



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas
Departamento de Administração

JULIA FREITAS FERNANDES ALVES

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES EM
CLUBES DA SÉRIE A DO FUTEBOL BRASILEIRO**

Brasília – DF
2023

JULIA FREITAS FERNANDES ALVES

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES EM CLUBES DA SÉRIE
A DO FUTEBOL BRASILEIRO**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Leonardo S. Conke

Brasília – DF

2023

JULIA FREITAS FERNANDES ALVES

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE COLABORADORES EM CLUBES DA SÉRIE
A DO FUTEBOL BRASILEIRO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Julia Freitas Fernandes Alves

Prof. Leonardo S. Conke

Orientador

Prof. Dr. Bruno Saboya de Aragão

Examinador

Prof^a. Débora Dorneles Barém

Examinadora

Brasília, 19 de julho de 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais, por todo o esforço para me proporcionarem boas oportunidades de estudo ao longo da vida. Aos meus amigos de graduação, pela parceria e suporte durante esses anos, ao meu namorado por toda ajuda e apoio durante a realização deste trabalho, e aos meus professores da UnB, e de maneira especial, agradeço ao meu orientador, Leonardo S. Conke, por toda a paciência e ensinamentos que me permitiram a criação deste trabalho.

“Ser tricolor não é uma questão de gosto ou opção, mas um acontecimento de fundo metafísico, um arranjo cósmico ao qual não se pode – e nem se deseja – fugir.”

Nelson Rodrigues

RESUMO

O futebol é um esporte popular e apaixonante, praticado e admirado por milhões de pessoas ao redor do mundo. Para se tornar cada vez mais competitivo, o futebol tem adotado uma série de recursos e estratégias para se profissionalizar na contratação de jogadores. Contudo, pergunta-se se essa profissionalização ocorre também com os colaboradores extracampo. Portanto, o objetivo com este trabalho é descrever o processo de recrutamento e seleção de colaboradores em clubes brasileiros de futebol profissional. Foi realizado um levantamento com 10 dos 20 clubes presentes na série A do Campeonato Brasileiro na época da pesquisa. Os principais resultados obtidos mostraram que os programas de contratação mais comuns nos clubes são o programa de estágio e os processos seletivos regulares. Dentre os meios de recrutamento, destacou-se como mais utilizado a indicação por outros colaboradores, demonstrando a importância do conhecimento do candidato e da confiança também dentro dos clubes de futebol. Além disso, a divulgação de vagas por meio de mídias sociais, como o LinkedIn e o site oficial, também é adotada pela maioria dos clubes. Quanto ao nível de formação desejado para a contratação, a formação acadêmica na área de atuação foi a que obteve destaque. Já se tratando dos meios de seleção utilizados, a análise de currículos, entrevista com o RH e entrevista com os dirigentes da área são os mais frequentes. As competências mais valorizadas pelos clubes ao contratar colaboradores se trata das *soft skills* como liderança, comunicação, trabalho em equipe, comprometimento e capacidade analítica. Ademais, foi constatado que a maioria dos clubes de futebol não possui políticas de diversidade e inclusão estabelecidas. Por fim, foi destacada como uma grande diferença entre os processos seletivos regulares e os de clubes de futebol, a paixão que muitos candidatos possuem pelos clubes, o que não parece ocorrer com a mesma intensidade em outras empresas. Nesse sentido, torna-se relevante encontrar profissionais que sejam capazes de separar a emoção da razão nesse aspecto, a fim de preservar seu desempenho profissional.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Clubes de futebol.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perguntas do questionário e respectivas fontes	23
Quadro 2 – Qual o nível de formação exigido para a contratação da maioria dos colaboradores	26
Quadro 3 – Principais competências e habilidades exigidas	33
Quadro 4 – Principais dificuldades encontradas no recrutamento e seleção	34
Quadro 5 – Principais diferenças entre o recrutamento e a seleção em clubes de futebol e outras empresas	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Importância atribuída a cada tipo de experiência / competência de um candidato.....	27
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REVISÃO TEÓRICA	13
2.1	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	13
2.2	A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL	16
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	21
3.1	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	21
3.2	INSTRUMENTOS DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	25
4.1	RECRUTAMENTO	25
4.2	SELEÇÃO	30
4.3	OUTRAS QUESTÕES SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM CLUBES DE FUTEBOL.....	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

O futebol, sendo uma das mais populares modalidades esportivas praticadas pelo mundo, é para muitos, bem mais do que um simples esporte, representando por vezes uma paixão ou mesmo uma necessidade. Especialmente no Brasil, é muito comum ver pessoas de todas as idades “jogando bola”, seja em escolas, ruas com campos improvisados, clubes, entre outros lugares. Com milhões de jogadores amadores e um número ainda maior de torcedores pelo país, o futebol influencia fortemente emoções, expectativas e atenção.

O aumento no número de torcedores e interessados no futebol fez com que os clubes percebessem que, além de um esporte e entretenimento, o futebol tornou-se também um negócio. É a indústria esportiva que movimenta o maior volume de apostas e receitas, faturando mundialmente cerca de US\$ 286 bilhões por ano, valor que corresponde ao Produto Interno Bruto (PIB) de um país como a Finlândia (O GLOBO, 2022). Nos dias atuais, um clube de grande dimensão equivale a uma empresa multinacional se tratando de porte, influência e valores. Isso mostra como o futebol tem se tornado um verdadeiro negócio quando se trata da relação de empresas, patrocinadores e cifras bilionárias.

O futebol gera um impacto de R\$ 52,9 bilhões na economia do Brasil, o equivalente a 0,78% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Entre esses bilhões de reais movimentados pelo futebol na economia do país, aproximadamente R\$ 37,8 milhões correspondem a efeitos indiretos como bares, restaurantes e outros estabelecimentos comerciais que recebem fãs e torcedores durante os campeonatos. Esses locais geralmente são equipados com telões e possuem uma publicidade direcionada à transmissão de jogos, sejam eles de campeonatos nacionais, estaduais ou continentais (EY DANIEL; GOMES, 2018).

Todo esse dinheiro movimentado e o tratamento profissional dado pelas empresas patrocinadoras, anunciantes e divulgadoras do futebol tem exigido que os clubes atuem de forma mais profissional, para assim conseguirem oferecer resultados adequados e esperados por essas empresas. Além disso, a evolução ocorrida nos métodos de administração esportiva incentiva os clubes a adotarem modelos mais profissionais de gestão. Com o atual surgimento da Sociedade Anônima de Futebol (SAF), a ideia de profissionalização do futebol vem tomando cada vez mais força, com

os modelos de clube-empresa, afastando-se do modelo associativo e se aproximando do modelo empresarial, com ideias mais claras de boa gestão e governança.

Com isso, o mercado de futebol tem passado por significativas mudanças nos últimos anos, no que tange a gestão. Se antes boa parte dos dirigentes esportivos chegavam aos cargos por indicações políticas e amizade, agora parece haver maior procura por profissionais qualificados de grandes empresas, através do serviço de *headhunter* e anúncios em redes e plataformas de recrutamento, movimento já percebido em alguns clubes brasileiros. Além disso, desde 2016 existe a CBF Academy, instituição com o objetivo de especializar de forma sistêmica e interdisciplinar as diversas áreas de gestão no futebol, já sendo necessário a licença fornecida pelo curso para atuar em alguns cargos no esporte (CBF Academy, 2023).

É importante compreender a diferença entre área-fim e área-meio no contexto do futebol. A área-fim diz respeito ao núcleo essencial das atividades do clube, englobando todas as funções diretamente relacionadas ao desenvolvimento do esporte e ao desempenho da equipe em campo. Neste grupo estão os jogadores, técnicos, preparadores físicos e dirigentes esportivos, que desempenham papéis cruciais no sucesso do time dentro das quatro linhas. Por outro lado, a área-meio compreende atividades de apoio e suporte essenciais para o funcionamento do clube, porém não diretamente ligadas à prática do futebol. Aqui, encontram-se funções como marketing, recursos humanos, financeiro e jurídico, que são fundamentais para a gestão e administração eficiente do clube como um todo. Essa distinção entre área-fim e área-meio é fundamental para uma atuação bem-sucedida e equilibrada do clube, garantindo que tanto a prática do esporte quanto a gestão administrativa sejam eficientes e alcancem os objetivos estabelecidos.

