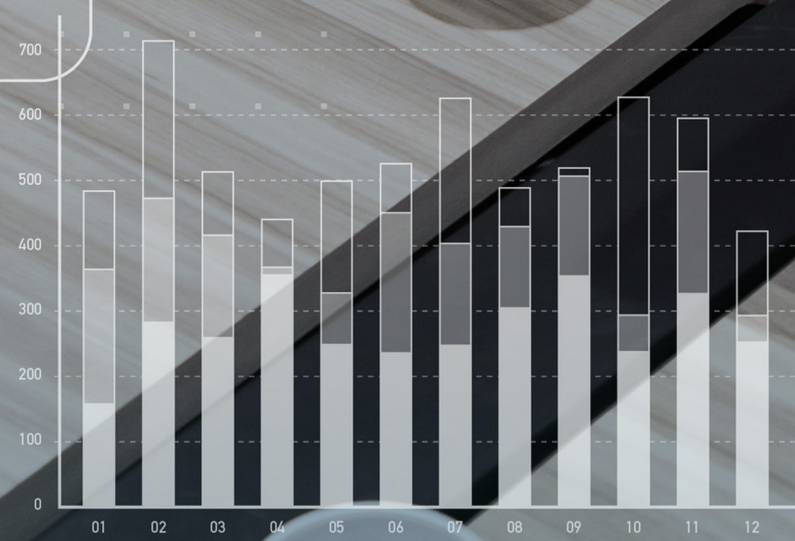


Elementos de Administração 7



Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019

AIU 1,822 (-35)	HJI 20,369 (+580)	WWE 890 (-20)	PLO 6,350 (-200)	EER 10,985 (+580)	QRT 665 (-15)	OPY 6,800 (-115)
YBV 3,204 (-73)	QMN 5,211 (+156)	MMJ 7,100 (-60)	IIT 7,150 (-150)	KLM 782 (+74)	CCX 1,901 (+101)	EMH 3,280 (-120)
MRR 3,320 (-120)	WFF 712 (+12)	HJM 134 (+5)	QLC 2,022 (-18)	LSD 631 (+40)	SDH 6,287 (-57)	GHS 12,630 (+330)
YBJ 3,095 (+210)	ON 2,609 (+35)	MMJ 2,609 (+35)	ON 7,654 (+169)	NFR 6,522 (+122)	UGH 1,632 (-54)	OMJ 3,650 (+182)

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Elementos de Administração

7

Atena Editora
Ponta Grossa - 2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 7 [recurso eletrônico] / Organizador
Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena
Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 7)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-179-4

DOI 10.22533/at.ed.794191303

1. Administração – Pesquisa científica. I. Silva, Clayton Robson
Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este sétimo volume, composto por quatorze capítulos, compreende trabalhos que contemplam temas emergentes no campo da administração.

Considerando a amplitude de assuntos relevantes para o campo da administração, este volume emerge como um espaço de divulgação de temas diversificados e de interesse de gestores, pesquisadores e estudantes dessa área. O caráter plural das pesquisas que compõem este volume proporciona aos leitores uma oportunidade ímpar de expansão do conhecimento em administração, por meio da leitura de um material de qualidade, construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração.

Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração uma vez que proporciona a ampliação do debate sobre diversos temas, conduzindo gestores, pesquisadores e estudantes ao delineamento de novas tendências e estratégias de pesquisa, assim como identificando novas possibilidades de atuação do profissional de administração.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

TEMAS EMERGENTES

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
ACIDENTES RODOVIÁRIOS EM TÚNEIS NO TRANSPORTE DE CARGAS E PRODUTOS PERIGOSOS	
<i>Henrique Naoki Shimabukuro</i>	
DOI 10.22533/at.ed.7941913031	
CAPÍTULO 2	14
APLICAÇÃO DA DESIGN SCIENCE RESEARCH NA ÁREA DE GESTÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	
<i>Marlene Medeiros</i>	
<i>Aline Soares Dantas</i>	
<i>Anatália Saraiva Martins Ramos</i>	
DOI 10.22533/at.ed.7941913032	
CAPÍTULO 3	33
AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO INTERIOR DO ESTADO DA PARAÍBA SOB O PONTO DE VISTA DOS DOCENTES	
<i>Fabrcio da Costa Dias</i>	
DOI 10.22533/at.ed.7941913033	
CAPÍTULO 4	47
CUSTOS TOTAIS NO MODELO DE EFICIÊNCIA DAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE	
<i>Sandra de Sousa Xavier</i>	
<i>Robinson Semolini</i>	
DOI 10.22533/at.ed.7941913034	
CAPÍTULO 5	64
DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DO FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO NOS CLUBES PROFISSIONAIS DO MUNICÍPIO DE BAGÉ-RS	
<i>João Roberto de Lima Gaffrée</i>	
<i>Rita Luciana Saraiva Jorge</i>	
DOI 10.22533/at.ed.7941913035	
CAPÍTULO 6	79
ESTUDANDO A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA JÚNIOR	
<i>Almir Pinto Reis Junior</i>	
<i>Rita de Cássia Ramos Nascimento</i>	
<i>Sheila Serafim da Silva</i>	
DOI 10.22533/at.ed.7941913036	
CAPÍTULO 7	92
ESTUDO DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE POR COLABORADORES DE UMA EMPRESA FABRICANTE DE MÓVEIS	
<i>Tailon Martins</i>	
<i>Alexandre Chapoval Neto</i>	
<i>Amanda Regina Kretschmer</i>	
<i>Patrícia Stefan de Carvalho</i>	

