização dos relatos dos entrevistados. Dessa forma, foi possível uma análise mais detalhada. No capítulo seguinte, os dados serão apresentados de forma mais precisa e de acordo com os assuntos tratados no presente estudo.

### **3.5. Limitações do estudo**

Foram encontradas apenas duas limitações durante a etapa de aplicação das entrevistas. Estas, foram realizadas de maneira remota e de antemão, não perderam a qualidade do que se imagina no presencial. A primeira limitação se deu na primeira comunicação, via WhatsApp, em que os entrevistados demoravam muito para dar uma resposta. Houve ainda um possível entrevistado que nem sequer respondeu à mensagem inicial de primeiro contato. A segunda, se deu pelo fato de os entrevistados não terem o compromisso esperado pelo autor. 60% dos entrevistados (3 dos 5) não compareceram ao encontro virtual na primeira reunião marcada, com alguns cancelando em cima da hora e outros simplesmente não aparecendo. As justificativas para isso vinham depois de um tempo. Todavia, após algumas remarcações, tudo correu da melhor maneira possível e os únicos contratempos ficaram sendo: o problema de compromisso

com a hora marcada e o problema da comunicação tardia para explicar a ausência na reunião marcada.

## **4 Apresentação e análise dos resultados**

Este capítulo, organizado em 8 seções apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado.

Estão organizados em 8 seções. A primeira apresenta e descreve a instituição tratada no trabalho: o Botafogo de Futebol e Regatas. Nesta primeira seção, é apresentada um pouco da história do clube, sua fundação, seus títulos, craques do futebol brasileiro que vestiram a camisa do clube, desde o clube associativo ao clube empresarial. Ou seja, desde 1942 até 2022.

A seguir fala-se sobre o amadorismo encontrado no clube em seu período associativo e do profissionalismo que se instalou no mesmo com a chegada da Sociedade Anônima do Futebol sob a ótica dos entrevistados. Além de trazer uma visão de como essa questão afeta seus trabalhos.

Em seguida, trata-se do assunto mudança organizacional. Nesta seção, os entrevistados citam as principais mudanças organizacionais que ocorreram no clube sob suas óticas. Além de responderem como foi o processo de mudança para os mesmos.

Mais adiante, trata-se da governança corporativa. É tratado como era e como passou a ser com a chegada da SAF essa questão da governança. Se existia governança no clube associativo e se hoje, como empresa, isso se faz presente.

Em seguida, fala-se sobre a estruturação interna do clube. Com isso, os entrevistados dizem se o mesmo está igual ou melhor estruturado/organizado internamente e como isso afeta o dia a dia dos funcionários do Botafogo.

Mais adiante, são tratadas as diferenças que os funcionários sentiram em trabalhar em um mesmo clube que antes era associativo para um agora empresarial.

Por fim, a última seção trata sobre as expectativas que os funcionários do clube possuem sobre o futuro do Botafogo de Futebol e Regatas.

#### **4.1. Botafogo de Futebol e Regatas**

O Botafogo de Futebol e Regatas nasceu oficialmente no dia 8 de dezembro de 1942, como resultado de dois clubes com o mesmo nome: o Club de Regatas Botafogo e o Botafogo Football Club. Os dois clubes tinham suas sedes no bairro de Botafogo, na Zona Sul do Rio de Janeiro.

A partir das décadas de 1950 e 1960, encantou o mundo tendo atuado em mais de 100 países. Com alguns dos maiores craques do futebol mundial, como Garrincha, Nilton Santos, Jairzinho, Didi, Zagallo, entre outros, foram alguns atletas que vestiram a camisa do clube. É também, o clube que mais cedeu atletas à Seleção Brasileira de futebol para a disputa da Copa do Mundo. São 47 convocações no total.

O clube chegou a ser eleito em uma lista oficial divulgada pela FIFA como um dos 12 maiores do século XX. Seus principais títulos oficiais são: 1 Taça Conmebol; 2 Campeonatos Brasileiros Série A; 2 Campeonatos Brasileiros Série B; 4 Torneios Rio-São Paulo; e 21 Campeonatos Cariocas.

O Botafogo de Futebol e Regatas foi um clube associativo (sem fins lucrativos) ao longo de toda sua História. Porém, recentemente, o clube se viu afundado em uma grave crise administrativa e financeira quando o mesmo não tinha condições de quitar contas básicas do dia a dia, como água e luz. Além de, às vezes, não ter condições de bancar a realização de jogos. Segundo o balanço financeiro de 2020 do clube, o Botafogo possuía uma dívida de R\$933 milhões, sendo o segundo time mais endividado do país.

Até que, em 2022, buscando se reorganizar internamente para voltar a ter sucesso dentro de campo, o clube se tornou o primeiro grande clube do país a oficializar e implementar o modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Negociando assim, 90% do clube com o empresário norte-americano John Textor por R\$410 milhões, que agora possui a missão de recolocar o Botafogo de Futebol e Regatas entre as potências do futebol brasileiro.

#### **4.2. Descrição e análise dos resultados**

##### **4.2.1. Amadorismo e profissionalismo**

Foi considerada unanimidade entre os entrevistados que, internamente, a SAF veio para somar.