A seleção de profissionais próximos a atividade-fim está cada vez mais avançada e profissional, acompanhada de análises estatísticas e até mesmo inteligência artificial reforçando a captação de atletas e análises de desempenho destes. São feitos grandes investimentos em softwares para gerar conhecimento sobre diversos aspectos da rotina dos atletas, desde o sono, alimentação, treinos, saúde, lesões, tratamentos, entre outros (BEZERRA, 2018). No entanto, os clubes possuem departamentos que necessitam de colaboradores para executar as demandas extracampo, realizando as atividades-meio. Assim, indaga-se como os clubes de futebol estão se profissionalizando quanto à contratação destes colaboradores. Outros trabalhos já estudaram o recrutamento e a seleção no futebol,

como por exemplo Parnel et. al (2018), Parnel (2019), Bezerra (2018), no entanto, a maioria dos estudos tem como foco o recrutamento e seleção de profissionais da área-fim, como treinadores, diretores esportivos e até mesmo de jogadores, o que permite espaço de contribuição para pesquisar o recrutamento e seleção dos colaboradores das áreas-meio, que atuam no extracampo dos clubes. Considerando o que foi apresentado, na presente pesquisa, tem-se como objetivo geral **descrever o processo de recrutamento e seleção de colaboradores em clubes brasileiros de futebol profissional.**

2 REVISÃO TEÓRICA

Recrutamento e seleção são atividades importantes para qualquer organização, inclusive para os clubes de futebol. Para entender melhor esses temas, faz-se uma breve descrição do recrutamento e seleção de forma geral e, depois, de sua aplicação no futebol.

2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

As atividades de recrutamento e seleção fazem parte de um subsistema da área de Recursos Humanos responsável pela captação e triagem de profissionais de mercado e seleção de futuros colaboradores para a organização. A administração desse subsistema pode ser feita tanto por um só profissional quanto por diversas equipes, a depender do porte da empresa e da complexidade dos processos. O recrutamento e a seleção surgem a partir de alguns acontecimentos, tais como: aumento da rotatividade da empresa, aumento de quadro planejado e aumento de mudanças repentinas e não previstas de funcionários (MARRAS, 2016).

O recrutamento de pessoal é uma tarefa que tem por finalidade captar recursos humanos interna e externamente à organização, com o objetivo de municiar o subsistema de seleção de pessoal. Todo processo de recrutamento ocorre devido a uma necessidade interna da empresa, em relação à contratação de novos colaboradores (MARRAS, 2016). É uma etapa essencial e definidora em processos seletivos, pois se não houver candidatos para determinada vaga, não há como efetuar a seleção dos candidatos (FRANÇA-LIMOGINI, 2002).

O processo de recrutamento pode ser classificado em interno, externo e misto. O recrutamento interno se refere à atração de pessoas que já atuam na empresa, mas que no momento exercem outros cargos. Possui como vantagens: menor custo direto; conhecimento prévio do perfil do candidato; melhora da cultura interna e demonstração de valorização do pessoal da casa. O recrutamento externo se caracteriza pela busca de candidatos que não têm vínculo direto com a empresa. Algumas das vantagens do recrutamento externo são: novas personalidades e talentos para o time; atualização de estilos e tendências de mercado e inovação de composição de equipes de trabalho. Já o modelo misto utiliza os dois métodos anteriores, como: a) a vaga seja aberta primeiro internamente, e caso não haja candidatos qualificados, a vaga será divulgada externamente; b) a vaga seja aberta,

ao mesmo tempo, interna e externamente, para se selecionar o candidato mais qualificado; c) a vaga seja aberta diretamente para o mercado (externamente), e caso não haja candidatos qualificados, divulgá-la internamente (FRANÇA-LIMOGINI, 2002).

O recrutamento torna-se acessível aos interessados pelos canais de divulgação, que são os meios que podem ser utilizados na busca por recursos humanos para o abastecimento do processo seletivo da empresa (MARRAS, 2016). O recrutamento pode ser feito por diversos meios e canais, como anúncios físicos e digitais, publicações através de sites e redes sociais, feiras de emprego, indicações boca a boca, entre outros. Os anúncios possuem a vantagem de alcançar uma quantidade maior de candidatos, podendo ser feitos em revistas; jornais; blogs; mídias sociais, como Instagram e LinkedIn; publicações de sindicatos e organizações filantrópicas; entre outros. A internet é um grande aliado dos recrutadores, sendo considerada a abordagem mais barata, rápida e potencialmente efetiva. Além de publicar vagas em seus próprios sites corporativos, há a possibilidade de anunciar através de sites específicos para divulgação de vagas. Além disso, feiras de emprego também podem ser uma boa maneira de ampliar a rede de candidatos. Nessas feiras, as empresas e seus recrutadores montam estandes e recebem potenciais candidatos, oferecendo informações sobre a organização e as vagas. Apesar dos canais listados acima, as recomendações boca a boca ainda são a forma pela qual grande parte dos cargos são preenchidos. Em geral, a qualidade dos candidatos indicados é alta, pois os funcionários tendem a evitar recomendar indivíduos que possam não apresentar um bom desempenho, visto que a sua reputação está em jogo (BOHLANDER; SNELL, 2015).

O processo de recrutamento é visto atualmente como um processo contínuo e estratégico para as organizações. O tamanho da empresa pode influenciar o cargo que executa a função de recrutamento. Grande parte das empresas possuem recrutadores de RH internos em tempo integral. Em organizações menores, o recrutamento muitas vezes é feito por um generalista de RH. Caso não haja ninguém responsável exclusivamente pelo recrutamento de funcionários, os gerentes e/ou supervisores recrutam seus próprios colaboradores, podendo contar com a ajuda de membros da equipe. Há também organizações que optam por terceirizar as funções de recrutamento, serviço que pode ser utilizado quando é necessário contratar uma grande quantidade de funcionários com urgência ou quando a empresa possui

dificuldades em encontrar candidatos adequados para a vaga. Independentemente de quem seja o responsável pelo recrutamento, é importante que o profissional possua uma boa compreensão do conhecimento, capacidade, habilidades e experiências exigidas para o trabalho em questão. (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Já a seleção de pessoal é uma tarefa que tem por objetivo, escolher, sob uma metodologia específica, candidatos às vagas divulgadas na etapa de recrutamento, para que consiga assim atingir as necessidades da empresa (MARRAS, 2016). É a forma que a empresa escolhe, dentre os candidatos recrutados, aqueles que irão fazer parte da organização. Diferentemente da etapa de atração ou recrutamento, a seleção deve exercer atividades de comparação, escolha e decisão (FERREIRA, 2004). França-Limongi (2002) destaca a importância de o processo de seleção ser o mais transparente possível, onde os resultados devem ser comunicados, os critérios divulgados previamente e a posição da empresa esclarecida.

O processo de seleção tem como base a análise comparativa de duas questões: as exigências do cargo e as características do candidato. As exigências se tratam das características exigidas pelo cargo em termo de conhecimento, habilidade e atitudes para um bom desempenho da função; já as características do candidato referem-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o candidato possui para desempenhar as atividades. Assim, é necessário a coleta de informações e dados para conhecer cada candidato extrínseca e intrinsecamente (MARRAS, 2016).

De acordo com Ferreira (2004), o primeiro passo em um processo de seleção é a análise dos currículos, que deve conter informações como dados pessoais, objetivo profissional, formação e histórico profissional. Após essa análise algumas técnicas podem ser aplicadas ao longo do processo, entre elas: provas de conhecimento; testes psicológicos; simulações ou dinâmicas em grupo, e entrevistas, devendo ser analisado qual técnica faz mais sentido para a vaga ofertada. As provas de conhecimento são mais indicadas quando se deseja comprovar se os candidatos detêm algum conhecimento requerido no cargo, podendo se tratar de conhecimentos gerais ou específicos. Já os testes psicológicos podem ser psicométricos, que fazem uso da medida matemática para avaliar as pessoas, ou projetivos, que permite que a pessoa manifeste algum aspecto da sua história ou personalidade, mesmo que não perceba. Tais testes costumam ser aplicados em processos seletivos que visam identificar aptidões, prever comportamentos em determinadas situações e revelar

características. As simulações ou dinâmicas de grupo são um instrumento de aferição de comportamento dos candidatos a uma determinada vaga, com o objetivo de avaliar o candidato como componente de um grupo. Já a entrevista é a técnica mais utilizada e que tem mais peso na decisão final, podendo ser realizada de maneira estruturada, com um roteiro predefinido, ou de forma livre (FERREIRA, 2004).

Na maioria das vezes, as diferentes técnicas de seleção são utilizadas em conjunto, fornecendo informações complementares sobre os candidatos. Quanto mais estratégico for o cargo dentro da empresa, maior deve ser o cuidado e a atenção dentro do processo de seleção. Com isso, em cargos estratégicos, é comum se utilizar uma maior quantidade de técnicas de seleção, ou até mesmo o serviço de *headhunters*, conhecido também como caçadores de talentos. É importante frisar que quanto mais técnicas forem utilizadas, maior será o processo e os custos despendidos pela organização (FERREIRA, 2004).

2.2 A PROFISSIONALIZAÇÃO DO FUTEBOL

A paixão ainda é um traço muito marcante no gerenciamento do futebol brasileiro. A necessidade de profissionalização se dá em todos os níveis, através de executivos de alta qualidade. Sendo assim, pode-se observar alguns fatores que levaram o futebol brasileiro a uma lenta reinstitucionalização, entre esses: os agentes tradicionais, dirigentes cartolas, torcida e valores tradicionais. Anteriormente, a impressão passada é que havia um grande conflito entre o moderno e o tradicional no futebol brasileiro: o moderno significava um alto grau de profissionalização que busca lucrar com o esporte. Já o tradicional significava uma administração baseada na paixão, na troca de favores e no relacionamento pessoal. A busca pela profissionalização do futebol trouxe mudanças nas entidades desportivas que, para proporcionar maior qualidade nos serviços que prestam, necessitam de profissionais, como preparadores físicos, roupeiros, massagistas, médicos, advogados, assim o clube possui um suporte maior tanto para questões político-legais, quanto para o preparo, acompanhamento e supervisão dos atletas. Essa diversidade de funções deve exigir profissionais credenciados para gerir o “negócio-futebol” (GONÇALVES, 2005).