Vanessa Andreia Schneider

DOI 10.22533/at.ed.7941913037

CAPÍTULO 8 107

ÉTICA NO MUNDO EMPRESARIAL: DESAFIOS NA CONTEMPORANEIDADE

Paulo Roberto Alves

Valério Vitor Bonelli

DOI 10.22533/at.ed.7941913038

CAPÍTULO 9 121

INFLUÊNCIAS DA TEORIA DO CAPITAL HUMANO NO EQUILÍBRIO DA OFERTA E DEMANDA DE MÃO DE OBRA DE PROFISSIONAIS NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO BRASIL

Maurilio Alves Martins da Costa

Henrique Cordeiro Martins

DOI 10.22533/at.ed.7941913039

CAPÍTULO 10 141

MODELOS DE NEGÓCIOS APLICADOS A COMPARTILHAMENTO DE VEÍCULOS ELÉTRICOS

Sarah Mesquita Lima

Vladia Celia Monteiro Pinheiro

Carlos De Oliveira Caminha Neto

José Dickson Araújo De Oliveira

André Soares Lopes

DOI 10.22533/at.ed.79419130310

CAPÍTULO 11 156

O ENGAJAMENTO DO DESPERTAR DE UMA CIÊNCIA PROPOSITIVA À LUZ DE ALBERTO GUERREIRO RAMOS E DE BOAVENTURA DE SOUSA SANTOS

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

Mônica Mota Tassigny

Flávia Lorenne Sampaio Barbosa

DOI 10.22533/at.ed.79419130311

CAPÍTULO 12 177

O FAST-FASHION NO BRASIL: UM ESTUDO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA A MODA BRASILEIRA EM 2030 NA PERSPECTIVA DA CADEIA DE ABASTECIMENTO LOGÍSTICO

Roberta Souza de Mattos

Cesar Campos

DOI 10.22533/at.ed.79419130312

CAPÍTULO 13 197

O PAPEL DO COACHING FINANCEIRO PARA OTIMIZAÇÃO DE RESULTADOS PESSOAIS NO CONTEXTO BRASILEIRO ATUAL

Igor Alexandre Fioravante

Adriano José Sorbille de Souza

Jorge Luiz Rosa

Ramílio Ramalho Reis Filho

Rosenil Honorato de Melo

Rosinei Batista Ribeiro

Wilton Antonio Machado Junior

DOI 10.22533/at.ed.79419130313

CAPÍTULO 14	206
--------------------------	------------

TURISMO E POLÍTICAS CULTURAIS: O CASO DO CIRCUITO DE CAPELAS E IGREJAS

Matheus de Castro Pereira Souza

Isabela de Fátima Fogaça

DOI 10.22533/at.ed.79419130314

SOBRE O ORGANIZADOR	222
----------------------------------	------------

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO DO FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO NOS CLUBES PROFISSIONAIS DO MUNICÍPIO DE BAGÉ-RS

João Roberto de Lima Gaffrée
Rita Luciana Saraiva Jorge

RESUMO: Este estudo aborda a gestão do futebol que rege o trabalho desenvolvido nos clubes profissionais, buscando compreender os princípios fundamentais existentes atualmente, na tentativa de aproximar os discursos teóricos com a realidade empresarial. A gestão é um ramo das ciências humanas porque é tratada, com um grupo de pessoas, procurando manter sinergia entre elas, a estrutura da empresa e os recursos existentes. O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo da gestão dos clubes de futebol profissional no município de Bagé-RS. A pesquisa realizada classifica-se como descritiva e exploratória, e o método utilizado foi o qualitativo delineado em um estudo de caso. O instrumento de coleta de dados foi à entrevista semi-estruturada e em profundidade aos gestores a fim de responder ao objetivo proposto. O meio empregado para a obtenção dos dados foi uma pesquisa de campo. Constatou-se através da análise de resultados que para haver êxito nos objetivos e metas traçados, deve haver um planejamento estratégico adequado para determinado clube. Como contribuição do estudo, analisou-se a gestão dos clubes de futebol profissional do município de Bagé- RS através da análise

SWOT.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Futebol, Planejamento Estratégico, Análise SWOT

ABSTRACT: This study deals with soccer management which rules the work developed in professional soccer clubs. It aims to understand the fundamental principles that exist today in the attempt of approaching theoretical speeches to entrepreneurial reality. Management is a branch of human sciences because it involves a group of people seeking to maintain synergy among them, as well as the structure of the company and the existing resources. The present study aims to analyze the management process of professional soccer clubs in the city of Bagé-RS. The performed research is classified as descriptive and exploratory and the method used was the qualitative in a case study. The data collection instrument was a semi-structured and profound managers' interview to answer the proposed objective. In order to obtain the data it was utilized a field research. Through the result analyzes it was verified that for the outlined objectives to succeed it is necessary to have a suitable strategic planning for each club. As a contribution to the study the management of professional soccer clubs in the city of Bagé-RS was analyzed through SWOT analyses.

