

**Revista de Administração e Contabilidade**

**Volume 17, Ano 2025**

**Feira de Santana, ID edição: 10.29327/2508556.17.1**

**ISSN: 2177-8426**

**Gestão de mudanças e liderança: análise da atuação de liderança executiva  
profissionalizada na aquisição de entidade desportiva**

**Carolina Vasconcelos Silva dos Santos**

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI)

Email: carolinavss@gmail.com

**José Gerson de Abreu Neto**

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI)

Email: gerson\_abreu050@hotmail.com

**Ricardo Teles Palmarin**

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI)

Email: ricardo.palmarin@magnumgroup.com.br

**Paschoal Tadeu Russo**

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI)

Email: paschoal.russo@fipecafi.org

**Juliana Ventura Amaral**

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI)

Email: juliana.ve.amaral@gmail.com

**Resumo**

Este estudo teve como objetivo avaliar os impactos financeiros da implantação de gestão executiva profissionalizada em um Clube de Futebol Paulista. Foram analisados dados de 2020 a 2023, num período de pós-aquisição e reestruturação do clube pela gestão executiva profissionalizada. Os dados coletados abrangem informações contábeis e documentos de políticas internas e de estrutura operacional bem como informações oriundas de entrevistas com gestores. Os resultados indicam que as melhorias nas receitas alcançadas são consequência das iniciativas da liderança executiva na forma de condução dos negócios, em decorrência principalmente de: maiores participações nas cotas televisivas; mais receitas de marketing repassadas pelas federações organizadoras; mais ingressos vendidos na bilheteria pela atração de maiores públicos nos jogos; contratos com novos patrocinadores; e mais percepção de valor do clube pela identificação, formação e venda de atletas no cenário nacional e internacional.

**Palavras-Chave:** Futebol. Gestão. Profissionalização. Liderança.

## **1 INTRODUÇÃO**

As associações desportivas são organizações de Direito Privado detentoras de personalidade jurídica. Tendo em consideração o serviço de interesse público que desenvolvem, são reconhecidas e apoiadas financeiramente e estruturalmente pela Administração Pública. Do ponto de vista macro, integram-se através de filiação em organizações que representam o interesse da competição no âmbito nacional e internacional, nomeadamente, nas federações desportivas de modalidade (Soares, 2013).

No Brasil, a Lei nº 9.615/1998, conhecida como Lei Pelé, instituiu normas gerais sobre o desporto, garantindo profissionalização e maiores direitos aos atletas e impondo limites e regras as práticas dos clubes. Mais adiante, com a criação da Lei nº 14.193/2021, que regulamentou as Sociedades Anônimas do Futebol (SAFs) –, teve-se instituições estas equiparadas as Sociedades Anônimas (SAs) previstas pela Lei nº 6.404/1976, com instituição de normas para sua constituição, com a definição de critérios de governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico, abrindo-se uma janela de oportunidades para que gestores profissionais enxergassem no futebol profissional formas de exploração e obtenção de resultados financeiros para esse setor que antes eram majoritariamente constituídos por entidades sem fins lucrativos.

Com todas essas iniciativas em regulamentação, com dados publicados pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), foi possível mensurar que o Brasil apresentou um aumento de 19% na quantidade de clubes de futebol profissionais e amadores, onde totalizou 1.276 entidades para o ano de 2022. Em 2020, existia 946 clubes ativos e 2021 existia 1.072.

Tal crescimento demonstra a representatividade do futebol dentro da cultura do Brasil e os resultados que estão sendo obtidos com os intensos trabalhos e investimentos da CBF, bem como das demais federações filiadas. Com as iniciativas de expansão e financiamento de competições locais e regionais – foram totalizadas 292 competições organizadas pela CBF para o ano de 2022, sejam profissionais ou amadoras, gerando assim oportunidades aos jovens talentos.

Em dados apresentados pela *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), referentes ao mercado global de transferência de atletas, o Brasil foi o país mais envolvido, seja em negócios ou valores. Somente no ano de 2023, a cada 100 transferências realizadas, onze envolviam jogadores brasileiros, sendo o Brasil o país que mais movimenta o mercado internacional deste esporte.

Ao notar que o futebol brasileiro vem experimentando um momento importante, este estudo teve como objetivo avaliar os impactos financeiros da implantação de gestão executiva profissionalizada em um Clube de Futebol Paulista. Para isso, utilizou-se como meios de verificação o histórico e realizações de um Clube de Futebol Paulista com o início de uma gestão executiva profissional, tendo como intenção o aumento na relevância e expressividade nos campeonatos estaduais e nacionais. Nesse clube, ações de liderança foram realizadas para alcance de maior representatividade no futebol brasileiro.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Gestão do Esporte**

A área de gestão do esporte tem se desenvolvido no Brasil nas últimas décadas, tendo em vista a ideia de aprimorar o atendimento das demandas da sociedade em termos de políticas públicas de esporte, de entidades privadas com e sem fins lucrativos (BASTOS, 2016). A análise racional das organizações é esperada do gestor desportivo profissional (fruto da sua formação e preparação), para que esse seja dotado de conhecimentos técnicos e

competências que se adaptam às novas exigências da gestão e organização dos clubes e associações (Soares, 2013).