A profissionalização do futebol no Brasil passou a se tornar mais relevante a partir da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que impactou os funcionários de

clubes de futebol a partir do ano de 1943. Após 45 anos, foi instituída a Lei nº 9.615, mais conhecida como Lei Pelé (BRASIL, 1998) que visa garantir a segurança jurídica e o desenvolvimento de uma carreira, especialmente para os atletas. Outro fator importante na trajetória do futebol no Brasil foi o advento da Lei 10.672, chamada de Estatuto de Defesa do Consumidor (BRASIL, 2003), que buscou trazer mais condições de higiene, segurança e organização do futebol nos estádios. Esse Estatuto teve papel importante ao impor melhores condições de atendimento dos clubes aos seus clientes. Outra contribuição foi o Programa de Modernização da Gestão e de Responsabilidade Fiscal do Futebol Brasileiro (PROFUT), criado a partir da Lei 13.155 e denominada Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte (BRASIL, 2015), que procurou estabelecer princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol. Tais leis foram essenciais para o início da profissionalização e aprimoração da gestão nos clubes de futebol (ELIAS, 2020).

Segundo a estruturação de áreas administrativas nos clubes de futebol brasileiros, nota-se uma grande dificuldade frente à transformação dos clubes em empresas. Aldair e Leoncini (2000) usam a nomenclatura “empresarização”, que consiste em criar modelos que visam a profissionalização do futebol, aproximando os clubes às empresas de mercado. Os clubes de futebol possuem estruturas diversas em relação à departamentos e áreas, porém grande parte dos clubes possuem os departamentos organizacionais executivos como administrativo, financeiro, marketing, e jurídico presentes em sua estrutura.

O mercado de futebol se diferencia dos demais em muitos quesitos, um deles sendo a paixão que envolve milhões de torcedores, e outro a própria competição. Assim, ao envolver a paixão dos torcedores com as competições disputadas pelos clubes, é criado um ciclo de cobrança, não só por parte da torcida, mas também da mídia. Portanto, os administradores dos clubes estão em constante avaliação de suas ações, sendo tachados de competentes ou incompetentes por suas contratações e demissões, além do resultado consagrado nos gramados (BEZERRA, 2018). Vale ressaltar a cultura de alta rotatividade de empregadores, como treinadores, executivos e funcionários que a indústria do futebol possui (PARNEL et al., 2021).

A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) é um novo tipo societário, criado pela Lei nº 14.193/21. As SAFs implementaram uma nova política no futebol brasileiro, com o estabelecimento de controle e transparência, normas de governança, instituição de

meios de financiamento da atividade futebolística e previsão de um sistema tributário próprio, permitindo não somente a mercantilização, a circulação de riquezas e o desenvolvimento social, mas também, o resgate dos valores dos clubes (BRASIL, 2021). Resumidamente, as SAFs são empresas criadas para gerenciar os clubes recebendo vantagens tributárias e de mercado. Com o surgimento destas, a estrutura do clube se aproxima mais à de uma empresa, exigindo uma gestão mais profissional, com processos mais bem definidos, organizados e estruturados, bem como processos seletivos.

As iniciativas de profissionalização do futebol e as novas formas de organização dos clubes exigem também pessoas mais preparadas para os administrar, preferencialmente novos gestores do esporte. Plastovski (2012) define o gestor de esporte como alguém capaz de alcançar a sinergia de recursos e funções de um gerente planejando, organizando e supervisionando processos de trabalho, além de exercer a função de líder motivando os funcionários em uma organização esportiva. Assim, o perfil do novo gestor do futebol vem sendo moldado, principalmente devido às mudanças e transformações do mercado atual. Em empresas de outros segmentos é comum a formação dos líderes, muitas vezes, começar em programas de estágio ou trainee, possibilitando uma imersão na realidade da empresa. Já quando se trata dos clubes, devido à evolução do futebol, é possível que essas práticas comecem a ser utilizadas em um futuro próximo (BEZERRA, 2018).

Em relação às competências ou comportamentos indicados para gestores esportivos, a primeira a ser mencionada é a capacidade analítica afluída para analisar o mercado e o desempenho dos atletas. Também é preciso ter entusiasmo e comprometimento com a causa, visto que a exigência e expectativas são altas. Como o ambiente do futebol também é marcado por sua instabilidade, onde o clube pode ter altos e baixos em um curto espaço de tempo, assim, quem está no comando, deve ter um forte equilíbrio mental para continuar o projeto sem se abalar com a opinião externa. Outro ponto importante para os gestores do futebol, é estar preparado para as crises, estabelecendo confiança entre os integrantes. Assim, surge outra competência importante para os gestores no meio esportivo: a empatia, que significa buscar entender o outro a partir do seu comportamento, tendo a capacidade de se colocar no lugar do outro. O conhecimento do esporte e habilidade de gerir pessoas permaneceram como competências essenciais mesmo com o passar dos anos. Uma

competência que se destaca nos dias de hoje é o conhecimento de ferramentas tecnológicas, sendo importante para coletar informações valiosas para aperfeiçoar o desempenho dos atletas (BEZERRA, 2018).

A experiência mais comum exigida pelos diretores esportivos inclui: expertise comercial e financeira, capacidade de liderar e desenvolver uma cultura de alto desempenho, capacidade de desenvolvimento de estratégia, capacidade de gerir mudança e inovação, entre outros. Ademais, pode-se notar algumas diferenças entre as características exigidas de um CEO tradicional e um Executivo Esportivo, como: possuir experiência específica em futebol, conhecimento e experiência das complexidades do negócio do futebol profissional e possuir capacidade de se comunicar com técnicos, médicos, e com o conselho executivo. (PARNEL, 2019).

Os diretores esportivos estão preocupados com o recrutamento do não jogador, ou seja, pessoas que assumem cargos de liderança intermediária, como o chefe de academia, chefe de ciência do esporte, médico do clube, treinador, entre outros. Os diretores esportivos podem utilizar redes diferentes para o recrutamento de cargos diferentes, da mesma forma que diferentes funções exigem práticas e qualificações profissionais específicas (PARNEL et al., 2021).

No Brasil, há uma pequena oferta de formação específica em gestão do esporte, sendo uma limitação enquanto área de conhecimento, fato que influencia diretamente a profissionalização e qualificação dos gestores de organizações como os clubes de futebol. A gestão do esporte ainda está muito ligada à área de educação física, proporcionando o contato dos estudantes apenas com algumas disciplinas ligadas à Administração. Ademais, o Brasil não possui um programa de mestrado ou doutorado específico em gestão do esporte, diferentemente dos Estados Unidos, que possui cerca de 250 programas de mestrado e 36 de doutorado na área. Com isso, é possível perceber a grande carência por profissionais qualificados na área em questão (RIBEIRO; CARNEIRO; MARINHO, 2020). Bezerra (2018) reforça que a falta de cursos em graduação e pós-graduação voltados para a gestão do futebol torna mais difícil a absorção desses estudantes, contribuindo para uma administração menos eficaz por parte dos clubes de futebol. Entretanto, apesar da baixa oferta de cursos acerca do assunto, é possível observar uma crescente com o passar dos anos. Em 2017, foram contabilizados 7 cursos de “Gestão desportiva e de lazer”, que ofereciam 706 vagas (INEP, 2018). Já em 2023, o número de cursos ativos subiu para 47 (571%), o que refletiu no aumento expressivo do número de vagas oferecidas, que

foram 43.607 (6.077%) (MEC, 2023). Apesar de não possuir mestrados ou doutorados específicos em gestão do esporte no Brasil, de acordo com o Ministério da Educação, há 131 cursos de especialização relacionados à Gestão e/ou Administração Esportiva atualmente ativos que oferecem cerca de 54 mil vagas, entre as modalidades presenciais e a distância. Vale mencionar que 60% desses cursos e 76% do total de vagas começaram a ser ofertados após 2020 (MEC, 2023), o que reforça o aumento de opções de para a preparação de profissionais nesse setor. Mesmo com peculiaridades ou focos diferenciados, entende-se que os cursos são opções para a formação mais adequada de pessoas para trabalharem na gestão do esporte.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

No trabalho em questão optou-se por realizar uma pesquisa de levantamento, método que permite agrupar algumas respostas de grupos/pessoas para que assim se chegue a uma conclusão. Por meio das suas experiências, as pessoas se comunicam através de seus comportamentos, crenças e opiniões. As respostas coletadas por pesquisa de levantamento podem ser colocadas em tabelas e gráficos para permitir uma melhor visualização dos resultados. (GIL, 2008). Optou-se pela pesquisa de levantamento para obter um conhecimento direto da realidade dos clubes brasileiros de futebol profissional. O levantamento mostrou-se útil para, a partir da amostra selecionada, serem tiradas conclusões sobre o comportamento do grupo, considerando que o contato com todos os clubes seria inviável.