KEYWORDS: Soccer Management, Strategic Planning, SWOT Analyses

1 | INTRODUÇÃO

Gestão significa gerenciamento, administração, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas, a ser gerida ou administrada.

Teve seu início, após a revolução industrial, os profissionais decidiram buscar soluções para problemas que não existiam antes, usando vários métodos de ciências, para administrar os negócios da época, pois é necessário o conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativas, para assim, podê-las utilizar da melhor forma possível.

A gestão é um ramo das ciências humanas porque é tratada, com um grupo de pessoas, procurando manter sinergia entre elas, a estrutura da empresa e os recursos existentes.

Pressupõe a existência de uma instituição a ser gerida, ou seja, uma organização constituída de pessoas e recursos que se relacionem num determinado ambiente, orientadas para objetivos comuns. Um dos desafios do esporte brasileiro é a implantação de uma gestão, que se concretize, na prática mudanças. Sendo o objetivo, o de crescimento, estabelecido pela empresa através do esforço humano organizado, pelo grupo, com um objetivo específico.

O planejamento, as estratégias, as ferramentas a serem aplicadas, passando pela liderança e pelo processo de gestão de pessoas, são algumas das atribuições, que um administrador, ou seja, um gestor terá que aplicar. Portanto, seu papel passa a ser fundamental nesta estrutura, pois, sendo assim, uma diretriz para os que compõem a organização.

Diante do exposto acima se propõe um estudo cujo objetivo consiste na análise dos desafios e oportunidades na gestão do futebol na cidade de Bagé-RS. A pesquisa tem como foco demonstrar o trabalho da administração no esporte, mais especificamente no futebol. O interesse pelo tema decorre da importância crescente, que a questão enfocada tem adquirido no momento atual, com a Copa do Mundo, que este ano por sua vez, foi realizada no Brasil.

Para isso, optou-se por uma pesquisa exploratória descritiva, classificada quanto ao método como qualitativa, privilegiando assim, o esclarecimento das informações coletadas na abordagem do assunto.

O universo da pesquisa foi composto pelos presidentes dos 2 (dois) clubes de futebol profissional da cidade de Bagé-RS. A entrevista foi utilizada como instrumento de coleta dos dados e após foi realizada a análise de conteúdo das declarações, com a finalidade de compreender melhor as necessidades, por eles apresentadas.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A Gestão de Empresas no Século XXI

Gestão é definida como um processo de se conseguir obter resultados (bens e serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns (TEIXEIRA, 2005).

Uma empresa é uma iniciativa que tem o objetivo de fornecer produtos e serviços para atender a necessidades de pessoas, ou de mercados, e obter lucro com isso. Para obter lucro e atender o compromisso com sua prosperidade, o empreendedor precisa adquirir recursos, estruturar um sistema de operações e assumir um compromisso com a satisfação do cliente (MAXIMIANO, 2011).

Para Vieira e Stucchi (2007), a palavra gestão engloba uma maior designação de funções e capacidades.

A globalização tem mudado a vida das pessoas, dentro e fora das organizações. A maneira de realizar o mesmo trabalho muda constantemente, devido à introdução de novas tecnologias e processos gerenciais. O grande desafio está em acompanhar essas mudanças e adaptar-se a essas novas oportunidades e riscos (COSTA, CERICATO E MELO, 2007).

Os mesmos autores afirmam que tal processo administrativo teve como ponto de partida a Revolução Industrial, quando houve a introdução no processo de organização, objetivando um aumento da eficiência durante os processos de trabalho. Neste momento, o estabelecimento de regras e regulamentos internos passaram a ser vistos como meios para a disciplina e padronização dos comportamentos humanos.

Entretanto, na opinião de Chowdhury (2003), os administradores devem perceber a importância das lições aprendidas. Os fracassos ensinam como ter sucesso no futuro. Quando uma meta desejada não se concretiza, muitos líderes procuram fórmula mágica em vez de aceitar a realidade. Os líderes e gerentes do século XXI devem repensar os processos do século anterior.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), nesse contexto caracterizado por altos níveis de incerteza, as empresas têm buscado formas de adaptar-se à dinamicidade do ambiente, promovendo mudanças estruturais, tecnológicas e comportamentais no sentido de melhorar seu desempenho.

2.2 Ambientes da Organização

CERTO (2010), o ambiente de uma organização é geralmente dividido em três níveis: geral, operacional e interno. Os administradores devem estar cientes desses três níveis ambientais, conhecer quais fatores eles incluem, entender como cada fator e as relações que lhes têm entre si afetam o desempenho organizacional e, então, administrar as ações organizacionais à luz desse entendimento.