Pereira et al. (2003) evidenciaram que a eficácia de gestão do negócio futebol deve ser medida também em termos de lucratividade, além da tradicional medida de sucesso em campo. Nesta nova fase do futebol moderno, o desempenho em campo, os salários dos jogadores e os lucros, são variáveis estratégicas que influenciam fortemente o sucesso dos clubes, entretanto, os resultados não esperados, como a eliminação nas competições, podem gerar instabilidade financeira, devido a compromissos (obrigações) já assumidas,

Ou seja, o gasto com salários, além de ser o principal fator que explica o desempenho dos jogadores em campo, é o principal passivo dos clubes. Pereira et al. (2003) também evidenciaram em seus estudos que o acúmulo de títulos e a maximização de receitas estão intimamente ligadas: a busca por títulos é um dos pilares do plano de gestão estratégica dos clubes, visando o seu sucesso financeiro e esportivo. Verificou-se ainda que o desempenho em campo, além de ser o principal fator que explica a geração de receitas dos clubes de futebol, é o resultado esperado pela maioria dos torcedores.

Na atualidade, com o conjunto de leis e normas que regem o desporto, especificamente o futebol, Pereira et al. (2003) afirmam que isso imprime aos clubes esportivos de futebol as mesmas obrigações societárias das entidades privadas, como a contabilização das transações e a auditoria das demonstrações por empresas independentes. Dirigentes e administradores podem sofrer sanções de responsabilidade cível e penal por consequência de uma má gestão. Essas medidas exigem das entidades esportivas novas informações a respeito dos seus recursos físicos, humanos e financeiros, bem como uma prestação de contas de seu patrimônio e resultados.

Pereira et al. (2003) citam ainda que, cada vez mais, os clubes ou clubes-empresas buscam alternativas para aumentar a lucratividade através da exploração da marca e inserção de ações no mercado de valores. No entanto, não se deve esquecer que os clubes disputam títulos e, assim sendo, a gestão estratégica do clube de futebol procura gerir de forma eficaz os recursos, para obter a maximização das receitas e o controle de custos simultaneamente à obtenção de títulos.

Ainda no estudo de Pereira et al. (2003), foi evidenciado que os clubes brasileiros de futebol apresentam sistematicamente situação deficitária, que resulta em endividamento bancário, inadimplência fiscal e previdenciária, atrasos nas obrigações trabalhistas e nos salários dos jogadores, sugerindo assim a necessidade de aperfeiçoamento da qualidade da gestão dessas entidades. Essa gestão tende a ser impactada pela liderança dos clubes.

## **2.2 Liderança**

De acordo com Bryman (1996), a concepção de liderança, que suporta a teoria e a investigação desenvolvida desde os anos 1940 até ao início dos anos 1980, pode alinhar-se à volta de três conceitos: influência, grupo, objetivos. O autor apresenta como ilustração para esta concepção de liderança a definição proposta por Stogdill, em 1950: “A liderança pode ser vista como processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado nos seus esforços para atingir determinados objetivos” (Bryman, 1996, p. 276).

Neste sentido, a liderança foi concebida, durante este período de quatro décadas, como o ato de influenciar um grupo para atingir determinados objetivos. Trata-se de uma visão hierárquica, unidirecional e sequencial da liderança que, de certa maneira, acompanha as várias concepções e teorias organizacionais presentes nesta época e que se apelida de ‘visão mecanicista da liderança’, entendida como uma ação lógica, mecânica, automática,

desencadeada por alguém que, detentor de certos predicados, leva outros a atingirem determinados resultados pré-definidos.

Em termos de modelos organizacionais, pode-se citar a visão mecanicista da liderança no quadro dos modelos formais de Bush, dos modelos racionais de Ellstrom, do modelo tradicional (ou da racionalidade técnica) de England e do modelo estrutural de Bolman e Deal (Costa; Castanheira, 2011).

Numa leitura mais particularizada das teorias da administração, a visão mecanicista da liderança pode ser equacionada no quadro de um vasto leque de propostas, que vão desde as teorias clássicas (de Taylor, Fayol e seguidores), passando pela teoria das relações humanas e teorias comportamentais, até às perspectivas sistêmicas e da contingência.