Analisando o aspecto das gestões amadora e profissional sob a ótica de Azevêdo e Barros (2004) e Mazzei e Bastos (2012), ao falar de uma gestão

amadora, fala-se que de maneira geral, as ações dos dirigentes são de cunho tradicional e afetivo (passionalidade), e estão relacionadas aos interesses pessoais, econômicos, políticos e simbólicos. Além de que estes gestores atuam de maneira não especializada e sem conhecimentos teóricos e práticos.

Levando em consideração algumas respostas dos entrevistados, ao serem questionados sobre o que havia mudado e o que precisava mudar na organização do clube com a transição dos modelos de gestão, 4 dos 5 entrevistados mencionaram questões políticas internas. Todos esses, relataram como se tornava difícil trabalhar em um ambiente político que interferia diretamente nas decisões estratégicas do clube.

Segundo o entrevistado 1, o maior ponto de mudança que ocorreu dentro do clube foi o fato de algumas decisões não terem mais interferência externa. *"Vou dar um exemplo: nós estávamos negociando com uns patrocinadores para um espaço no uniforme. Tínhamos um possível patrocinador "A" com uma oferta mais vantajosa. Mas, o patrocinador "B", por questões de afinidade com figuras políticas do clube, fomos "obrigados" a escolher este patrocinador para estampar sua marca na camisa do time"*. Fica nítido o amadorismo por parte dos dirigentes do clube que não estavam visando o bem do mesmo, e sim suas relações pessoais.

Ainda falando sobre essa gestão amadora que era encontrada no clube associativo, o entrevistado 4 relatou que, *"Eu não fazia ideia do que muitas pessoas estavam fazendo ali... Estou falando de gente importante. Não tinham conhecimento nenhum para estar ali, era uma zona"*. Reforçando o que foi dito por Azevêdo e Barros (2004) e Mazzei e Bastos (2012) ao dizerem que os gestores de organização com gestão amadora, tendem a não possuírem conhecimentos teóricos e práticos devido às escolhas dos mesmos serem feitas com base em critérios políticos.

Tudo isso começou a mudar com a chegada do profissionalismo trazido pela SAF ao clube. Segundo autores como Melo Neto (1998) e Mazzei e Bastos (2012), a gestão profissional visa o lucro e a rentabilidade. Surge a necessidade de obtenção de resultados positivos, sejam eles financeiros ou esportivos. Os gestores são escolhidos partindo-se de critérios técnicos e não mais em critérios políticos. Existe exclusividade por parte dos mesmos ao clube, algo que antes era parcial. Além desses gestores serem completamente capazes, teoricamente e praticamente, de cumprirem com seu trabalho.

Segundo o entrevistado 1, ao ser perguntado se houve de fato profissionalização com a chegada da SAF ao clube, o mesmo relatou que houve



sim, que as questões políticas deixaram de ser um empecilho para eles. *"É tudo profissionalizado. Você vê que existem pessoas realmente pensando no clube e não apenas no seu próprio bolso".* Ainda completou: *"Certamente, se naquela negociação de patrocinador que eu citei, o Botafogo fosse SAF, nós teríamos fechado com a proposta mais vantajosa para o clube".* Ou seja, não havia o menor compromisso com o clube em si.

Entretanto, para o entrevistado 2, o Botafogo começou um processo de profissionalização antes mesmo da chegada da SAF. Começou esse processo justamente para preparar o clube para a chegada da Sociedade Anônima. *"O Botafogo na verdade já estava passando por um processo de profissionalização antes da chegada da SAF, que era justamente já preparando o terreno para uma possível venda do clube. E com a chegada de uma administração empresarial, houve sim maior profissionalização em todas as áreas".*

#### **4.2.2. A mudança organizacional sob a ótica dos funcionários**

Segundo Chiavenato (2004), a mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra diferente. Mudança representa transformação, interrupção, ruptura. A mudança está em toda parte, seja nas organizações, nas cidades, nos hábitos pessoais, nos produtos e serviços, no tempo, no clima e no dia a dia. Para o autor, existem quatro tipos de mudanças dentro das organizações: na estrutura, na tecnologia, nos produtos ou serviços e na cultura.

Cada pessoa reage de uma forma diferente ao processo de mudança. Portanto, ao serem questionados como foi o processo de mudança para eles, percebeu-se que a aceitação foi unânime e sem muitos problemas. O entrevistado 3 não negou que existiram impactos, mas que foi um processo feito de forma "tranquila". *"O processo foi feito de uma forma bem simplificada que ajudou a gente aqui dentro do clube a não sentir tanto o impacto. Óbvio que teve o impacto, mas foi feito o processo aos poucos, não da noite para o dia. Então foi uma mudança mais tranquila, a turbulência foi menor".* Todos os outros entrevistados compartilham da mesma visão, todavia, o entrevistado 4 alega que *"O período de maior turbulência foi a demissão em massa. Aí sim foi um processo muito difícil para a gente lá dentro porque poderia ser qualquer um, inclusive você".*

O entrevistado 2 inclusive ficou bastante satisfeito por ter participado dessa mudança organizacional. Para ele, todo o processo foi muito enriquecedor. *"O*