2.2.1 O ambiente Geral

De acordo com Certo (2010), é um nível de ambiente externo à organização, formado por componentes que normalmente têm amplo escopo e sobre o qual a organização não tem nenhum controle.

2.2.2 O ambiente Operacional

O ambiente operacional é um nível de ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente imediatas na organização. Os principais componentes do ambiente operacional são cliente, concorrência, mão de obra, fornecedor e questão internacional (CERTO, 2010).

2.2.3 O ambiente Interno

Segundo Certo (2010), é aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração. Diferentemente dos componentes dos ambientes geral e operacional, que existem fora da organização, os componentes do ambiente interno são os que estão mais facilmente perceptíveis e controláveis.

2.2.4 Gerenciamento de Pessoas

As pessoas criam organizações, e podem destruí-las. A mercadoria mais valiosa nos negócios não é a tecnologia nem o capital, são as pessoas. A força propulsora de uma organização deste século são as pessoas (CHOWDHURY, 2003).

De acordo com Robbins (2003), eles valorizam a flexibilidade, opções de vida e querem atingir a satisfação no trabalho. Família e relacionamentos são muito importantes para essas pessoas. Elas ainda apreciam o trabalho orientado a equipes. Dinheiro é importante, como um indicador de desempenho na carreira, mas elas parecem mais dispostas a trocar aumentos salariais, títulos, segurança e promoções por um maior tempo dedicado ao lazer e mais opções de estilos de vida.

2.3 Gestão do Esporte

Segundo Zouain e Pimenta (2003), a gestão esportiva existe há muitos séculos, desde os gregos, quando Herodes, Rei da Judéia, foi presidente honorário de jogos que atraíam multidões para ver os combates entre os gladiadores ou animais, quando uma cerimônia maravilhosa abria as competições, seguidos de disputas atléticas que serviam de entretenimento para milhares de pessoas.

Nos dias de hoje, o conceito de gestão esportiva incorporou-se ao conhecimento acadêmico, tendo como base, conceitos e visões modernas, sobre esta prática. (Parkhouse apud Zouain e Pimenta,2003).

2.3.1 A Paixão pelo Esporte

Para Carravetta (2006), o mundo do futebol, hoje, exige amplo conhecimento e estudo de todos os aspectos que envolvem o esporte. Atualmente, o esporte tem sido bastante difundido, nos diferentes tipos de cultura.

Ainda o mesmo autor acredita que o futebol é apresentado como um sistema aberto, formado por uma estrutura externa e interna, que conserva uma interação dinâmica e interdependente com o meio e, regulado por um circuito amplo de informações. O futebol é descrito como uma realidade, que compreende aspectos humanos, sociais, culturais e comunicativos, relacionados entre si.

Segundo Galeano (2004), uma vez por semana, o torcedor foge de casa e vai ao estádio. Ondulam as bandeiras, soam as matracas, os tambores, chovem serpentinas e papel picado: a cidade desaparece, a rotina se esquece, só existe o templo. Neste espaço sagrado, a única religião que não têm ateus exibe suas divindades. Embora o torcedor possa contemplar o milagre, mais comodamente, na tela de sua televisão, prefere cumprir a peregrinação até o lugar onde possa ver em carne e osso seus anjos lutando em duelo contra os demônios da rodada.

Na visão de Carravetta (2006), este instigante esporte, chamado futebol, estabelece vínculos e gera uma dependência funcional entre as instituições de forma indissolúvel, envolvendo família, educação, lazer, política, religião e também a economia. O futebol abre caminhos que levam a um apoio, e objetiva o melhor atendimento possível das necessidades específicas de cada segmento.

Ainda o mesmo autor afirma que a utilização desses recursos leva ao desenvolvimento de programas que atendem a área da saúde e da educação, ajuda na reintegração social, impulsiona o turismo, desperta projetos comunitários, pesquisas, torna obrigatório o alto rendimento e abre espaço para os espetáculos desportivos.

De acordo, com Theobald e Cooper (2007), existe muita “paixão” no futebol, ela está em toda parte (...) está no campo, onde os jogadores de cada time exigem de si mesmo até o limite para alcançar sua meta e fazer parte de um time vencedor. A paixão está nas arquibancadas, lotadas de torcedores apaixonados, incitando o seu time aos gritos mesmo debaixo de chuva ou sob o mais rigoroso inverno. Quem sabe ela também possa estar nos corações alvoroçados das admiradoras de futebol.

Na concepção de Kuper e Szymanski (2010), o amor ao futebol se expressa principalmente de três formas: jogar, ir ao estádio e assistir a jogos pela televisão, que aliado à, diversos fatores, dentre eles: força, persistência, liderança, satisfação, inspiração, a paixão tem bastante importância no meio futebolístico.

Tendo como base, Capinussú (2002), os modelos estrangeiros de Espanha, Irlanda, Argentina, Portugal, França, Alemanha, Estados Unidos e Itália se situam entre os países que atribuem maior atenção à preparação do administrador desportivo por meio de uma formação inicial e de constantes reciclagens.