3.1 PARTICIPANTES DA PESQUISA

O futebol é provavelmente o esporte mais popular no Brasil, e os campeonatos disputados no país podem ser considerados alguns dos mais equilibrados do mundo. Dentre esses principais campeonatos estão: a) Copa do Brasil: competição eliminatória que conta com times de todas as regiões brasileiras, e possibilita que times de menor expressão ou de divisões inferiores possam confrontar times grandes; b) Campeonato Brasileiro de Futebol ou Brasileirão: competição contínua em que o clube com maior número de pontos é considerado campeão. A mais clássica competição do futebol brasileiro possui no total mais de 100 times alocados em 04 divisões (A, B, C e D). As três primeiras divisões (A, B e C) são compostas por 20 times cada.

Considerando a composição do futebol brasileiro profissional, a população definida para a pesquisa foi a dos clubes que disputavam a 1ª divisão (Série A) do Campeonato Brasileiro no ano da pesquisa, contando com 20 clubes. A escolha ocorreu de forma intencional, pelo fato de se entender que a chance de os principais clubes brasileiros possuírem áreas mais estruturadas de gestão de pessoas era maior. Assim, esses clubes poderiam contribuir com sua experiência em recrutamento e seleção. Ao mesmo tempo, caso essa hipótese de estruturação não se confirmasse, haveria uma noção de que o restante do futebol brasileiro, que não está na elite, poderia ter dificuldades ainda maiores.

A busca pelos participantes foi realizada pela internet; primeiro, foi feita a busca pelos clubes da Série A do campeonato brasileiro, com o foco nas pessoas que trabalhassem nas áreas de RH dos respectivos clubes. A amostragem da pesquisa foi intencional, mas as respostas foram por adesão, com os respondentes participando espontaneamente. Após conectar-se com os profissionais através do LinkedIn, foram enviadas mensagens por meio da plataforma explicando o objetivo da pesquisa e verificando se o profissional poderia ajudar. Com a afirmativa do respondente e, ocasionalmente, também do clube, era enviado o instrumento de pesquisa para ser respondido. Ao final da coleta de dados a pesquisa contou com representantes de 10 dos 20 clubes presentes na série A do campeonato brasileiro.

Os respondentes que participaram foram os representantes dos seguintes clubes: Atlético Mineiro, Atlético Paranaense, Bahia, Botafogo, Cuiabá, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Santos e Vasco da Gama. Mais especificamente, se trata majoritariamente de representantes da área de RH dos clubes, sendo destes, 7 Analistas de RH, 1 Gerente de RH, 1 Coordenador de RH e 1 Diretor Executivo de Futebol. Dos respondentes, 60% se identificaram como mulheres e 40% como homens. O tempo médio de trabalho no clube é de 7 anos. Adicionalmente, participou da pesquisa o CEO de uma empresa independente especialista em Recrutamento e Seleção, a qual já teve como clientes clubes como o América Mineiro, o Atlético Mineiro e o Cruzeiro.

3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Na presente pesquisa, o principal procedimento de coleta de dados utilizado foi o questionário. Foi escolhido o questionário para que fosse possível descrever características e medir possíveis variáveis do grupo selecionado (RICHARDSON, 2012), como a descrição das suas atividades de recrutamento e seleção. O questionário também foi escolhido pois permitia a comparação entre as respostas dos participantes.

O questionário foi construído principalmente com base no material bibliográfico consultado (Quadro 1). Foram adicionadas questões consideradas relevantes para o objetivo da pesquisa. Ainda, apesar de ser um questionário, as perguntas possuíam um caráter mais qualitativo, em que a indicação do

comportamento é considerada mais relevante do que alguma possibilidade de cálculo ou de intensidade das respostas. Por fim, o questionário foi adotado porque as tentativas iniciais de marcação de entrevistas com os clubes não foram bem-sucedidas, tornando-se necessária a adaptação das perguntas abertas em perguntas com respostas pré-definidas e de aplicação mais prática aos respondentes. A alteração no procedimento demonstrou-se bem-sucedida.

Quadro 1 - Perguntas do questionário e respectivas fontes

PERGUNTA	FONTE
<p>1. Quais dos seguintes programas o clube possui para a contratação de novos colaboradores?</p> <p>a) Programa de estágio b) Plano de carreira estruturado c) Programa de trainee d) Banco de talentos e) Processo seletivo (programa de novos talentos)</p>	Bezerra (2018)
<p>2. Qual o nível de formação exigido para a contratação da maioria dos colaboradores?</p> <p>a) Mínimo ensino médio completo b) Ensino superior na área relativo ao cargo (ex. marketing se for um cargo no marketing etc.) c) Especialização na área de atuação relativa ao cargo d) Ensino superior em educação física e) Especialização na área de esportes</p>	Elaborado pela autora
<p>3. Quais as três principais competências ou habilidades exigidas para os cargos como analistas, gerentes, etc.?</p>	Bezerra (2018)
<p>4. Em relação à qualificação dos candidatos às vagas, indique se cada um dos itens abaixo é Não Importante, Pouco Importante, Importante ou Muito importante na avaliação dos candidatos).</p> <p>a) Experiência profissional na área esportiva b) Experiência profissional na área de atuação c) Formação acadêmica na área de gestão esportiva d) Formação acadêmica em educação física e) Já ter trabalhado em algum clube de futebol f) Identificação com o clube g) Já ter sido jogador de futebol h) Saber falar inglês ou outro idioma</p>	Pimenta (2001)
<p>5. Quais as principais diferenças que você percebe entre os processos de recrutamento e seleção nos clubes de futebol e em outras empresas?</p>	Parnel (2019)
<p>6. Quais métodos de recrutamento o clube utiliza?</p> <p>a) Indicação de outros colaboradores b) Divulgação interna em todas as áreas do clube c) Divulgação externa por redes sociais (LinkedIn, site oficial, etc.) d) Busca ativa (headhunters) e) Divulgação externa por plataformas de recrutamento (Gupy, Catho, 99jobs)</p>	Parnel et. al (2021)
<p>7. Quais são as etapas utilizadas para a seleção de candidatos?</p> <p>a) Análise de currículos b) Auto apresentação do candidato (com envio de vídeos) c) Dinâmicas de grupo d) Entrevistas com o departamento de RH e) Entrevistas com os dirigentes do departamento</p>	Elaborada pela autora

f) Testes psicológicos g) Testes de conhecimento específico para o cargo	
8. Quem realiza os processos seletivos para os cargos? a) Departamento de recursos humanos ou gestão de pessoas b) O próprio departamento que está contratando c) Empresa terceirizada especialista em recrutamento e seleção d) Assessoria externa (consultores, headhunter, business partner, etc.)	Parnel et. al (2021)
9. Existe alguma política de diversidade nos processos seletivos específica para algum grupo?	Elaborada pela autora
10. Quais são as principais dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção?	Elaborada pela autora

O questionário foi disponibilizado pela plataforma Google Forms e a coleta foi realizada em maio de 2023. Para realizar a compilação dos dados coletados na pesquisa foi exportada uma Planilha Google com as respostas do formulário, assim a análise de dados pôde ser feita de forma mais visual. Os dados do formulário foram analisados individualmente, pergunta a pergunta, bem como a entrevista.

Adicionalmente ao questionário, foi realizada uma entrevista única com o representante da empresa especialista em processos seletivos, que já realizou processos seletivos para alguns clubes de futebol. O primeiro contato com o CEO foi através do LinkedIn, onde foi explicitado o objetivo da conversa e, após o aceite, a entrevista ocorreu por meio de uma ligação telefônica. A entrevista não teve um roteiro estruturado ou pré-definido, pois o intuito era obter a percepção e o conhecimento do entrevistado sobre o tema da pesquisa e como ele se apresenta no meio do futebol. Na seção de resultados e discussão, a entrevista foi apresentada como um contraponto às respostas coletadas, proporcionando uma abordagem complementar as análises.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados encontrados na pesquisa e comparar com os estudos mencionados, bem como com a entrevista realizada. Foram analisadas as respostas dos representantes dos clubes no que concerne ao conhecimento da estruturação dos processos seletivos, assim como às diferenças e dificuldades encontradas no processo atualmente. No primeiro tópico, são expostas as questões relacionadas à etapa de recrutamento nos clubes. O segundo tópico, retrata as perguntas relacionadas à seleção dos candidatos. Por fim, no terceiro e último tópico, há algumas percepções e opiniões dos recrutadores acerca do processo.