*processo de mudança foi muito enriquecedor porque acho que eu consegui ter bastante experiência e vivenciar diversas formas de gestão. É muito bom para mim, jovem, tanto pessoal como profissionalmente, já ter vivenciado essas experiências".*

Ao serem questionados sobre o que mudou de imediato dentro da organização, todos foram unânimes ao dizerem que a profissionalização foi a mudança mais imediata. Porém, o entrevistado 2 acrescentou que o que mudou de imediato foi a concepção do clube que passou a visar o longo prazo e não mais o curto. Segundo ele, as mudanças ocorreram de forma tão "calma e natural" que não as considerou tão imediatas assim. *"Na verdade, o que talvez tenha mudado de imediato, seja a consciência do clube de que não é mais a curto prazo que deve-se olhar, e sim olhar sempre para o longo prazo. E essa "mudança de imediato" foi uma coisa que nem foi tão de imediato assim. A mudança da estrutura, da empresa, tudo isso aconteceu de uma forma muito natural e calma. Então o que acho que foi de imediato mesmo foi a mudança de concepção do clube".*

Ao ser questionado sobre o que levou ou tem levado mais tempo para mudar, o mesmo adotou uma resposta mais cautelosa sobre o tema. Em sua opinião, muitas coisas dentro do clube não são do dia para a noite e requerem tempo para se concretizarem. *"Na verdade um investidor quando compra um clube, tem uns elementos chave para ele que acabam definindo a marca e o branding daquele clube, como: estádio, camisa, jogadores, técnico, futebol, a forma de jogar. Tudo isso acaba transformando o branding do clube e são coisas que não são do dia para a noite. Existem projetos que são a médio prazo, a longo prazo. Tudo isso requer tempo".*

Foi feita ainda uma pergunta que questionou quais seriam as mudanças organizacionais mais gritantes que ocorreram no clube. O entrevistado 3 afirmou que o que o mais impressionou foi o fato da instituição agora ter processos e tudo ser profissionalizado. *"Para mim, a coisa mais chocante é termos processos agora, é termos profissionalização. Tudo é esquematizado. Por exemplo, o marketing precisa de uma arte para postar na rede social do clube amanhã. Isso é feito com antecedência, tem um processo em cima disso. Não uma coisa do tipo, o marketing vai lá e bate na porta da comunicação, do design e fala "preciso de uma arte". Como era feito".* Conclui dizendo que tudo era muito amador e destaca a falta de planejamento. *"Antes era algo muito amador. Como eu disse, antes, quando a gente precisava de uma arte, a gente batia na porta lá, e às vezes o cara estava lá cheio de tarefa para fazer e não conseguia fazer porque*

*não tinha um processo, um padrão em cima disso, era tudo na hora que precisava. Não tinha um planejamento. Era muito difícil de trabalhar."* Aqui, fica claro a mudança na tecnologia, que segundo Chiavenato (2004), afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos, entre outros. Ela envolve a maneira pela qual a empresa executa suas tarefas e produz seus produtos e serviços.

Já o entrevistado 5 citou o aumento no número de departamentos e de funcionários para responder quais seriam as mudanças organizacionais mais gritantes. *"Houve um ganho de escala. No número de departamentos, no número de funcionários. Então o que ontem o clube fazia com 5 pessoas, hoje o clube tem um poder de investimento para ter hoje 10 pessoas. Teve-se um ganho no número de funcionários que acaba que você consegue fazer uma quantidade maior de ações e projetos por ter mais gente podendo fazer isso tudo".* Com essa fala do entrevistado, fica clara a mudança na estrutura, que segundo Chiavenato (2004), afetam a estrutura organizacional, os órgãos (como divisões ou departamentos, que são criados, eliminados, terceirizados ou fundidos).

#### **4.2.3. Governança corporativa**

Lameira (2001) define governança corporativa como "conjunto de mecanismos econômicos e legais que são alterados por processos políticos, objetivando melhorar a proteção dos direitos dos acionistas e credores (investidores de uma forma geral) em uma sociedade". Em outras palavras, são procedimentos que visam a profissionalização do relacionamento entre acionistas, diretoria, conselho de administração, conselho fiscal e auditoria independente.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2010), a boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados. Seus princípios básicos para o desenvolvimento de uma cultura de respeito, responsabilidade, valorização, transparência e confiança, dividem-se em: transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade e ética.

Ao serem questionados sobre a existência de governança dentro do clube, 80% dos entrevistados (4 dos 5) responderam não haver práticas de governança. Enquanto apenas um respondeu haver sim.