2.3.2 Futebol como um Negócio

A função do gestor esportivo exige que o profissional tenha conhecimento sobre a área de gestão, mas também requer o conhecimento específico do setor ao qual está voltado, ou seja, como ele se organiza de maneira geral (REZENDE, 2000).

Segundo Drucker (2010), para a maioria das pessoas, de dentro e de fora da organização, este pressuposto é evidente. De fato, os que escrevem sobre administração, os profissionais da área e os leigos nem mesmo sequer ouvem a palavra administração sozinha, eles automaticamente ouvem administração de negócios.

Autores como Zouain e Pimenta (2003) citam que espera-se que o gestor esportivo no Brasil tenha qualidades como conhecimento de esportes, habilidade de negociação, planejamento estratégico, processo decisório, supervisão de recursos humanos, dentre outros.

De acordo com Oliveira (2008) a toda hora existe uma mudança acontecendo no cenário mundial. O que é atual agora pode e vai se tornar obsoleto em algum momento. Basta surgir uma nova necessidade para o ser humano. No desporto não é diferente, por ser inerente à sociedade desde seus primórdios. Hoje em dia o desporto é sinônimo de constante evolução, transformação.

2.4 Motivação e Liderança no Futebol

Segundo Soriano (2010), a função do líder é conseguir os resultados que se espera do grupo. Para poder alcançá-los, é preciso uma equipe com o talento e a motivação adequados (...), ele deverá extrair as melhores capacidades de cada um dos componentes da equipe e colocá-las a serviço do conjunto.

Para Whitmore (2012), as pessoas procuram se engajar em atividades que ajudem a satisfazer suas necessidades. Provavelmente, estão apenas parcialmente conscientes desse processo, porque seu trabalho naturalmente se desenvolveu em formas que ajudam a satisfazer essas necessidades. No entanto, quanto mais nossos sistemas de motivação se voltam para os níveis das necessidades das pessoas que desejamos motivar, assim tornando-se todos mais felizes.

Contudo, conforme Theobald e Cooper (2007), em relação às responsabilidades do treinador (...), se uma pessoa da nossa equipe pedir para receber treinamento na área de superar conflitos, você pode acabar descobrindo qual foi a causa do conflito em primeiro lugar.

Na concepção de Whitmore (2012), a maioria dos líderes das empresas alcançou o nível de status e reconhecimento de Maslow (Figura 1), e é aí que os líderes podem causar mais dano. Eles são muitas vezes arrogantes, agressivos, dominadores e consideram-se importantes. Fazem qualquer coisa para ganhar mais, mesmo que não precisem ou mereçam, mas essa é uma forma de medir e fazer valer seu status.

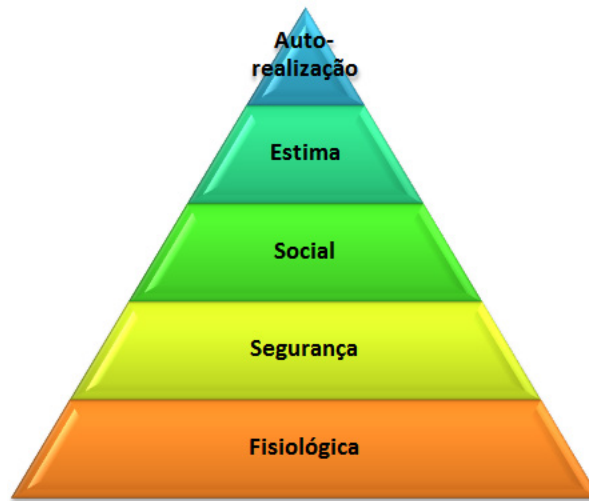


Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: <http://www.bwsconsultoria.com/2011/05/hierarquia-das-necessidades-de-maslow.html>

Podemos classificar como líder, de acordo com Houaiss (2009), o indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros, pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras.

Porém, conforme afirmação de Whitmore (2012), se um líder empresarial escapa da armadilha e avança para o nível seguinte, a necessidade de autoconfiança, as coisas melhoram do lado da liderança.

Os líderes que aspiram chegar à posição de liderança, ou já chegaram, realmente vão tentar fazer a coisa “certa” em vez de tentar parecer fazer a coisa certa ou fazer certa a coisa. Todavia, o treinador de esportes em geral, no caso, no futebol, deve ser um gerente de habilidades, emoções e técnica. Quando aceitamos desafios de liderar equipes precisamos saber tudo o que envolve esta decisão. Uma equipe é formada por pessoas de diferentes tipos físicos, intelectuais, psicológicos, com diversos objetivos que variam desde o básico para a sobrevivência até a realização pessoal (PEREIRA E FALK, 2010).

Segundo Chowdhury (2003), a liderança tem se tornado a tarefa de aproveitar criativamente a tensão entre forças opostas. Isso já está evidente e, à medida que passamos para este milênio, as implicações de liderar e viver em um mundo de dualidade, dilema e paradoxo se tornam mais óbvias.

2.5 Administração Estratégica e Ferramentas

Administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com Certo (2010), a administração estratégica é definida como

o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente.