A ideia de que se nasce líder é aquela que protagoniza os primórdios das concepções e da investigação sobre a presente problemática, ou seja, estar-se-ia a reportar à conhecida teoria dos traços e aos vários desenvolvimentos de que a mesma foi alvo no decorrer dos anos 1940. Idalberto Chiavenato aponta como influência para esta perspectiva da liderança a chamada ‘teoria do grande homem’, defendida por Carlyle no início do século, precisamente em 1910, com a publicação do livro *Lectures on Heroes, Hero-Workship, and the Heroic in History*, obra na qual este autor defende a ideia de que “o progresso do Mundo foi produto das realizações pessoais de alguns grandes homens que dominam a história da humanidade” (Chiavenato, 1983, p. 127).

Fiedler (1967), um dos autores seminais da temática, trata a liderança como uma relação interpessoal na qual um indivíduo controla e dirige as ações e o comportamento de outros indivíduos por meio das variáveis “poder” e “influência”, assim como controla e dirige suas nações. A liderança é um fenômeno que envolve a tentativa do líder de afetar o comportamento dos seguidores em determinada situação, por meio dos componentes de influência interpessoal, situação, comunicação e metas a serem atingidas, como pontuam Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972).

Hersey e Blanchard (1986), da mesma forma, definiram a liderança como um processo de influenciar atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. Gibb (1970) ressalta que o líder é uma pessoa que se destaca em determinado grupo pelo fato de ser constantemente percebido como influenciador e que o poder de influência do líder se altera de acordo com o grupo e a situação.

Como afirma Knickerbocker (1948), a maneira pela qual o líder desempenha seu papel na dinâmica comportamental do grupo, define-o como líder. Iqbal et al. (2012) defendem a tese de que o estilo de liderança seria a combinação de características, habilidades e comportamento no processo de interação entre o líder e seus seguidores.

A década de 1980 constituiu um período em que a visão mecanicista da liderança, nos moldes em que se encara atualmente, sofreu um profundo abalo. Globalmente, pode-se dizer que o líder deixa de ser encarado como aquele que conduz, de forma mecânica, hierárquica e prescritiva, o processo de influenciar os outros a atingir objetivos pré-definidos para começar a ser visto como um gestor de sentido, ou seja, alguém que define a realidade organizacional através da articulação entre uma visão (que é reflexo da maneira como ele define a missão da organização) e os valores que lhe servem de suporte (Bryman, 1996, p. 280).

Esta visão da liderança encontra o seu referencial teórico, em termos de análise organizacional, na perspectiva da cultura organizacional. A este propósito, referem-se também Reto e Lopes que, identificando liderança com influência, apresentam três dimensões essenciais do papel e das funções dos líderes enquanto gestores da cultura e do simbólico

organizacional: “a criação de uma visão que permita dotar a empresa de uma identidade; a ancoragem desta visão no sistema de normas e valores maioritariamente partilhados na organização; a personificação da identidade do grupo e da própria visão” (sd, p. 77).

Portanto, a liderança é parte importante do processo porque orienta a implantação da mudança e faz parte de sua gestão. O estilo de liderança dos gestores da mudança, pode vir a afetar a reação do indivíduo à mudança pretendida (Hersey; Blanchard, 1986). Em seu estudo sobre a personalidade e o contexto de resistência à mudança organizacional, Oreg (2006) afirma que a resistência pode ocorrer na dimensão comportamental (o comportamento do indivíduo diante da mudança), na dimensão cognitiva (o pensamento do indivíduo sobre a mudança) e na dimensão afetiva (sentimento em relação à mudança), as quais podem se manifestar simultaneamente.

### **2.3 Resistência à Mudança e Cultura Organizacional**

Lewin (1965) foi o pioneiro no uso e criação do termo resistência à mudança e defende a tese de que essa seria caracterizada pela tendência de um indivíduo ou um grupo de ir contra as forças que querem estabelecer um novo ponto de equilíbrio, necessário em razão do caos gerado pela mudança. E essa resistência ocorre nos indivíduos pelo fato de serem, concretamente, o alvo dessas forças de reequilíbrio.

Para uma mudança eficaz, Hesketh (1982) aprofunda a ideia de uma mudança planejada, que deve ser feita por meio de um anterior diagnóstico organizacional, com vistas a impulsionar a transição da situação atual para uma outra, desejada. Nesse contexto, a resistência à mudança é um fator a ser considerado tanto no planejamento da mudança quanto durante sua execução e posteriormente a ela, pois, preconiza a alteração da percepção de *status quo* do indivíduo e pode interferir tanto favorável quanto desfavoravelmente na implantação da nova realidade, dependendo da cultura organizacional (Almada; Policarpo, 2016).

A cultura organizacional, conforme Chatman e O'Reilly (2016), é demonstrada pelo envolvimento dos funcionários, o quanto a organização depende deles para tomar decisões, os empodera e os qualifica. Neste contexto, uma consistência interna é baseada em se uma organização adotou um conjunto de valores que são consistentes e aos quais adere visivelmente, e que a cultura pode ser conceitualizada em três níveis básicos, tais como: crenças, normas e valores, e cultura. Estes são compartilhados pelos membros e se perpetuam.