Em suma, a maioria respondeu não haver qualquer meio de fiscalização nessa área. O entrevistado 1 citou o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), lei criada com o objetivo de melhorar a gestão financeira dos clubes brasileiros. Com isso, a participação dos clubes nos campeonatos nacionais ficariam condicionadas à comprovação de que a instituição estaria em dia com seus tributos. O entrevistado citou tal programa para dizer que por causa deste, o balanço patrimonial do clube tinha que ser público. *"Não tinha (governança). O máximo que tinha, que por lei e por causa do PROFUT também, o nosso balanço patrimonial tinha que ser público. Mas de resto, a gente não tinha nenhum compliance, nenhuma governança, nada que cuidasse da ética nem da responsabilidade do clube"*. O mesmo entrevistado ainda trouxe um exemplo: *"A gente fazia um contrato, passávamos para o jurídico mas não tinha nenhum tipo de compliance nem nada do tipo para fazer uma análise desses contratos e acordos. Até porque, como já disse, muitas decisões eram tomadas por membros políticos para favorecer outras pessoas no clube, ou até mesmo para se favorecer. Tinha empresa que prestava serviço para o clube e essa mesma empresa era do conselheiro do clube, então por causa disso não existia uma governança ali dentro"*.

Por esses motivos existe uma grande resistência por parte dos dirigentes associativos em adotar práticas de governança nos clubes de futebol. Com isso, deixam de trazer mais segurança, transparência, confiança e responsabilidade para com seus stakeholders. Segundo Carlezzo (2003), mais do que uma lista de práticas a serem seguidas, a governança corporativa pode fornecer instrumentos que otimizem as relações do clube com a sociedade, de maneira a maximizar o recebimento dos recursos necessários ao seu desenvolvimento.

Ao ser questionado se hoje, existe uma diferença com relação à governança dentro do clube, se há mais transparência, responsabilidade, ética, o entrevistado 1 disse haver todo um time de compliance (busca estabelecer formas para controlar o cumprimento das leis e normas às quais a empresa está sujeita) dentro do clube justamente para não haver mais erros do passado. Ainda completou dizendo que, sob a visão de funcionário e torcedor, vê um clube mais transparente em suas ações e tomadas de decisões. *"Algo que não havia antes"*, segundo ele.

Por outro lado, o entrevistado 2 disse haver governança no clube associativo. *"No clube associativo sempre havia essa governança. O Botafogo, como eu falei, vinha se estruturando para se tornar uma SAF, então ele já tinha*

*começado todo um programa de governança que hoje é ampliado com a SAF".* Todavia, vale ressaltar que tal fala, leva apenas em consideração o período que antecedeu a entrada da SAF no clube. Sua resposta não levou em conta um passado mais antigo, antes de haver essa "preparação do terreno" para a chegada da SAF. Então, de fato, sim, podia haver governança nesse curto período pré SAF, mas levando em consideração as respostas dos entrevistados, não havia antes disso.

Hoje, o entrevistado 2 certamente enxerga rastros de governança pelo clube. *"Existe hoje toda uma atenção especial para isso. Existe uma equipe voltada para isso."* Afinal, para que uma organização possa alcançar o nível de sucesso, se torna essencial que o clube seja completamente transparente para com seus stakeholders, para que os mesmos possam ter mais segurança, confiança e responsabilidade para com suas ações futuras junto ao clube.

#### **4.2.4. Estruturação interna**

Os entrevistados foram questionados se, hoje, com a SAF, o clube está como antes, igual ou melhor estruturado internamente. Os mesmos não tiveram dúvida ao responderem que o clube está melhor estruturado, melhor organizado internamente.

Segundo o entrevistado 4, o Botafogo está muito melhor estruturado após a chegada da Sociedade Anônima do Futebol ao clube. O mesmo cita ainda que a grande questão é que a SAF possibilita mais ferramentas para que se haja uma melhor gestão. Acrescenta ainda que com tudo isso, vê o clube se organizando muito bem e que o mesmo tem *"grandes planos para o futuro"*. Sem poder divulgar mais detalhes.

O entrevistado 5, como dito, compartilha da mesma opinião. Todavia, traz exemplos de questões materiais e melhores condições de trabalho em sua resposta. *"A gente vê o clube melhor estruturado internamente. Não só nos processos, mas como questões materiais também. Com o investimento que teve, com o aporte financeiro que teve, nós tivemos condições melhores de trabalho, como: melhores equipamentos, melhores computadores, coisas que não tínhamos antes. Trabalhávamos com equipamentos bastante precários e até mesmo desatualizados. Exemplo: tinham computadores que não tinham pacote Office porque o clube não tinha dinheiro para pagar um pacote Office para a pessoa ter um Excel para trabalhar. A parte de análise de desempenho, treinamentos pediam por novos equipamentos e não tínhamos condições."*

*Tínhamos que nos virar da forma que dava. Então, claro, era muito difícil entregar um trabalho de qualidade, de excelência. Mas a gente tentava".*

Com tudo isso dito, percebe-se como a SAF chega e melhora significativamente a vida dos funcionários do clube, que antes tinham condições precárias de praticarem um bom trabalho, e agora possuem as ferramentas e os recursos para fazerem um trabalho de mais qualidade.

#### **4.2.5. Diferenças em trabalhar com Modelos de Gestão distintos**

Ao serem questionados se os mesmos sentiram diferença em trabalhar em um clube associativo e, no mesmo clube, gerenciado de maneira empresarial, as respostas dividiram opiniões. Uns sentiram mais diferenças e outros foram mais cautelosos em suas respostas.