Estratégia Empresarial consiste no aglomerado dos principais objetivos, propósitos, das políticas e planos para resultar em um cenário alcançado, tendo como base as oportunidades disponíveis no contexto e os recursos da organização (FERNANDES e BERTON, 2017).

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000) definem administração estratégica como um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa. Tal processo ocorre no dia a dia do ambiente externo da empresa, como também a partir de pontos fortes e fracos do ambiente interno, da formulação das estratégias apropriadas, da implementação dessas estratégias e da execução e controle das mesmas, de modo a assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem-sucedidas quanto ao alcance dos objetivos.

Segundo Porter (2004), a eficiência operacional e a estratégia são ambas essenciais ao desempenho excelente que é, afinal, o objetivo principal de qualquer empresa. Mas ambas funcionam de maneira diferente. Para uma empresa ultrapassar os rivais deve preservar uma característica única. Portanto, terá de proporcionar maior valor aos consumidores ou criar valor a custos mais baixos, ou ainda, fazer as duas coisas. O fato de proporcionar maior valor permite-lhe cobrar preços mais elevados. Uma maior eficiência significa custos unitários mais baixos.

Já os autores Barney e Hesterly (2007), embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de se cometer erros. A melhor maneira de fazer isso é escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica. O processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagem competitiva.

3 | METODOLOGIA

A pesquisa realizada possui um caráter descritivo exploratório, e a abordagem utilizado foi a qualitativa delineado em um método de estudo de caso. A população alvo do estudo foram os gestores, ou seja, os presidentes dos clubes de futebol profissional da cidade de Bagé-RS.

O estudo é classificado como estudo de caso, pois esta estratégia de pesquisa envolve todos os componentes, tendo como ideal que o planejamento incorpore abordagens únicas à coleta e análise de dados (YIN, 2001).

Para a coleta de dados da pesquisa, foi realizada aplicação de entrevista aos gestores dos clubes profissionais no período de setembro e outubro de 2014. O instrumento de coleta de dados foi à entrevista semi-estruturada e em profundidade

aos gestores a fim de responder ao objetivo proposto. O meio empregado para a obtenção dos dados foi uma pesquisa de campo.

Os dados foram tabulados com a utilização da técnica análise de conteúdo. A análise dos resultados foi realizada pelo método descritivo, que têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da amostra estudada. A resposta aos objetivos propostos foi obtida através da analogia e comparação dos resultados com o referencial teórico do estudo.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentadas as entrevistas realizadas com os gestores de futebol profissional do município de Bagé-RS.

Análise das Entrevistas – Análise do Conteúdo

Questão 1 - Quais são as principais atribuições do gestor de um clube de futebol?

Gestor A: *“Coordenação do futebol de forma geral, ou seja, envolvendo todos os fatores que o cercam. Gerir o clube de futebol.”*

Gestor B: *“Manter o clube em atividades esportiva em todas as suas pertinências, manter o clube disputando os principais torneios oficiais da Federação e de suas categorias de base, especificamente o clube que movimenta em torno de cinquenta empregos diretos quando participa de campeonatos.”*

Para os autores Zouain e Pimenta (2003) ainda destacam a visão de Parkhouse, sobre gestão esportiva, onde se compõe de dois elementos básicos: esporte e gestão. Conseguir as coisas executadas por meio das pessoas e com elas via planejamento, organização, direção e avaliação (controle), é a definição contemporânea de gestão esportiva. Podemos então compreender que a gestão esportiva inclui as funções de planejamento, organização, direção e controle no contexto de uma organização.

Entende-se que todos os fatores que envolvem gerir uma empresa, podem e devem ser levados para dentro de um clube de futebol profissional, tais como gestão financeira, de pessoas, entre outros diversos setores que devem ser abordados e aplicados pelo gestor de um clube.

Questão 2 - Na sua opinião, quais são os principais problemas no processo de gestão nos clubes de futebol profissional?

Gestor A: *“No caso do futebol gaúcho, mais precisamente na nossa região é a parte financeira dos clubes, principalmente na série C, pois apenas na série A há subsídios (patrocínios) para os clubes, enquanto para a série C, apenas é pago a arbitragem (fator este que no próximo ano, não haverá mais). Logística em geral (alimentação, transporte, acomodação).”*

Gestor B: *“É dada pouca importância na participação dos clubes que disputam categorias de segunda e terceira divisão, devendo a Federação Gaúcha de Futebol, aportar maiores recursos, como faz com a primeira divisão.”*

Conforme Soriano (2010), se no esporte o fato de se manter no topo depende em boa parte da capacidade de continuar se sacrificando, para uma empresa essa necessidade de sacrifício equivale o esforço de se adaptar constantemente às circunstâncias voláteis do mercado e às demandas dos clientes, compreendendo em profundidade o que eles querem.

Nota-se que na região abordada pelo estudo de caso, um dos principais pontos a ser elencado é a situação financeira dos clubes, pois apesar de haver alguns subsídios e patrocínios, o mesmo não é suficiente para manter um clube de futebol profissional em alto nível e disputando campeonatos, em todos os níveis desde as categorias de base até o futebol profissional.