4.1 RECRUTAMENTO

Os primeiros questionamentos realizados com os participantes foram sobre o processo de recrutamento. Eles foram perguntados sobre quais os programas o clube possui para a contratação de novos colaboradores. O programa mais mencionado pelos respondentes foi o de estágio, com 7 respostas dos 10 participantes. Essa predominância pode se justificar pelos diversos benefícios obtidos ao se contratar estagiários, desde a redução de custos até retenção de talentos e investimento no futuro da empresa. Segundo Bezerra (2018), as empresas utilizam muito a estratégia de formação de líderes por meio de programas de estágio ou trainee, possibilitando uma imersão na realidade da empresa. Já quando se trata dos clubes, devido à evolução do futebol, é possível que essas práticas comecem a ser cada vez mais utilizadas, não necessariamente para a formação de líderes. Em contraste, apenas um clube afirmou possuir programa de trainee, e nenhum possui programas para contratação de jovem aprendiz. Uma possível justificativa para os clubes optarem por estagiários ao invés de jovens aprendizes, pode ser devido ao formato de contratação, visto que o jovem aprendiz é contratado pela empresa, com registro na carteira, obedecendo a CLT, enquanto o estagiário é admitido por meio de um contrato de trabalho, dentro dos requisitos formais da lei do estágio, mas sem vínculo empregatício.

Juntamente com o programa de estágio, a alternativa de processos seletivos regulares (programa de novos talentos) também obteve 7 respostas, provavelmente

pela necessidade de se abrir processos seletivos com uma certa constância, para suprir carências em vagas novas e já existentes, visto que o futebol possui uma alta rotatividade. Com 6 respostas, foi mencionado o banco de talentos, que é uma base de dados que reúne informações pessoais e profissionais dos candidatos, a qual é consultada quando da abertura de vagas.

Em seguida, os participantes foram perguntados sobre o nível de formação exigido aos colaboradores a serem contratados. Esse tema foi questionado de duas formas: uma pergunta com alternativas qualitativas, para indicar se determinada competência / experiência estava presente no processo seletivo do clube (Quadro 2) e uma pergunta classificatória, para que o respondente pudesse indicar o nível de importância de cada competência / experiência (Tabela 1).

Quadro 2 - Qual o nível de formação exigido para a contratação da maioria dos colaboradores

RESPONDENTE	RESPOSTA
Respondente 1	Mínimo ensino médio completo, Ensino superior na área relativa ao cargo (ex. Marketing se for um cargo no Marketing etc.)
Respondente 2	Ensino superior na área relativa ao cargo (ex. Marketing se for um cargo no Marketing etc.)
Respondente 3	Mínimo ensino médio completo.
Respondente 4	Mínimo ensino médio completo, Ensino superior na área relativa ao cargo (ex. Marketing se for um cargo no Marketing etc.)
Respondente 5	Mínimo ensino médio completo, há funções sem exigência de ensino médio.
Respondente 6	Ensino superior na área relativa ao cargo (ex. Marketing se for um cargo no Marketing etc.), Ensino superior em Educação Física.
Respondente 7	Mínimo ensino médio completo, Ensino superior na área relativa ao cargo (ex. Marketing se for um cargo no Marketing etc.)
Respondente 8	Mínimo ensino médio completo, Ensino superior na área relativa ao cargo (ex. Marketing se for um cargo no Marketing etc.), Especialização na área de atuação relativa ao cargo, Especialização na área de Esportes.
Respondente 9	Mínimo ensino médio completo, Ensino superior na área relativa ao cargo (ex. Marketing se for um cargo no Marketing etc.), Especialização na área de atuação relativa ao cargo, Ensino superior em Educação Física, Especialização na área de Esportes.
Respondente 10	Ensino superior na área relativa ao cargo (ex. Marketing se for um cargo no Marketing etc.)

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Tabela 1 - Importância atribuída a cada tipo de experiência / competência de um candidato

EXPERIÊNCIA / COMPETÊNCIA	AVALIAÇÃO			
	Muito Importante	Importante	Pouco importante	Não importante
Experiência profissional na área esportiva	30%	40%	30%	0%
Experiência profissional na área de atuação	90%	10%	0%	0%
Formação acadêmica na área de gestão esportiva	10%	50%	40%	0%
Formação acadêmica em educação física	0%	50%	30%	20%
Já ter trabalhado em algum clube de futebol	20%	40%	40%	0%
Identificação com o clube	30%	60%	0%	10%
Já ter sido jogador de futebol	0%	0%	20%	80%
Saber falar inglês ou outro idioma	10%	30%	50%	10%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A grande maioria (80%) afirmou ser necessário uma formação de ensino superior na área de atuação relativa ao cargo, o que sugere ser necessário ter um certo nível de conhecimento técnico acerca das funções a serem desempenhadas pela vaga. Vale pontuar que a formação é na área de atuação, como por exemplo, formação em recursos humanos para profissionais que pretendem trabalhar com gestão de pessoas, formação de marketing para profissionais da área de marketing etc. Além disso, ao serem questionados sobre o nível de importância de o colaborador possuir experiência profissional na área de atuação, como ilustrado na tabela 1, 9 respondentes afirmaram que essa formação é “muito importante”. Freedman (2004) ressalta a necessidade de os clubes brasileiros buscarem profissionais especializados no mercado, conseguindo assim, otimizar oportunidades comerciais, destacando também a importância de as áreas administrativas estarem presentes na estrutura organizacional dos clubes.

Uma menor quantidade de respondentes (20%) afirmou ser necessário que o profissional possua alguma especialização, além da formação em nível superior, podendo estar mais relacionado à cargos de conhecimentos específicos e técnicos. Elias (2020) explicita a importância de os clubes possuírem áreas bem estruturadas e exigirem profissionais para atuação nesses setores, com conhecimentos específicos em cada área de atuação. Em contraste, 70% dos respondentes afirmaram ser

necessário no mínimo o ensino médio para contratação, o que pode estar relacionado a vagas mais operacionais e não tão ligadas à tomada de decisão; inclusive, um participante respondeu que há funções sem exigência de ensino médio. Apenas 20% afirmaram ser necessário uma formação em educação física e especialização na área de esportes. Ao serem questionados sobre o nível de importância da formação em educação física, os respondentes ficaram bem divididos, com 50% considerando um quesito importante e o restante no campo da não importância; como observado, nem todos que consideram essa formação importante fazem a exigência da mesma nas contratações. Outro ponto de contraste é em relação ao nível de importância para a formação acadêmica na área de gestão esportiva: 60% concordaram com a importância dessa formação, mas poucos a colocaram como uma exigência para contratação.

Dando continuação à questão relatada na tabela 1, 70% dos participantes consideraram como importante ou muito importante a experiência profissional na área esportiva. Atualmente, pode-se observar um início de migração de executivos de outros setores para o futebol, o que tende a ficar mais em evidência com a entrada de mais profissionais nesse meio (ESTADÃO, 2021). Ademais, também foi questionado sobre a importância de falar inglês ou outro idioma, 60% consideraram como um fator pouco ou nada importante. Vale destacar que a Associação Brasileira de Executivos de Futebol (ABEX) sugere como um dos requisitos de formação para executivos e gerentes de futebol o conhecimento da língua inglesa (ELIAS, 2020), o que de certa forma não tem sido entendido da mesma forma pelos clubes.

Sobre a experiência de já ter trabalhado em algum clube de futebol anteriormente, 60% consideraram ser importante ou muito importante. Já se tratando de possuir uma identificação com o clube, 60% consideraram um aspecto importante, 30% muito importante, e 10% não importante. Apesar de ainda ser considerado um fator relevante, não foi indicado um radicalismo em relação à identificação do candidato com o clube, onde profissionais contratados por clubes brasileiros afirmaram não terem sido questionados acerca do time que torciam durante o processo seletivo (ESTADÃO, 2021). Vale ressaltar que o apego com o clube é um aspecto aparentemente considerado mais pelos torcedores do que pelos clubes propriamente ditos, o que não deixa de ser um sinal, mesmo que sutil, de direcionamento mais profissional. Pode-se entender “identificação com o clube” também como um alinhamento cultural, com crenças, valores e comportamentos

alinhados com o clube, ou com o esporte, e não necessariamente voltado para o lado torcedor. Esse alinhamento pode-se comparar ao alinhamento exigido por outras empresas, com a cultura. Inclusive, isso é reforçado pela importância dada por uma experiência na área esportiva, tendo um contato com a cultura do futebol. Sobre já ter sido jogador de futebol, 80% dos clubes consideraram como um aspecto não importante, e 20% como pouco importante. De fato, o histórico como atleta desempenha um papel crucial na área-fim do clube, especialmente em atividades diretamente ligadas ao futebol, como técnicos, dirigentes e preparadores esportivos. Nesses casos, a experiência prévia como jogador pode fornecer uma compreensão aprofundada do esporte, táticas e dinâmicas de equipe, tornando-se um ponto relevante para o desempenho nessas funções. Por outro lado, em áreas-meio como marketing, recursos humanos e outras atividades administrativas, o passado como atleta não é um fator determinante. Nestas áreas, a expertise em gestão, habilidades de comunicação, análise de mercado e outras competências específicas são mais relevantes para o sucesso das atividades desenvolvidas. Portanto, o recrutamento e seleção para as áreas-meio devem priorizar candidatos com experiência e conhecimento relacionados às competências exigidas nessas funções.