O entrevistado 3 disse ter sentido considerável diferença interna. Citando a melhor organização que o clube agora possui e além disso, questões como segurança e menos incertezas no que tange o emprego. *"Sim. A gente agora tem uma organização melhor. A gente também se sente muito mais seguro e com menos incertezas do nosso futuro no trabalho. Durante uns 4 ou 5 anos, o Botafogo vivia um período de incertezas, não sabíamos se íamos receber salário no mês, ou se mês que vem o clube ainda estaria com as portas abertas ou estaria falido, ou ainda se ainda teríamos nossos empregos. Agora não vivemos mais isso, o que dá uma acalmada no ambiente".*

O entrevistado 5 se vê animado com os recursos que agora o clube possui. *"Agora nós temos condições de entregar um bom trabalho. Posso dizer que agora eu trabalho com tudo que preciso".*

Entretanto, o entrevistado 4, foi mais cauteloso em sua resposta. Ele acredita que, por a SAF ser algo muito recente, muito novo, ainda não sentiu essas diferenças e precisa de mais tempo para responder a essa pergunta. *"É tudo muito novo. Então, acho que vamos ter a cada mês que passar, a cada ano que passar a gente vai entendendo melhor tudo isso que o nosso mercado está vivendo e realmente sentir diferenças com relação ao modelo passado".*

#### **4.2.6. Expectativas para o futuro do clube**

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre suas expectativas em relação ao futuro do Botafogo de Futebol e Regatas. Mais uma vez, unanimidade nas respostas.

Todos os entrevistados compartilham da mesma opinião. Com tudo o que foi e está se montando no clube, todas as fiscalizações, todas as medidas, todas as ações, todas as estruturas internas, com tudo isso, o clube tem uma grande possibilidade de vislumbrar dias melhores.

O entrevistado 4 é bem categórico em suas palavras. *"São grandes (as expectativas)! Justamente devido a toda estrutura montada no clube. Vejo um clube mais organizado internamente e isso vai refletir no campo"*. Afinal, um clube bem estruturado internamente, torna muito maior a possibilidade de sucesso do time em campo.

O entrevistado 1 traz ainda sua visão de funcionário e torcedor ao mesmo tempo. *"As expectativas que tenho para o clube são as melhores possíveis. Com toda a estruturação e organização feita lá dentro, todo mundo tem condições de fazer um trabalho de excelência que vai acabar refletindo dentro de campo. O torcedor só vê os jogos, mas nós, que estamos por trás, dentro do clube, também trabalhamos muito para que nosso trabalho influencie nos resultados da forma mais positiva possível. Como funcionário e torcedor do clube, vejo que o clube tem totais condições de alcançar grandes feitos em um futuro próximo"*.

## 5 Conclusões

Este capítulo resume as principais contribuições produzidas ao tema em estudo.

Esse trabalho pretendeu investigar os principais impactos organizacionais que ocorreram no Botafogo de Futebol e Regatas, clube de futebol carioca, vindos da mudança do modelo associativo para o modelo empresarial. O foco do mesmo recaiu sobre questões como modelos de gestão (associativo/amador e empresarial/profissional), mudança organizacional e governança corporativa. Tais questões se mostram importantes na medida em que tais aspectos se fazem essenciais para o sucesso de uma organização. Uma vez que, um ambiente organizado e bem estruturado internamente, seja um lugar mais propício de levar essa organização ao sucesso, seja ela de qual área for. No caso deste presente trabalho, um clube de futebol.

A realidade dos clubes brasileiros geridos através do modelo associativo é que estes, em sua maioria, estão passando por um momento muito delicado de enormes crises financeiras que acabam inviabilizando a gestão da instituição. Todavia, tal momento vivido é resultado justamente da má gestão existente hoje nos clubes de futebol. Nesse modelo de gestão, os dirigentes estão presos a questões políticas e a interesses pessoais que muitas vezes intervêm numa gestão mais profissional e transparente. Dessa forma, a maioria dos clubes se encontram carentes de uma gestão profissional e que vá tratar do "negócio" futebol com toda a seriedade que merece.

A SAF então chegou ao Botafogo de Futebol e Regatas em março de 2022 como um facilitador que, na teoria, traz uma gestão mais competente, profissional, ética, responsável e transparente. Características em falta no território brasileiro. Visto que este novo modelo de gestão traz consigo mais profissionalização, estrutura organizacional sólida, lucrativa e eficaz, dando ênfase ao controle (interno e externo) e exigência de resultados, prestação de contas, transparência, responsabilidade fiscal e alinhamento entre planejamento estratégico e financeiro a fim de produzir ganhos dentro e fora de campo.

Com isso em mente, o objetivo final do trabalho foi investigar os impactos organizacionais que ocorreram na instituição Botafogo de Futebol e Regatas.



Para aprofundar a análise pretendida, investigou-se a perspectiva de Pereira (1995), Drucker (2002) e Ferreira et al. (2005), sobre os Modelos de Gestão existentes ao longo da História da Administração. E as perspectivas de Azevedo, Barros e Suaiden (2004), Mazzei e Bastos (2012), Melo Neto (1998), Resende (2000) e Toledo (2009) sobre os Modelos de Gestão existentes nos clubes de futebol.

As perspectivas de Chiavenato (2004), Wood Jr. (2009), Cançado e Santos (2014) e Gonçalves e Carvalho (2006) a respeito da mudança organizacional, bem como os tipos e etapas existentes na mesma.