Questão 3 - Descreva os motivos que dificultam o desenvolvimento dos clubes de futebol profissional?

Gestor A: *“Falta de recursos para realizar um planejamento adequado, parte financeira.”*

Gestor B: *“Falta de patrocínios em função da não participação na primeira divisão do futebol gaúcho, especificamente o clube que encontra esta dificuldade, embora mantenha um quadro de sócios razoável.”*

Para Azevedo (2009) em virtude deste enorme potencial que o esporte ganha nos dias atuais, cada vez mais se vê a necessidade de uma busca incessante pela melhoria nas condições de trabalho. O esporte atual deixou de ser mera atividade de lazer. Portanto, faz-se emergir a necessidade de fundamentação administrativa, onde possa haver embasamento para questões de planejamento, realização e avaliação, tendo em vista melhores resultados na questão financeira, social e desportiva.

Sabe-se que devido à região não abranger grandes indústrias e não possuir grandes investimentos no futebol profissional, os clubes ficam estagnados, pois não conseguem atingir o planejamento estratégico traçado.

Questão 4 - Quais são as suas expectativas/ perspectivas de melhorias para o clube de futebol profissional?

Gestor A: *“Desenvolvimento e investimento nas categorias de base, por exemplo, como ocorre nos clubes da capital. Mais apoio dos empresários, indústrias, comércio, entre outros.”*

Gestor B: *“Colocando a máxima que nada resiste ao trabalho, devemos ir atrás de verbas para a manutenção do clube. Ele é viável, mas necessita jogar para manter seus torcedores.”*

No mundo econômico, o futebol é um agente fomentador dos mais dinâmicos e atrativos. Para eles, são destinados recursos privados e públicos que resultam na construção de arenas e complexos esportivos, estádios, centros de treinamento, centros comunitários, academias, estacionamentos, refeitórios, hotéis, estações de esporte técnico-ecológicos e restaurantes, entre outros (CARRAVETTA, 2006).

Entende-se que para haver um trabalho bem feito e conseguir atingir os objetivos planejados, deve-se começar desde o início, ou seja, pela formação inicial dos atletas

nas categorias de base, investimentos nos clubes, planejamento adequado para a realidade e prospecção do clube de futebol profissional, entre outros fatores.

Questão 5 – Aponte:

A – Elementos internos que trazem benefícios para a empresa:

- Gestor A:
- União do clube
 - Cumprimento de metas nos setores de direção e comissão técnica
 - Apoio dos torcedores
- Gestor B:
- Torcida
 - Patrimônio
 - Disputa de Torneios, Campeonatos, Copas

B – Elementos internos que atrapalham o negócio:

- Gestor A:
- Falta de recursos financeiros
 - Agregar à equipe de jogadores para um objetivo em comum
 - Falta de infra-estrutura
- Gestor B:
- Falta de verbas financeiras
 - Isenções
 - Falta de infra-estrutura

C – Elementos externos que podem afetar positivamente o negócio:

- Gestor A:
- Investimentos em categorias de base
 - Montar uma infra-estrutura adequada
 - Investimento de empresários, comércio e indústrias locais
- Gestor B:
- Disputa de Torneios
 - Investimento em marketing pelo clube
 - Credibilidade

D – Elementos externos que possam afetar negativamente o negócio:

- Gestor A:
- Falta de apoio da FGF (Federação Gaúcha de Futebol)
 - Perda do subsídio do pagamento da arbitragem pela FGF
 - Defasagem e diminuição do quadro associativo
- Gestor B:
- Falta de administração
 - Continuidade
 - Idoneidade

Referentes às questões acima podemos traduzir o posicionamento dos entrevistados, na forma de uma Matriz SWOT, onde sua função primordial é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, para que se alcancem determinados objetivos, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo da empresa (SERRA

et al, 2012).

FORÇAS <ul style="list-style-type: none">- União do clube- Cumprimento de metas nos setores de direção e comissão técnica- Apoio dos torcedores- Torcida- Patrimônio- Disputa de Torneios, Campeonatos, Copa	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none">- Falta de recursos financeiros- Agregar à equipe de jogadores para um objetivo em comum- Falta de infra-estrutura- Isenções
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">- Investimentos em categorias de base- Montar uma infra-estrutura adequada<ul style="list-style-type: none">- Investimento de empresários, comércio e indústrias locais- Disputa de Torneios- Investimento em marketing pelo clube- Credibilidade	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none">- Falta de apoio da FGF (Federação Gaúcha de Futebol)- Perda do subsídio do pagamento da arbitragem pela FGF- Defasagem e diminuição do quadro associativo- Falta de administração- Continuidade- Idoneidade

Quadro 1 – Matriz SWOT

Fonte: Dados Primarios (2014)

Verifica-se na elaboração da matriz SWOT, que as forças devem se intensificar e as fraquezas serem tratadas, a fim de se transformarem em forças. Oportunidades devem ser desenvolvidas e estudadas e, ameaças devem ser diagnosticadas para converterem-se em oportunidades.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento do futebol, deixando de ser apenas um jogo e se tornando, cada vez mais, um negócio, se faz necessário, profissionais competentes e

qualificados para atuar na área de gestão do futebol.