Chatman e O'Reilly (2016) avaliam que a cultura organizacional tem como uma das suas tarefas coordenar as atividades de muitas pessoas para que realizem atividades interdependentes. Para tanto, requerem sistemas de controle que definem metas, avaliam variações dessas e fornecem *feedback* aos indivíduos para que possam ajustar e coordenar suas atividades. Uma forma de atingir essa coordenação se baseia em sistemas de controle formal, como gestão de desempenho com processos formais de *feedback* e incentivos para garantir conformidade.

### **2.4 Liderança e Mudança na Gestão do Esporte**

A gestão e a liderança são fatores importantes na busca de melhores resultados, e isso pode ser mais relevante ao se tratar de entidades desportivas no qual o desempenho humano é o produto principal. Pereira et al. (2004) citam que o futebol apresenta características que o difere das demais atividades, no entanto, o fator psicológico-emocional leva os gestores a tomarem decisões considerando a emoção em detrimento da razão. Os autores também mencionam que os clubes que realizam maiores investimentos terminam o campeonato entre os primeiros colocados e adquirem equilíbrio financeiro. Entretanto, cabe ressaltar que o



importante não é só a conquista de vitórias, ou seja, “os títulos conquistados”, mas sim o desempenho como um todo no período, dentro das diversas competições participadas.

Barreto et al. (2013) avaliam que a liderança, a cultura e os resultados, são fatores que estão ligados, e nessa perspectiva, a liderança passa a ter um caráter inspiracional e é reforçada pela dinâmica motivacional entre líderes e liderados. Os valores organizacionais observados como preponderantes na conduta da organização traduzem um determinado estilo cultural que norteia e conduz o comportamento competitivo da organização.

Soares (2013) reforça que o papel do gestor do desporto carrega as seguintes competências: habilidade para saber ouvir e saber estar conquistando o respeito dos diversos atores, associado ao domínio da informação relevante sobre os problemas; capacidade de negociação, no sentido de salvaguardar os objetivos estratégicos que são do interesse comum da organização e do serviço público do desporto; tem ainda de saber recolher informação sobre os diferentes cargos e influências dos diversos atores, no seio da relação da organização com o meio envolvente.

Fatores adicionais para a liderança devem ser avaliados, pois, conforme Valvassori, Hernandez e Voser (2008), o desempenho dos atletas pode ser influenciado pela atuação e determinação do treinador. A forma e o estilo de exercer essa liderança no relacionamento com os atletas, podem exercer efeito decisivo sobre o rendimento deles.

Pereira et al. (2003) citam que, para elaborar um planejamento estratégico que atenda às necessidades do clube de futebol, é necessária uma investigação completa, séria e detalhada de todo o ambiente interno, a fim de conhecer os elementos de planejamento, ou seja, objetivos do clube, objetivos das áreas funcionais, desafios, necessidades de informações, processos gerenciais etc. Dessa forma, o conhecimento intrínseco da entidade propiciará a máxima utilização dos recursos da corporação, além da aplicação para o suporte em nível operacional, com a utilização de sistemas que apoiem as tomadas de decisões nos níveis tático e estratégico. Por outro lado, a importância do planejamento estratégico de informações consolida-se em função de sua cumplicidade com o planejamento estratégico, visto que as estratégias definidas pela administração serão alcançadas se os membros dos clubes estiverem em sintonia com a missão da organização.

Chelladurai (2007) cita que o modelo multidimensional de liderança no esporte prevê três estados de comportamento dos líderes: obrigatório, preferido e real. As variáveis independentes são aquelas que determinam o comportamento do líder e são classificadas em características situacionais, características de membros e características de líderes. A saída ou as variáveis dependentes no modelo são o desempenho do grupo e a satisfação dos membros. Isso reforça que o treinador inspira os atletas a se esforçarem para alcançar a excelência, estimulando o entusiasmo, construindo confiança, incutindo orgulho, elevando o moral, dando exemplo de coragem e dedicação, e compartilhando as dificuldades.

Sendo assim, com base na revisão de literatura, entende-se que a liderança se trata de um fator preponderante no alcance de bons resultados. Espera-se, portanto, que uma liderança assertiva tenha melhores resultados na evolução da participação do clube nos torneios e campeonatos. A liderança executiva, responsável por conduzir o clube como um negócio, tem como responsabilidade o cumprimento das obrigações financeiras do clube. As entidades melhores lideradas geram receitas crescentes.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Objeto de Estudo**

O São Bernardo Futebol Clube SAF é uma agremiação esportiva. Fundada em 20 de dezembro de 2004, tem como sede esportiva o estádio 1º de maio, situado no centro do município de São Bernardo do Campo - SP. Até 2019, o São Bernardo Futebol Clube não obteve uma atuação expressiva no futebol profissional pelos campeonatos estaduais e nacionais, passando por dificuldades financeiras, e a partir daí, o Grupo Magnum, conglomerado econômico com mais de trinta anos de constituição, fabricante de relógios e joias, liderado pelo empresário Roberto Graziano, já conhecido no Futebol Paulista pelo apoio e patrocínio de outros clubes do interior Paulista, assumiu a gestão administrativa do clube. Desde então, iniciou-se uma trajetória de ascensão e conquistas.