Por fim, as perspectivas de Steinberg (2003), Lameira (2001), Freitas e Filho (2011) e Carlezzo (2003) sobre o conceito de Governança Corporativa e suas implicações para os clubes de futebol.

Para atingir os objetivos pretendidos realizou-se pesquisa qualitativa, ou seja, onde o aprofundamento das informações transmitidas pelos entrevistados é o mais importante. Apresentando assim, maior qualidade das mesmas. Foram realizadas 5 entrevistas com funcionários do clube Botafogo de Futebol e Regatas. Os dados foram tratados através de forma não estatística devido ao tipo de pesquisa escolhida para o trabalho. Tais dados foram salvos e transcritos através das gravações feitas durante as entrevistas que ocorreram via Zoom e via chamada de vídeo do WhatsApp, e consolidadas em um arquivo Word.

A partir disso, de acordo com o que se julgou apropriado ao tema do trabalho, houve uma organização dos relatos dos entrevistados. Dessa forma, foi possível uma análise mais detalhada.

Dentre as principais questões abordadas salientam-se os impactos organizacionais ocorridos no Botafogo de Futebol e Regatas sob a ótica dos funcionários do clube. Os mesmos foram questionados sobre as mudanças que perceberam e passaram nesse processo de transição do modelo de gestão associativo para o empresarial.

De maneira geral, a chegada da Sociedade Anônima do Futebol ao Botafogo foi bem vista e aceita pelos funcionários. A SAF chegou trazendo mais organização, recursos, segurança, estabilidade, profissionalismo e transparência.

O profissionalismo foi destacado como sendo uma das principais mudanças organizacionais ocorridas no clube. Visto que, antes, as questões políticas eram um grande empecilho para a organização. Dessa forma, o que se via diariamente eram dirigentes colocando seus interesses próprios acima do bem do clube, o que acabava por atrapalhar o trabalho dos entrevistados. Foi

relatado por todos como era difícil trabalhar em um ambiente político que interferia diretamente nas decisões estratégicas do clube. A chegada da SAF, trazendo seu profissionalismo empresarial, eliminou esses problemas políticos internos.

Por outro lado, houve relatos de que o clube já estava passando por um período de profissionalização para a chegada da SAF. Ou seja, o clube já estava se profissionalizando. Todavia, acredita-se que esse processo de profissionalização se deu apenas pelo fato da possível chegada de uma Sociedade Anônima. Caso não houvesse, o clube associativo não teria traços de um modelo de gestão mais profissional, visto que o modelo associativo está ligado ao amadorismo.

O processo de mudança organizacional não foi um problema para os entrevistados. Inclusive, com um deles se mostrando extremamente satisfeito por ter vivido essa transição, o que agregaria muito em sua vida profissional.

Antes da chegada da Sociedade Anônima, o Botafogo não possuía governança dentro do clube. Não existiam práticas de boa governança. A única transparência que existia era a divulgação do Balanço Patrimonial do clube devido ao fato de ser uma obrigação prevista em lei. Com a chegada da SAF, isso mudou e hoje existe toda uma equipe voltada para essa questão justamente para trazer aos investidores, parceiros, torcedores e demais colaboradores, mais segurança, transparência, responsabilidade, respeito, equidade, ética e prestação de contas.

Com a análise dos dados obtidos através das entrevistas, pode-se afirmar que o clube está, hoje, consideravelmente melhor estruturado internamente se comparado ao período associativo. A chegada da SAF possibilitou ao clube mais ferramentas e recursos (financeiros, humanos, etc.) para que houvesse uma melhor gestão. Percebeu-se como a chegada da mesma melhora significativamente a vida dos funcionários do clube, que antes tinham condições precárias para a realização de um bom trabalho, e agora possuem as ferramentas e os recursos para fazerem um trabalho de qualidade.

Por se tratar de dois modelos de gestão distintos (associativo e empresarial), os entrevistados foram questionados sobre as principais diferenças entre trabalhar nos modelos em questão. Concluiu-se que, através da melhor organização interna, o clube hoje provê mais segurança e recursos/ferramentas e menos incertezas aos seus funcionários. Através disso, dá maiores condições de realização de um bom trabalho. Contudo, houve relatos de que essa

transição seria algo muito recente para o clube e que as diferenças viriam mais tarde.

Com tudo o que foi aqui descrito, as expectativas para o futuro do clube são as melhores possíveis uma vez que toda essa organização e estruturação interna, voltadas para uma visão profissional e séria do clube, darão resultados positivos, tanto dentro quanto fora das quatro linhas, em um futuro breve.

### **5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos**

Como desdobramentos futuros, essa linha de estudo pode ser desenvolvida através de investigação sobre o mesmo tema: os impactos organizacionais no Botafogo de Futebol e Regatas. Todavia, utilizando-se de um período maior de tempo, visto que o clube se tornou Sociedade Anônima em março de 2022. Sendo assim, seria interessante a realização de um trabalho voltado ao mesmo assunto só que em um longo prazo, já que essa transição do modelo de gestão associativo para o empresarial ainda pode ser considerada muito recente.