Constatou-se que para haver êxito nos objetivos e metas traçados, deve haver um planejamento estratégico adequado para determinado clube. Visando principalmente, para o futuro dos clubes profissionais do município de Bagé, o qual são as categorias de base, portanto deve haver investimento neste quesito e apoio de todas as esferas desde a municipal até a federal e, também contando sempre com patrocínios e parcerias locais para que o clube continue funcionando por todo ano.

Dentro de uma empresa, do presidente, passando por todos os colaboradores, existe um sentimento e responsabilidade de saber conduzir este tipo de empresa, da melhor forma possível. Contudo, em um clube de futebol, a obrigação não é diferente.

Comparando, um clube de futebol com uma empresa, ambos possuem um empreendedor, um gerente, um acionista, sócios e, no caso dos clubes o torcedor.

Como contribuição do estudo, analisou-se a gestão de uma empresa, no caso, de um clube de futebol profissional do município de Bagé-RS. Ao final da década de 90, com o aumento de patrocinadores, maior evolução do mercado, exposição da marca de forma positiva, aumento do público e consumidores foi necessário o surgimento da função do executivo de futebol, ou seja, do gestor do clube para gerir de forma profissional o departamento.

Com o presente estudo de caso, compreendeu-se um pouco mais deste instigante e apaixonante esporte que é o futebol. Entendeu-se que o objetivo proposto pelo trabalho foi alcançado e, que a experiência de aliar os conhecimentos teóricos e práticos foram de suma importância para o desenvolvimento do referido estudo.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, P. H. **O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais.** Revista Estudos, v. 36. Goiânia, 2009.

BARNEY E HESTERLY, Jay B. e William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva;** tradução Monica Rosemberg; revisão técnica Pedro Zanni. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CAPINUSSÚ, José Maurício. **Administração desportiva moderna.** São Paulo: IBRASA, 2002.

CARRAVETTA, Elio Salvador Praia. **Modernização da Gestão no Futebol Brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo.** Porto Alegre, RS: AGE, 2006.

CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHOWDHURY, Subir. **Administração no Século XXI: o modo de gerenciar hoje e no futuro;** tradução Maria Lúcia G. L. Rosa; revisão técnica Carlos A. Caldas Moraes. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COSTA, M. A; CERICATO, D.; MELO, A. P. **Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas.** Revista de Negócios, Vol. 12, n. 4, 2007.

- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Gestão: management**. Rio de Janeiro: AGIR, 2010.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica**. Editora Saraiva, 2017
- GALEANO, Eduardo. **Futebol ao sol e a sombra**. Porto Alegre: L&PM, 2004.
- HITT, IRELAND E HOSKISSON; Michael A., Duane e Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- HOUAISS, VILLAR E FRANCO. Antônio, Mauro de Salles e Francisco Manoel de Mello. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: OBJETIVA, 2009.
- KUPER E SZYMANSKI, Simon e Stefan. **Soccernomics: Por que a Inglaterra perde, a Alemanha e o Brasil ganham, e os Estados Unidos, o Japão, a Austrália, a Turquia – e até mesmo o Iraque – podem se tornar os reis do esporte mais popular do mundo**. Rio de Janeiro: Tinta Negra Bazar Editorial, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Administração Estratégica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, V. M. **O que é Educação Física?** Brasiliense. São Paulo, 2008.
- PEREIRA E FALK, Dyane Paes e Paulo Roberto Alves. **Futebol: gestão e treinamento**. São Paulo: Ícone, 2010.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª ED. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.
- REZENDE, J. R. **Organização e administração no esporte**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas/ Stephen P. Robbins; tradução Celso Roberto Paschoa; revisão técnica Carlos E. Mariano da Silva**. São Paulo: Pearson Education, 2003.
- SERRA, Fernando A. Ribeiro. et al. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e estudos de casos**. 5ª edição. Florianópolis: Editora Insular, 2012.
- SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.
- TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. Lisboa Mcgraw – Hill de Portugal. Portugal, 2005.
- THEOBALD E COOPER, Theo e Cary. **Negócios e o jogo maravilhoso: como você pode aplicar as técnicas e a paixão do futebol para ser um vencedor nos negócios**. São Paulo: Clio Editora, 2007.
- VIEIRA E STUCCHI, T. P., S. Relações **preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de Educação Física**. Revista Conexões, volume 5. Campinas, 2007.
- WHITMORE, John, Sir. **Coaching para aprimorar o desempenho: os princípios e a prática do coaching e da liderança**. São Paulo: Clio Editora, 2012.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: ATLAS, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Método**. 2. Ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZOUAIN, D; PIMENTA, R. **Perfil dos Profissionais de administração esportiva no Brasil**. In: EsportCongress, Barcelona Anais do Esport Congress, 2003.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-179-4