Após sua reestruturação, o São Bernardo Futebol Clube alcançou o 3º lugar na Copa Paulista série A2 de 2020 e, no ano seguinte, o título de campeão da Copa Paulista Série A2 garantindo o acesso à Série A1 da Copa Paulista e acesso à Série D do campeonato Brasileiro, quando sua última participação tinha sido em 2017.

Em 2022, o clube passou a primeira fase liderando seu grupo no Campeonato Paulista chegando a ser o líder geral do torneio, garantindo a classificação para as quartas de finais. Após o término do campeonato estadual, disputou o campeonato nacional da Série D e obteve a marca de 12 jogos iniciais da competição sem sofrer gol, garantindo o acesso à Série C do ano seguinte. No mesmo ano o Clube se transformou em Sociedade Anônima do Futebol – SAF, decisão importante por permitir a busca maiores investimentos privados e a atração de uma equipe de gestores profissionalizada.

No ano seguinte, em 2023, chegou novamente às quartas de finais da Copa Paulista junto aos grandes clubes tradicionais, mas não avançou para as finais. No mesmo ano venceu a copa Independência, antigo troféu Interior.

#### **3.2 Escopo de Estudo**

Este relato técnico busca avaliar se a gestão executiva profissionalizada teve como consequência melhores resultados financeiros. Não obstante, a liderança e a cultura são componentes intrínsecos do sucesso, sendo inerente aos resultados e visibilidade que o clube passou a apresentar nos campeonatos estaduais e nacionais.

Foram analisados documentos (dados contábeis, políticas internas, estrutura operacional) de 2020 a 2023, período de pós-aquisição e reestruturação do clube pela gestão executiva profissionalizada. Também foram realizadas entrevistas com gestores.

A pesquisa documental levantou os resultados contábeis do clube para os anos de 2020 a 2023. Foram utilizadas as receitas gerais, que contemplam receitas com as federações, receita de *marketing*, receita de transmissão e premiações, bilheterias, receitas com a cessão de direitos federativos de atletas e receitas financeiras. Para as despesas, utilizou-se despesas gerais, despesas com realização dos jogos, despesas com salário, despesas com premiações, despesas administrativas e despesas com manutenção e zeladoria. As entrevistas com a liderança executiva averiguaram as estratégias de busca de maximizar os resultados através da performance do clube nos campeonatos estaduais e nacionais.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os resultados apresentados na Tabela 1 demonstram o crescimento expressivo da receita. As despesas apresentam um comportamento de desaceleração em uma curva contrária à receita.

**Tabela 1** – Evolução do resultado contábil

| Resultado Contábil       |              |               |               |               |
|--------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
|                          | 2020         | 2021          | 2022          | 2023          |
| Receitas                 | 773.867,78   | 1.369.233,71  | 7.871.094,55  | 21.355.848,70 |
| Despesas                 | 5.104.014,46 | 11.045.889,47 | 19.840.513,03 | 21.873.242,91 |
| <i>*valores em reais</i> |              |               |               |               |
| Crescimento da Receita   | 0%           | 77%           | 475%          | 171%          |
| Crescimento da Despesa   | 0%           | 116%          | 80%           | 10%           |

**Fonte:** Elaboração própria

Na Tabela 2, tem-se as despesas com pessoal. Nesta rubrica, incluem-se os gastos com salários, direitos de imagem e premiações. Estes valores compõem, majoritariamente, os rendimentos dos atletas e comissão técnica. Segundo a liderança executiva, os atletas e comissão técnica são remunerados parte por salário e parte por remuneração variável, diretamente relacionada a performance dos jogos. Pereira et al. (2003) reforçam que é possível relacionar que o desempenho de um clube em campo, num mercado extremamente competitivo, é significativamente dependente do gasto do clube com salários.

**Tabela 2** – Evolução das despesas com pessoal

| Resultado Contábil       |              |              |               |               |
|--------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
|                          | 2020         | 2021         | 2022          | 2023          |
| Despesas com Pessoal     | 3.644.330,31 | 5.581.341,62 | 12.644.097,97 | 16.225.713,05 |
| <i>*valores em reais</i> |              |              |               |               |

**Fonte:** Elaboração própria

Na Tabela 3, é apresentada a política de premiação, item esse que é complementar à Tabela 2, sendo um importante fator na avaliação. Usualmente, os clubes distribuem, em sua grande maioria, um determinado montante entre os atletas, muitas vezes de forma igualitária, através da aplicação de uma divisão simples entre os jogadores titulares, reservas e comissão técnica.