## 6 Referências

AGÊNCIA BRASIL. **Modelos de clube-empresa têm realidades diferentes no futebol**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/esportes/noticia/2019-09/modelos-de-clube-empresa-tem-realidades-diferentes-no-futebol?amp>.

Acesso em: 7 abr. 2022.

ÁLVARES, ELISMAR; GIACOMETTI, Celso; Gusso, Eduardo. **GOVERNANÇA CORPORATIVA UM MODELO BRASILEIRO**. Rio de Janeiro. Elsevier Editora Ltda, 2008.

AZEVEDO, Aldo Antonio de. **Dos velhos aos novos "cartolas": Uma interpretação do poder e das suas resistências nos clubes, face ao impacto das relações futebol-empresa**. Brasília, 1999. Tese (Doutorado em Sociologia) - Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, 344p.

AZEVEDO, Paulo Henrique. **As entidades de práticas desportivas profissionais face às novas formas gerais sobre o desporto brasileiro (Lei Pelé)**. Trabalho acadêmico apresentado no mestrado em Administração - Departamento de Administração, Universidade de Brasília. Brasília, 1999.

AZEVEDO, Paulo Henrique. **A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira**. Trabalho acadêmico apresentado no mestrado em Administração - Departamento de Administração, Universidade de Brasília. Brasília, 2002.

BENNIS, W. G. **Organizational development: Its nature, origins and prospects**. Reading: Addison Wesley, p. 10-15, 1969.

BHAZ. **Clube-empresa pode ser 'salvação'? E os riscos? Pesquisador aponta mitos e verdades sobre o modelo**. Disponível em: <https://bhaz.com.br/noticias/esportes/clube-empresa-salvacao-pesquisador-aponta-mitos-verdades/amp/>. Acesso em: 18 abr. 2022.

BOTAFOGO. **História**. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/historia.php>. Acesso em: 16 ago. 2022.

BOTAFOGO. **Títulos**. Disponível em: <https://www.botafogo.com.br/international/titulos.php?lang=es&titulo=Titulos>. Acesso em: 16 ago. 2022.

BRUNORO, José Carlos; AFIF, Antonio. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CARLEZZO, Eduardo. **Governança corporativa em clubes de futebol**. IBGC, 2003. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDp=334&IDArea=723> Acesso em: 8 jun. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **OS NOVOS PARADIGMAS: COMO AS MUDANÇAS ESTÃO MEXENDO COM AS EMPRESAS**. São Paulo. Editora Atlas S. A. – 2 ed. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CNN BRASIL. **Transformação no futebol: entenda como funcionam os clubes-empresa no Brasil**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/transformacao-no-futebol-entenda-como-funcionam-os-clubes-empresa-no-brasil/?amp>. Acesso em: 14 abr. 2022.

COELHO, Cláudia Sanches; RIBEIRO, Daniele Aparecida da Silva; FERREIRA, Kelson. **Governança Corporativa**. Trabalho de Curso em Bacharelado em Administração com linha de formação específica em Gestão Empresarial, Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM, Marília, 2010.

EXAME. **O que deu errado com o Figueirense, o clube-empresa falido**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/o-que-deu-errado-com-o-figueirense-o-clube-empresa-falido/>. Acesso em: 18 abr. 2022.

FERREIRA, Antônio Carlos. **Conceitos básicos em Administração de empresas**. São Paulo : Tecnoprint, 1984.

FOGÃO 24 HORAS. **História do Botafogo**. Disponível em: <https://fogao24horas.com.br/historia-do-botafogo/>. Acesso em 16 ago. 2022.

FOGÃO.NET. **Em nota, Botafogo admite necessidade de "mudanças firmes" e reformulação; esportes serão reavaliados**. Disponível em: <https://www.fogaonet.com/noticia/em-nota-botafogo-admite-necessidade-mudancas-firmes-reformulacao/amp/>. Acesso em: 16 ago. 2022.

FREITAS, Helio Viana; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **A Governança Corporativa nos Clubes de Futebol: um Estudo de Caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo**. Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, v.15, n.3, p.39-60. Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2011.

GLOBO ESPORTE. **O mapa do clube-empresa no futebol brasileiro**. Disponível em: <https://interativos.globoesporte.globo.com/negocios-do-esporte/materia/o-mapa-do-clube-empresa-no-futebol-brasileiro>. Acesso em: 12 abr. 2022.

GLOBO ESPORTE. **“CLUBE EMPRESA”: O FUTURO É AGORA!**. Disponível em: <https://ge.globo.com/google/amp/blogs/esporte-legal/post/2021/07/15/clubes-empresa-o-futuro-e-agora.ghtml>. Acesso em: 14 abr. 2022.

GONÇALVES, J. C. S.; CARVALHO, C. A. (2006). **A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências**. Cadernos EBAPE.BR (FGV), Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 1-27.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18> >. Acesso em: 7 jun. de 2022.