Em sequência, ao serem questionados sobre qual o principal método de recrutamento utilizado, 9 dos 10 clubes participantes apontaram a indicação de outros colaboradores para as vagas abertas. É de conhecimento comum que muitas empresas utilizam a indicação dos próprios colaboradores para as vagas em aberto, e isso não se mostrou diferente nos clubes de futebol. Entende-se que a indicação possa significar uma espécie de “pré-avaliação” ou atalho para a contratação de colaboradores adequados para determinada vaga, que contaria com o aval do colaborador que indicou. Esses resultados são compatíveis com os encontrados por Parnel et al. (2021), em cuja pesquisa os diretores esportivos relataram em entrevistas que a menos que eles tenham trabalhado com o indivíduo antes, ou este tenha trabalhado com alguém conhecido, é altamente improvável que ele seja considerado para um cargo. Devido à alta rotatividade no futebol e a urgência por resultados, altos níveis de confiança são desejados, o que significa trabalhar com conhecidos, desenvolvendo uma rede fechada de indivíduos.

A grande maioria dos clubes (7 dos 10) afirmou realizar a divulgação interna da vaga em todas as áreas do clube, o que novamente está alinhado ao estudo de Parnel et. al (2021). Ademais, 8 dos 10 clubes afirmaram realizar a divulgação externa

por meio de mídias sociais, como LinkedIn e o site oficial. Ao realizar uma pesquisa digital foi possível perceber muitos clubes divulgando vagas desde estágios à gerentes no LinkedIn, o que corrobora também com o especialista entrevistado, que relatou que a diferença de um clube para uma empresa comum é o alto poder de atratividade dos clubes, sendo marcas muito fortes. Durante os processos realizados pela empresa do entrevistado, a única etapa de participação dos clubes era por meio da divulgação através das redes sociais, justamente pelo alto alcance e atração que possuem.

Cinco dos 10 clubes também afirmaram utilizar plataformas como 99jobs, Catho e Gupy para realizar o recrutamento, ferramentas que são bastante utilizadas por empresas de mercado, mostrando uma aproximação entre os processos. Por fim, 5 clubes responderam também realizar o recrutamento com uma busca ativa por meio de headhunters, também conhecidos como caça-talentos. A procura de profissionais por headhunters é uma atividade comum em grandes empresas, como também em grandes entidades do esporte, principalmente fora do Brasil, esse movimento voltado para a profissionalização da gestão no futebol vem fazendo os clubes buscarem essas novas práticas. Esse recurso é utilizado para que possa ser feita uma seleção mais rigorosa e alinhada de talentos, buscando pessoas altamente capacitadas para a função, sendo um serviço utilizado com maior frequência para cargos mais estratégicos na organização.

4.2 SELEÇÃO

Quando questionados sobre os métodos de seleção utilizados durante o processo, todos os respondentes afirmaram realizar a análise de currículos, sendo este um procedimento padrão para se conhecer o candidato e suas experiências. Ferreira (2004), explicita que o primeiro passo de um processo seletivo é a análise de currículos, este deve apresentar de forma sintética e visual informações sobre o candidato, como: dados pessoais, objetivo profissional, formação acadêmica, cursos, idiomas, experiências. A análise de currículo serve como triagem para as próximas etapas, onde somente os candidatos que preencherem os requisitos da vaga seguem. Ademais, todos também afirmaram a realização de entrevistas com o departamento de RH, sendo essa mais uma etapa muito comum para que o RH consiga realizar um

filtro entre os candidatos, fazendo com que chegue aos gestores somente os profissionais com um maior nivelamento com a vaga em si.

As entrevistas também são feitas pelos dirigentes do departamento contratante em 90% dos casos, o que mostra que os processos seletivos nos clubes, em sua maioria, possuem mais de uma fase. Segundo Parnel et al. (2021), os dirigentes esportivos estão também preocupados com a contratação do não jogador, ou seja, pessoas que assumem cargos de liderança intermediária, como o chefe de academia, chefe de ciência do esporte, médico do clube, entre outros. Os diretores esportivos podem utilizar redes diferentes para o recrutamento de cargos diferentes, da mesma forma que diferentes funções exigem práticas e qualificações profissionais específicas. O especialista entrevistado relatou que, quando participou dos processos de recrutamento dos seus clubes clientes, todo o processo de recrutamento e seleção dos candidatos foi realizado pela sua consultoria, até que se chegasse aos finalistas; somente nesta etapa o clube realizou entrevistas com os finalistas para a definição do candidato aprovado.

Outrossim, 50% dos clubes afirmaram possuir no processo uma etapa de teste de conhecimentos específicos. De acordo com Ferreira (2004), tais testes são mais indicados quando se deseja comprovar se o conhecimento que o candidato possui é compatível com o desejado pela vaga. 40% dos clubes utilizam da etapa de dinâmicas em grupo, 30% autoapresentação com envio de vídeo pelo candidato e apenas 1 clube afirmou dispor de testes psicológicos durante o processo seletivo. França-Limongi (2002) destaca a importância de o processo de seleção ser o mais transparente possível, com os critérios divulgados previamente e os resultados comunicados aos participantes.

Em seguida, foram questionados sobre os responsáveis por realizar os processos seletivos dentro do clube: 90% dos respondentes afirmou ser o próprio departamento de recursos humanos ou gestão de pessoas; 10% dos participantes afirmaram que o processo é realizado apenas pelo departamento que está contratando, e 30% afirmou ser realizado em conjunto pela área contratante e pelo RH. Essa prática é comum nos processos seletivos de empresas de mercado, onde a área de recursos humanos é responsável principalmente pela estruturação e organização do processo, e o departamento contratante se responsabiliza pela decisão mais técnica relativa ao cargo.

Ao questionar sobre as três principais competências ou habilidades exigidas para os cargos obteve-se respostas diversas, principalmente por ser uma questão subjetiva e que pode variar de acordo com o cargo e suas responsabilidades (Quadro 3). Contudo, é importante possuir colaboradores com *soft skills* alinhadas com a cultura da empresa e seus objetivos, como foi mencionado pelo respondente 2. Apesar da singularidade de habilidades exigidas por cada cargo, algumas competências foram citadas mais de uma vez, como liderança (5), comunicação (4), conhecimento técnico/analítico (3), comprometimento (2), trabalho em equipe (2), adaptabilidade (2), ética (2) e idiomas/inglês (2). Parnel (2019) relata algumas experiências em comum exigidas por diretores esportivos como a capacidade de liderar e a capacidade de desenvolver estratégias. Portanto, pode-se perceber que a maioria das competências citadas em comum se trata justamente de *soft skills*. Estas se referem a um conjunto de habilidades comportamentais relacionadas ao comportamento e interação humana (SEBRAE, 2022). Para 93% das organizações, as *soft skills* são tão importantes quanto à formação técnica, sendo a comunicação, uma das competências mais valorizadas no mercado, bem como planejamento e pensamento analítico (GLOBO, 2022). Bezerra (2018) descreve como competências importantes para o gestor no futebol, a capacidade de gerir pessoal, relacionamento interpessoal, habilidade de comunicação e relacionamento interpessoal; capacidade de desenvolvimento de estratégias e planejamento o que corrobora com os resultados da pesquisa quanto a exigência de profissionais como uma boa comunicação, gestão de pessoas, trabalho em equipe, planejamento e visão estratégica.

Outro ponto levantado foi o equilíbrio emocional, para estar preparado para lidar com a instabilidade presente no ramo, e a forte cobrança, não só por parte da torcida, mas também da mídia, onde os gestores estão em constante avaliação de suas ações, podendo ser tachados de competentes ou incompetentes, assim, quem está no comando, deve ter um forte equilíbrio mental para continuar o projeto sem se abalar com a opinião externa (BEZERRA, 2018). O autor também destaca como ponto importante para os gestores do futebol, estar preparado para as crises, estabelecendo confiança entre os integrantes. Assim, surge outra competência importante para os gestores no meio esportivo: a empatia, possuindo a capacidade de se colocar no lugar do outro, como mencionado pelo respondente 2.

A experiência na área, formação acadêmica e especialização também foram citadas como competências importantes para a contratação. Quanto à formação

acadêmica e especialização, como já visto, a maioria dos representantes considera como um fator muito importante quanto a avaliação do candidato, o que não é comum somente ao futebol, mas sim uma necessidade do mercado de trabalho como um todo. Parnel (2019) expõe algumas diferenças entre competências esperadas de um executivo tradicional e um executivo esportivo, principalmente no que tange experiência e conhecimento das complexidades no futebol. Um ponto mencionado pelo respondente 6 como competência importante foi o domínio de tecnologia e das principais ferramentas de análise, Bezerra (2018) relata a importância de possuir profissionais com conhecimento e habilidades em utilizar ferramentas tecnológicas ligadas ao futebol, sendo importante para coletar informações valiosas para aperfeiçoar o desempenho dos atletas.