Inicialmente, o clube praticava tal política por uma questão de simetria ao setor, porém, na observação da liderança executiva e gerentes, tal prática premiava tanto os mais eficientes quanto os menos eficientes. Em um processo de adequação ocorrido em 2021, criou-se a política de premiação com base em performance, que busca premiar todos os jogadores titulares, reservas e comissão técnica por vitória ou empate, porém, adiciona valores por performance na realização de gols e na efetividade da defesa para os atletas envolvidos nas jogadas.

Em entrevista com a liderança executiva, após a aplicação desta metodologia, alguns pontos foram observados como maior empenho entre os atletas nos treinos e partidas para estarem escalados aos jogos, menor afastamento médico e melhor sinergia entre os atletas. Shein (1984) cita que a maioria das soluções culturais se originam dos fundadores e líderes iniciais da organização.

Tipicamente, o processo de solução é uma defesa de certas maneiras de fazer as coisas que são testadas e adotadas ou rejeitadas. Este processo de descoberta de novas soluções é o resultado de experiências interativas e compartilhadas. Esta medida adotada pela liderança executiva demonstra a sinergia entre métodos aplicados do meio esportivo, com ajustes de práticas de premiação de setores mercantis.

**Tabela 3** – Política de premiação

| Política de Premiação |                        |
|-----------------------|------------------------|
| Resultado do Jogo     | Geral                  |
| Empate                | 1X Dividido para todos |



|                                |                        |                  |
|--------------------------------|------------------------|------------------|
| Vitória                        | 3X Dividido para todos |                  |
| <b>Ataque</b>                  | <b>Em Casa</b>         | <b>Fora Casa</b> |
| Por gol realizado              |                        |                  |
| 3 últimos jogadores envolvidos | 1X Cada                | 2X cada          |
| <b>Defesa</b>                  |                        |                  |
| Sem gols tomados               |                        |                  |
| 8 jogadores de defesa          | 1X Cada                | 2X Cada          |
| 3 jogadores Atacantes          | 1/2X Cada              | 1X Cada          |

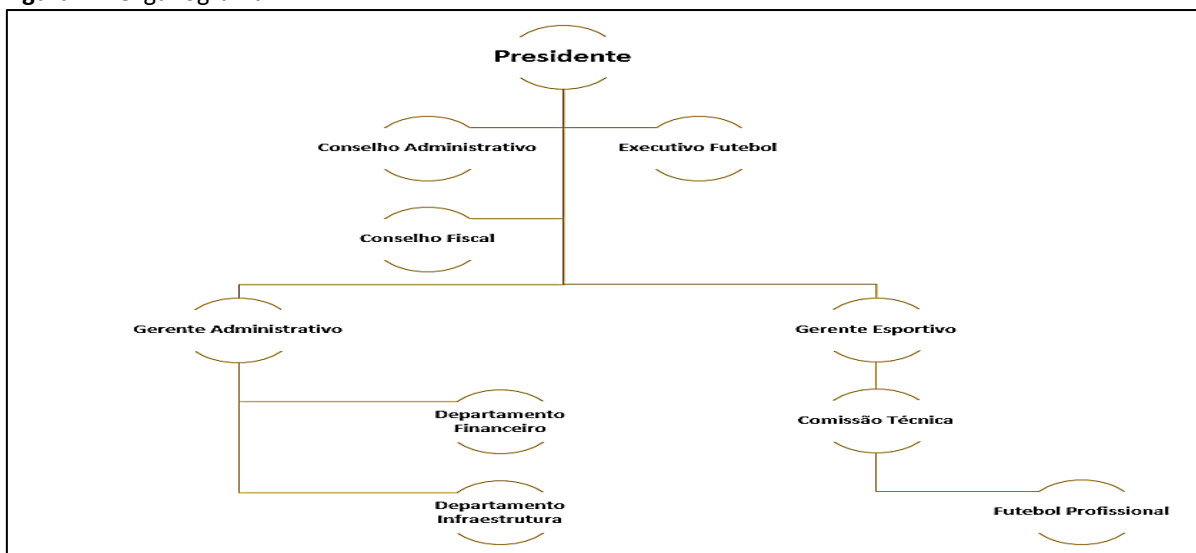
**Fonte:** Elaboração própria

Na Figura 1, é apresentado o organograma do clube. Esta estrutura analisada de forma descendente, do presidente aos gerentes esportivos, refere-se a pessoas instituídas em suas funções desde a aquisição em 2019 e se mantém até 2023. Esta ação faz parte do planejamento estratégico criado no processo de aquisição do clube, para que alicerces fossem formados e valores e culturas fossem implementadas e disseminadas. Na entrevista aos gestores da entidade, percebeu-se que os profissionais na função de Presidente, o Conselho Administrativo e o Conselho Fiscal são formados por profissionais de mercado com longa experiência em gestão de empresas. As pessoas nas funções de Executivo de Futebol, Gerente Administrativo e Gerente Esportivo são profissionais com experiência em desporto.