LAMEIRA, Valdir de J. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MAZZEI, Leandro Carlos; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. 1a ed. São Paulo: Ícone, 2012.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos: A Base do Clube-Empresa**. Rio de Janeiro, Sprint, 1998.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouvea. **Teoria geral da administração**. 3a ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

O GLOBO. **Três vantagens e desvantagens de um clube ao virar sociedade anônima de futebol**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/futebol/tres-vantagens-desvantagens-de-um-clube-ao-virar-sociedade-anonima-de-futebol-25302184?GLBID=1c65c349ee6a29be5887a062946cf0493307458533165486b6b576a6e43666a6b59485435734b6263515f78384c5f4e5878366a314e53736f4362706c2d43364d4758354754684d7059783871484242654b79>. Acesso em: 14 abr. 2022.

PEREIRA, A. C. **Uma Contribuição ao Modelo de Mensuração**. 2000. Tese (doutoramento) - FEA/USP, 2000.

PEREIRA, Carlos A. et al. **A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional**. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4., 2004, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Disponível em: < <http://www.congressousp.fipecafi.org/anais/artigos42004/336.pdf> > Acesso em: 6 jun. 2022.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A reforma gerencial do estado de 1955**. 2000.

PLACAR. **Red Bull Bragantino: como funcionará a fusão dos clubes na Série B** Leia mais em: <https://placar.abril.com.br/placar/red-bull-bragantino-como-funcionara-a-fusao-dos-clubes-na-serie-b/>. Disponível em: <https://placar.abril.com.br/placar/red-bull-bragantino-como-funcionara-a-fusao-dos-clubes-na-serie-b/>. Acesso em: 14 abr. 2022.

REZENDE, Amaury José.; CUSTÓDIO, Ricardo dos Santos. **Uma análise da evidenciação dos direitos federativos nas demonstrações contábeis dos clubes de futebol Brasileiros**. REPeC. Brasília, v. 6, n. 3, art. 1, p. 229-245, jul./set. 2012.

REZENDE, José Ricardo. **Organização e administração no esporte**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

SCHERMERHORN JR., John R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SENADO FEDERAL. **Novo modelo de clubes de futebol, SAF começa a se tornar realidade**. Disponível em:

<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2022/01/novo-modelo-de-clubes-de-futebol-saf-comeca-a-se-tornar-realidade>. Acesso em: 14 abr. 2022.

SPESSOTO, Rubens Eduardo N. **Futebol Profissional e Administração Profissional: da prática amadorista à gestão competitiva**. 2008. 159f. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Educação Física) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

STEINBERG, Hebert. **A DIMENSÃO HUMANA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: PESSOAS CRIAM AS MELHORES E PIORES PRÁTICAS**. São Paulo. Editora Gente - 2 ed, 2003.

TOLEDO, Margherita Coelho. **A sociedade de propósito específico no âmbito do direito empresarial brasileiro**. 2009. 92f. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial) Faculdade Milton Campos, Nova Lima, 2009.

UOL. **Clube-empresa versus associação esportiva: qual o melhor caminho?...** - **Veja** **mais** **em** <https://leiemcampo.blogosfera.uol.com.br/2019/08/07/clube-empresa-versus-associacao-esportiva-qual-o-melhor-caminho/?cmpid=copiaecola>. Disponível em: <https://leiemcampo.blogosfera.uol.com.br/2019/08/07/clube-empresa-versus-associacao-esportiva-qual-o-melhor-caminho/>. Acesso em: 4 abr. 2022.

UOL. **O que é a SAF, modelo que virou sensação no futebol brasileiro?**. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/lei-em-campo/2022/02/22/o-que-e-a-saf-a-nova-paixao-dos-clubes-brasileiros.amp.htm>. Acesso em: 7 abr. 2022.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **MUDANÇA ORGANIZACIONAL: APROFUNDANDO TEMAS ATUAIS EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**. São Paulo. Editora Atlas S. A., 1995.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica - conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011. AGÊNCIA BRASIL. **Modelos de clube-empresa têm realidades diferentes no futebol**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/esportes/noticia/2019-09/modelos-de-clube-empresa-tem-realidades-diferentes-no-futebol?amp>. Acesso em: 7 abr. 2022.

## Anexo 1

### Roteiro de Entrevista

Nome:

Cargo ocupado no clube:

Ano que ingressou no clube:

1. Na sua opinião, quais as mudanças organizacionais (vindas da transição do modelo de gestão) mais gritantes?
2. O que mudou na organização do clube?
3. Houve profissionalização?
4. Como foi esse processo de mudança para vocês?
5. O que precisou mudar? O que existia internamente no modelo associativo que não poderia ir de jeito nenhum para o empresarial? Uma coisa que você pensava *"hm, isso não pode continuar de forma alguma"*, por exemplo.
6. O que mudou de imediato?
7. O que levou ou tem levado mais tempo para mudar?
8. Existia algum tipo de prática de governança (transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade e ética) no clube associativo?
9. Percebe hoje (empresa) uma diferença a respeito disso?
10. Existe hoje mais transparência, responsabilidade, profissionalismo interno, ética, etc. Enfim, boas práticas de boa governança?
11. No geral, como você vê o clube estruturado internamente hoje? Mesma coisa? Melhor?
12. Você sentiu diferença entre trabalhar, em um mesmo clube, no modelo associativo e no modelo empresarial? Quais ou o que?
13. Por fim, quais suas expectativas para o futuro do clube?