É importante salientar que foi questionado competências importantes para contratações de maneira geral, porém, cada cargo pode exigir competências, habilidades e experiências específicas. Portanto, é essencial que as descrições dos cargos sejam detalhadas e abrangentes, abordando todos os requisitos necessários para a atuação do profissional. Isso garantirá uma atração e seleção mais alinhadas, permitindo que os recrutadores identifiquem com precisão o perfil desejado para cada vaga. Dessa forma, o processo de recrutamento se torna mais eficiente e eficaz, resultando na escolha dos candidatos mais adequados para cada posição.

Quadro 3 - Principais competências e habilidades exigidas nas contratações

RESPONDENTE	RESPOSTA
Respondente 1	Visão estratégica, boa comunicação, liderança.
Respondente 2	Prezamos por competências comportamentais que se identifiquem com o nosso fit cultural que são: Ética e Integridade e Empatia.
Respondente 3	Analistas - Proatividade, trabalho em equipe e foco Gerentes - Liderança, Conhecimento técnico e pensamento de dono.
Respondente 4	Capacidade analítica; Comunicação e Resolução de problemas.
Respondente 5	Liderança, comprometimento e seriedade.
Respondente 6	Domínio de tecnologia e das principais ferramentas de análise, Comprometimento e Capacidade de adaptação.
Respondente 7	Inglês, Experiência na área, Adaptabilidade.
Respondente 8	Formação acadêmica, especialização, idiomas.
Respondente 9	Comunicação e relacionamento, trabalho em equipe, gestão de pessoas, planejamento e organização, ética e liderança.
Respondente 10	Capacidade de analisar e tomar decisões, possuir comunicação clara e efetiva, possuir equilíbrio emocional.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

4.3 OUTRAS QUESTÕES SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM CLUBES DE FUTEBOL

Adicionalmente ao que se foi visto acerca da estruturação dos processos de recrutamento e seleção, perguntou-se sobre as principais dificuldades encontradas no processo, as diferenças encontradas entre os processos em empresas normais e em clubes de futebol e as políticas de diversidade adotadas pelo clube. Esses itens foram considerados como questões adicionais ou complementares para se entender o processo de recrutamento e seleção dos clubes.

O Quadro 4 indica as principais dificuldades encontradas no processo de recrutamento e seleção nos clubes: 50% dos respondentes relataram uma dificuldade de encontrar profissionais com o nível de qualificação e preparo exigido. Esse fato pode ser considerado comum também em outros tipos de organizações, sendo um desafio do mercado de trabalho de modo geral, onde é necessário muitas vezes o aprimoramento de ferramentas e recursos de recrutamento para alcançar perfis mais alinhados às vagas. A dificuldade em encontrar profissionais capacitados pode ser atribuída, em parte, ao fato de que 76% das vagas totais atuais de cursos relacionados à Gestão Esportiva foram disponibilizadas somente a partir de 2020 (MEC, 2023), dados que ainda não foram refletidos na formação. Apesar de os representantes dos clubes citarem essa falta de qualificação como uma dificuldade nos processos, menos da metade deles julgaram como importante a formação acadêmica na área esportiva, ou em educação física, ao serem questionados. Outro ponto levado em consideração foi quanto a disponibilidade de bons profissionais no mercado de trabalho, sendo este um ponto de atenção em empresas de todos os nichos, sendo muitas vezes necessário elaborar propostas e disputar profissionais de alto nível. Possuindo boas plataformas e softwares de recrutamento e seleção essa busca é facilitada, dispondo de mais recursos para isso, como observou o respondente 5.

Quadro 4 - Principais dificuldades encontradas no recrutamento e seleção

RESPONDENTE	RESPOSTA
Respondente 1	Dificuldade de encontrar candidato para vagas operacionais.
Respondente 2	As <i>Softs Skills</i> .
Respondente 3	Encontrar candidatos para cargos que exigem maior especialização principalmente aqueles que são diretamente ligados à área de gestão no futebol.
Respondente 4	Profissionais preparados para cargos de liderança.

Respondente 5	Tirando ter uma plataforma boa de R&S, nenhuma, um processo seletivo bem estruturado facilita.
Respondente 6	Falta de confiabilidade no futuro da empresa.
Respondente 7	Candidatos com experiência na área do esporte.
Respondente 8	Envolver candidatos qualificados, os candidatos mais qualificados costumam estar sempre empregados e até mesmo recebem propostas constantes, sendo assim, acaba sendo ainda mais complicado achá-los no mercado de trabalho, o que torna isso um grande desafio de recrutamento.
Respondente 9	Trabalho presencial.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Outra dificuldade mencionada foi em relação a encontrar profissionais com as *softs skills* desejadas, visto que a identificação e a avaliação das *soft skills* são mais desafiadoras do que a avaliação das habilidades técnicas. Enquanto as habilidades técnicas podem ser medidas por meio de certificações, diplomas e experiência anterior, as *soft skills* são mais subjetivas e difíceis de serem quantificadas. O trabalho presencial foi citado também como uma dificuldade, onde muitos profissionais podem enxergar tal exigência feita pelos clubes como uma desvantagem frente às outras oportunidades. Devido à pandemia COVID-19, muitas empresas foram obrigadas a migrar para o modelo de home office, exigindo uma adaptação do mercado. Mesmo após o fim da pandemia, muitas empresas continuaram no modelo à distância ou híbrido, permitindo uma maior flexibilidade aos colaboradores. Entretanto, o mercado do futebol parece ainda muito inflexível quanto a esse fator, podendo causar um afastamento de possíveis candidatos. Ademais, a falta de confiabilidade dos profissionais no futuro da empresa também foi levantada como uma dificuldade no processo, sendo por vezes um empecilho no processo de recrutamento. Como mencionado por Parnel et al. (2021), o futebol possui como característica um cenário muito volátil, podendo haver um planejamento satisfatório, porém quando alguém sai, como um dirigente, vários fatores devem ser considerados e suas consequências, como a posição no campeonato e o momento da temporada. Assim, o imediatismo é um grande desafio no mercado do futebol, onde todo o planejamento estratégico pode ser alterado devido ao resultado de um jogo, essa volatilidade pode trazer uma sensação de falta de estabilidade e de insegurança a alguns candidatos.

O segundo tema complementar apresentado aos respondentes tratava da sua percepção em relação às principais diferenças entre os processos seletivos em clubes de futebol e outros tipos de organizações (Quadro 5). Uma das diferenças apontadas foi a paixão dos candidatos pela instituição que, no caso dos clubes de futebol, é muito

mais visível. É improvável que o apego emocional de um candidato a uma empresa “normal” seja o mesmo apego que ele possui por seu time de coração. Como explicou o especialista entrevistado, os clubes são marcas fortes com um alto poder de atratividade por envolver paixão e identificação; porém, é preciso saber separar a paixão do trabalho, para que os dois não se misturem, sendo um desafio encontrar candidatos que consigam priorizar o profissionalismo acima do lado torcedor. O respondente 4 afirmou receber um grande volume de candidaturas desalinhadas, onde é considerado somente o fator paixão, sem um alinhamento técnico com a vaga. Ademais, o respondente 9 expôs o fato de a paixão de torcedor, muitas vezes, gerar expectativas altas, o que pode acabar frustrando o indivíduo, visto que um clube é bem diferente de uma empresa corporativa ou mesmo diferente do comportamento e dos resultados “dentro de campo”.

O respondente 1 apontou como outra diferença que o processo de indicação ocorre de forma mais natural em um clube de futebol, o que se dá devido à cultura do futebol, como mencionado anteriormente, onde processos são feitos ainda por meio de indicações por amizades. Apesar de ser um processo comum entre muitas empresas, percebe-se que possui uma força maior no futebol, onde os relacionamentos são estabelecidos por ciclos de confiança.

Quadro 5 - Principais diferenças entre o recrutamento e a seleção em clubes de futebol e outras empresas