Segundo a liderança executiva, essa soma de experiência amplia as perspectivas para melhores ações, buscando o equilíbrio e melhoras decisões econômicas-financeiras que busquem o melhor reflexo sobre o capital humano, que são os atletas e comissões técnica, e da constância pelo tempo de trabalho junto, nas formas de conduzir os negócios.

Shein (1984) afirma que a força ou quantidade da cultura pode ser definida em termos de homogeneidade e estabilidade da adesão ao grupo e a duração e intensidade das experiências compartilhadas. Se um grupo estável teve uma história longa, variada e intensa, ela terá uma cultura forte e altamente diferenciada. Adicionalmente, ele afirma que empresas com alta rotatividade de executivos-chave possuem uma cultura fraca.

**Figura 1** – Organograma



**Fonte:** Elaboração própria

O SBFC SAF adquiriu, em 2020, do Instituto de Engenharia, o clube de campo do instituto antes oferecidos aos associados para lazer. A aquisição foi um investimento no valor de R\$ 7.000.000,00 (sete milhões de reais), com a finalidade de servir de centro de

treinamento, desenvolvimento e alojamento aos atletas. O espaço está situado nas intermediações do município de São Bernardo do Campo, próximo ao estádio sede do clube.

Esta iniciativa passa a oferecer melhor infraestrutura e comodidade aos atletas. Com um ambiente direcionado para tais finalidades, normas e regulamentos de permanência, são cumpridos rigorosamente, proporcionando um ambiente disciplinado e propício para os trabalhos com atletas de alta performance. O clube, adicionalmente, disponibiliza espaços para os trabalhos coletivos e individuais voltados para o condicionamento físico, desenvolvimento das habilidades técnicas, seções de terapia e *coaching* para o apoio e desenvolvimento emocional dos líderes e atletas. Ações essas que fazem parte do projeto de formação de atletas para melhor participação do clube nos campeonatos e a valorização individual dos atletas para maiores resultados nas cessões de direitos federativos nos mercados nacionais e internacionais.

**Tabela 4 – Títulos**

| Competição                     | Títulos | Temporadas  |
|--------------------------------|---------|-------------|
| Copa Paulista                  | 2       | 2013 e 2021 |
| Campeonato Paulista - Série A2 | 2       | 2012 e 2021 |
| Taça Independência             | 1       | 2023        |

| Conquistas       | Títulos | Categorias  |
|------------------|---------|-------------|
| Títulos oficiais | 5       | 5 Estaduais |

**Fonte:** Elaboração própria

Na Tabela 4, são apresentados os títulos conquistados pelo clube. Para o período analisado de quatro anos de gestão executiva profissionalizada dos dezenove anos de atividade do clube, foram conquistados três dos cinco títulos estaduais, sendo mais que o dobro de títulos para apenas 20% do período total de atividades esportivas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos mostram que as receitas alcançadas, em decorrência de maiores participações nas cotas televisivas e de *marketing* repassadas pelas federações organizadoras, de bilheteria pela atração de maiores públicos em seus jogos, de contrato com novos patrocinadores e de identificação, formação e venda de atletas no cenário nacional e internacional, são consequência das iniciativas da liderança. Isso tanto na liderança executiva nas formas de condução dos negócios quanto na liderança imediata dos atletas nos quesitos disciplinares e de performance esportiva, gerando assim maior rentabilidade e percepção de valor do clube.

Adicionalmente, a adequação e o aumento dos pagamentos com salários e premiações (recompensas), observadas nas despesas com pessoal, é evidência de que existe um aumento na performance esportiva e o atingimento das metas estipuladas, condição essa necessária para o clube alcançar maiores resultados. Um ponto importante é o equilíbrio entre o crescimento da receita e a estabilização das despesas, demonstrando a existência de uma atuação equilibrada e eficiente de responsabilidades financeira.

A construção da cultura organizacional construída através da sinergia das experiências profissionais da liderança executiva profissionalizada e da gestão desportiva ao longo dos anos, e a miscigenação das experiências entre negócios mercantis e desportivos, demonstram bons resultados na formação e consolidação de uma cultura organizacional forte e perene. Todas as iniciativas em formação e desenvolvimento dos atletas, como a disponibilização de

um centro de treinamento preparado para acomodar os atletas e atender suas necessidades, colaboram para o fortalecimento da cultura e engajamento da equipe.

Este estudo fornece boas contribuições ao oferecer uma análise macro das iniciativas que uma gestão executiva profissionalizada realizou na aquisição e administração de um clube de futebol com bons resultados, olhando para as seguintes frentes: (1) Liderança administrativa e liderança esportiva independentes; (2) Plano de Remuneração; (3) Sistema de Reconhecimento; (4) Formação e desenvolvimento; (5) Infraestrutura.

Como oportunidades para futuros estudos, acredita-se que a aplicação de um instrumento de avaliação qualitativa da liderança aplicada aos atletas e comissão técnica faz-se necessária para o alcance de melhores mensurações das percepções.

#### REFERÊNCIAS

- AL-ALI, A. A.; SINGH, S. K.; AL-NAHYAN, M.; SOHAL, A. S. Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 4, p. 723-739, 2017.
- ALMADA, L.; POLICARPO, R. V. S. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 10-19, 2016.
- BAGGA, S. K.; GERA, S.; HAQUE, S. N. The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. **Asia Pacific Management Review**, v. 28, n. 2, p. 120-131, 2023.
- BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BASTOS, F. C. **Gestão do esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios**. (Tese de Livre Docência). Departamento de Esporte, Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, 2016
- BRASIL. Lei Nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Presidência da República. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 MAR. 1998.
- BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996.
- CASTANHEIRA, P.; COSTA, J. A. In search of transformational leadership: a (meta) analysis focused on the Portuguese reality. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 15, p. 2012-2015, 2011.
- CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199-224, 2016.
- CHELLADURAI, P. Leadership in sports. In: Tenenbaum, G.; Eklund, R. C. (Eds.). **Handbook of sport psychology** (3rd ed). John Wiley & Sons, Inc., 2007, p. 113-135.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL. **Em alta: CBF registrou 1.276 clubes em 2022**. 2023. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/em-alta-cbf-registrou-1-276-clubes-em-2022>. Acesso em: 24 abr., 2025.
- FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- GIBB, C. A. (Ed.). **Leadership: selected readings**. Tarmondsworth, England: Penguin Books, 1970.
- GOMES, A. R. **Escala multidimensional de liderança no desporto: Reanálise da estrutura factorial**. Universidade de Minho, Instituto de Educação e Psicologia, Braga, Portugal, 2008.

- HERNANDEZ, J. A. E.; VOSER, R. D. C. Validação da escala de liderança para o esporte: versão preferência dos atletas. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 32, p. 142-157, 2012.
- HERSEY, K. H.; BLANCHARD, H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**. EPU, São Paulo, 1986.
- IQBAL, J.; EMAYAT, S.; IJAZ, M.; ZAHID, A. Leadership styles: identifying approaches and dimensions of leaders. **Emterdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 4, n. 3, p. 641-659, 2012.
- KAVANAGH, M. H.; ASHKANASY, N. M. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. **British Journal of Management**, v. 17, n. S1, p. S81-S103, 2006.
- KNICKERBOCKER, I. Leadership: A conception and some implications. In: GIBB, C. A. (Ed.), **Leadership: selected readings**. Harmondsworth: Penguin Books, 1948.
- LEWIN, K. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1965.
- LUND, D. B. Organizational culture and job satisfaction. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18, n. 3, p. 219-236, 2003.
- MUNDIM, D. **Brasil soma 11% das transferências em 2023 e movimenta R\$ 4,6 bilhões**. 2024. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/2024/01/31/brasil-soma-11percent-das-transferencias-em-2023-e-movimenta-r-46-bilhoes.ghtml>. Acesso em: 24 abr., 2025.
- OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 15, n. 1, p. 73-101, 2006.
- PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J.; CORRAR, L. J.; LIMA, E. M. A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, IV, 2004. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2004.
- RETO, L.; LOPES, A. **Liderança e Carisma: o Exercício do Poder nas Organizações**. Lisboa: Editorial Minerva, s.d.
- ROJO, C. A.; WALTER, S. A. Relato Técnico: Roteiro para Elaboração. **Revista Competitividade E Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 01-07, 2015.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- SESINANDO, A.; URBANEJA, J.; TEIXEIRA, M. C. **Liderança e Motivação na Gestão do Desporto: Conceitos e implicações práticas na Administração Local**. Évora: Atena Editora, 2023.
- SOARES, J. Conflitos de interesses entre o gestor do desporto e o diretor voluntário nas associações desportivas. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, n. 2, p. 1-9, 2013.
- TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas, 1972.
- VALVASSORI, J. A.; HERNANDEZ, J. A. E.; DA CUNHA VOSER, R. A liderança no futebol. In: Congresso de Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa, XII, 2008. **Anais [...]**. 2008.
- WU, L. F.; HUANG, I. C.; HUANG, W. C.; DU, P. L. Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: An integrated perspective in organizational management. **Journal of Organizational Change Management**, v. 32, n. 2, p. 224-250, 2019.