RESPONDENTE	RESPOSTA
Respondente 1	Processo de indicação atua de forma mais natural do que em uma empresa.
Respondente 2	Alguns departamentos exigem experiência em outros clubes de futebol, para algumas funções específicas acredito que sim isso seja necessário, mas para outras não há essa necessidade pois os profissionais conseguem trabalhar com sua experiência mesmo nunca tenha passado por clubes de futebol.
Respondente 3	Não há diferença nos processos de recrutamento.
Respondente 4	Clubes de futebol lidam com um fator específico: a paixão pelo time, isso é uma diferença em relação à outras empresas, e o fator paixão acaba muitas vezes influenciando nas candidaturas e no interesse dos candidatos nas vagas, recebemos um volume grande de currículos e candidaturas, muitas vezes desconectados com as exigências da vaga em questão simplesmente pelo fato de serem candidatos e torcedores do clube, alguns inclusive se oferecendo a qualquer vaga sem ter um direcionamento de área específica, ligado à experiência profissional ou acadêmica desses candidatos. Já operacionalmente os processos seletivos nos clubes têm passado por uma profissionalização e evolução tecnológica recente, saindo dos métodos tradicionais e utilizando da tecnologia e outras ferramentas.
Respondente 5	Falta de uma estrutura pré-definida para seleção de pessoal.
Respondente 6	O processo é o mesmo, porém precisamos ter uma boa ATS que alcance esses candidatos. Não podendo nos limitar em apenas uma plataforma de R&S, por exemplo LinkedIn, boa parte dos profissionais que atuam no ramo

	esportivo não possuem perfil nessa rede.
Respondente 7	Atualmente nenhum, pois o processo está sendo estruturado com as melhores práticas de mercado.
Respondente 8	Especificações acadêmicas
Respondente 9	As pessoas são movidas pela paixão pelo clube e criam expectativas muito altas. Muitas vezes acabam se frustrando, pois, um clube de futebol é bem diferente de uma empresa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O respondente 4 mencionou que operacionalmente os processos seletivos nos clubes têm passado por uma profissionalização e evolução tecnológica recente, saindo dos métodos tradicionais. Essa busca por tecnologias e novas ferramentas, faz com que o processo seletivo nos clubes passe a se assemelhar mais com o processo em empresas de mercado, o que também foi uma observação do respondente 7 quando afirmou que o processo está sendo estruturado com as melhores práticas do mercado. Na verdade, isso não pode ser considerado uma diferença, e sim uma semelhança, mesmo que não percebida assim pelos participantes. Essa tendência dos clubes em estudar as boas práticas e tecnologias disponíveis agrega ao movimento de busca por uma maior modernização na gestão do futebol brasileiro. Além disso, o respondente 6 reforçou a importância de possuir uma boa ferramenta para alcance de candidatos, não se restringindo em apenas uma plataforma de divulgação, como o LinkedIn, pois o alcance pode ser limitado, não contemplando os indivíduos que não estão na rede. Isso ressalta a importância de diversificar os meios de recrutamento. Como já mencionado anteriormente, 50% dos clubes respondentes dispõem também de plataformas como 99jobs, Catho e Gupy para atração e seleção de candidatos, não concentrando todo o processo em mídias sociais, e aumentando as possibilidades de encontrar perfis diversos para os cargos. Já o respondente 5 afirmou que a maior diferença consiste na falta de uma estrutura predefinida para a seleção de pessoal, o que dificulta a atração e seleção de candidatos alinhados com os objetivos do cargo e preparados para desempenhar as funções com eficiência.

Outro ponto importante mencionado é a questão de um clube de futebol possuir um funcionamento muito diferente de uma empresa, o que pode acabar frustrando algumas pessoas, o que também foi percebido na fala do entrevistado, relatando que o cenário do futebol possui muitas diferenças em relação ao executivo. O profissional que adentrar ao mercado do futebol precisará ter paciência para enfrentar a cultura do futebol, onde há ainda pouca governança, burocracia, entre

outros fatores. Com isso, o mercado do futebol exige profissionais que possuam competências como flexibilidade e adaptabilidade de conseguir se adaptar à cultura do meio, além da resiliência para saber lidar com a burocracia e entender que os processos de tomada de decisão não serão rápidos, onde os cartolas do futebol ainda possuem grande influência frente as decisões. Bem como, possuir a capacidade fazer muito com pouco, devido a recursos para o extracampo escassos e equipes enxutas, ressaltando a importância da eficiência e otimização, pois apesar dos clubes possuírem cifras milionárias tal orçamento é em grande parte destinado à contratação e manutenção de jogadores.

Enfim, quando questionados sobre as políticas de diversidade e inclusão existentes nos processos seletivos do clube, a maioria, 70%, afirmou não possuir nenhuma política de diversidade e inclusão, entretanto, entre estes, 1 afirmou já estar realizando os processos buscando diversidade, até estruturarem a política. Já os times 2 e 8 afirmaram possuir políticas específicas para pessoas pretas, pardas e indígenas, além de Pessoas com Deficiência (PcD) mulheres e LGBTQIA+. Skille (2014) afirma que fatores pré-determinados colocam o homem como figura enraizada na gestão, onde características de liderança são associadas à masculinidade, e para mudar isso, é necessário o recrutamento de mais mulheres. Além disso, o futebol é historicamente ligado à figura masculina, e o machismo presente no esporte é um fator que pode desencorajar mulheres a participar ativamente desse meio. Entretanto, na presente pesquisa, verificou-se que a maioria dos entrevistados (60%) eram mulheres, o que ressalta a existência de espaço para a participação feminina no futebol, e demonstra que esse espaço já vem, mesmo que em parte, sendo ocupado. Outrossim, o time 5 afirmou possuir políticas de diversidade apenas para PcD. Buscar a diversidade no ambiente organizacional pode ser extremamente benéfico para os resultados da empresa, de acordo com estudos da Universidade de Harvard, empresas com equipes diversas têm uma performance superior em comparação com as demais. A política de cotas em processos seletivos é uma tendência do mercado de trabalho, e a implementação da mesma nos clubes de futebol, ainda que não em maioria, mostra uma busca por adequação e estruturação visando as boas práticas do mercado, como mencionado pelo respondente 7. Pode-se perceber um certo incentivo atualmente para equipes de futebol femininas, além de campanhas a favor de grupos minoritários nas camisas em jogos. Contudo, há uma diferença entre as áreas fim e meio, com mais investimentos na atividade-fim, no jogo, que é a vitrine do

clube, mas não parece ocorrer na mesma intensidade na atividade-meio, com a falta de políticas de incentivo a essas contratações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto com essa pesquisa foi o de descrever o processo de recrutamento e seleção de colaboradores em clubes brasileiros de futebol profissional. É importante salientar que foi pesquisado sobre a contratação de colaboradores das áreas-meio dos clubes, o que é uma variável importante e de grande impacto nos resultados. De forma geral, constatou-se que, no âmbito do recrutamento nos clubes, a indicação ainda é o principal método utilizado, com um peso maior do que nas empresas convencionais. No entanto, no que tange a seleção de candidatos, as etapas mais utilizadas, como análise de currículos, entrevistas com o setor de recursos humanos e entrevistas com o departamento responsável pela contratação, são também comumente utilizadas por empresas de mercado. Ademais, foram identificadas semelhanças em relação aos responsáveis pelo processo, sendo estes o departamento RH e o próprio departamento que está contratando, havendo na maioria dos casos, uma colaboração conjunta entre os dois atores envolvidos. A maior diferença percebida pelos participantes entre o processo em uma empresa normal e em um clube de futebol foi a paixão envolvida entre os indivíduos e os clubes, já que não é comum ver pessoas tão conectadas emocionalmente a empresas de mercado. Assim, destaca-se a importância de os profissionais contratados possuírem esse profissionalismo de saber separar a razão da emoção neste aspecto, para que o desempenho profissional não seja afetado. Ademais, em relação à contratação de colaboradores ligados as áreas-meio, percebe-se o começo de um processo de maior organização, planejamento e modernização, com a adoção de ferramentas, softwares, e boas práticas, para que a gestão dos clubes possa acompanhar os avanços ligados ao futebol em si e as áreas-fim.

O tópico modernização é percebido como uma nova tendência, sendo começada a ser mais valorizada pelos clubes recentemente, visto que há uma necessidade de a gestão estar ao mesmo nível dos resultados que ocorrem dentro de campo. Além do mais, o advento das Sociedades Anônimas de Futebol (SAF) força os clubes a se movimentarem a favor de uma maior profissionalização, com objetivos, processos e governança mais clara; até mesmo os clubes que ainda não optaram por virar um clube-empresa se veem incentivados a fazê-lo, para que possam suprir as novas exigências do futebol brasileiro, um dos mais competitivos do mundo. Assim, foi percebido que alguns clubes já têm procurado se modernizar, se aliando a

tecnologia, com a busca de ferramentas para estruturar um processo seletivo alinhado com os objetivos organizacionais. Além do mais, novos recursos vêm sendo utilizados, saindo do convencional, como o uso de headhunters e consultorias externas, para uma melhor estruturação organizacional.

As principais implicações acadêmicas deste trabalho são o aprofundamento do estudo de recrutamento e seleção em clubes esportivos, visto que a maioria dos estudos realizados acerca do recrutamento e seleção no esporte, em especial no futebol, relatam o processo direcionado a contratação de dirigentes esportivos, treinadores e atletas, não havendo tantos estudos aprofundados sobre a contratação de profissionais em cargos voltados para a gestão administrativa dos clubes. Sendo assim, buscou-se esclarecer como os processos são estruturados, suas principais etapas, meios e estratégias, para que possa ser discutido se tais processos estão mais próximos de acompanhar as práticas de mercado.

Uma das principais limitações deste estudo é o tamanho da amostra, que foi afetado pela dificuldade em obter um número maior de respondentes. Essa dificuldade pode ser atribuída ao desafiante contato com alguns clubes, os quais, em muitos casos, não responderam às solicitações. Essa falta de resposta pode ser justificada pelo período em que o futebol brasileiro se encontrava durante a coleta de dados, no meio da temporada, quando os clubes estavam disputando campeonatos simultaneamente, com frequência de dois jogos por semana. A intensa agenda de jogos pode ter contribuído para a dificuldade em obter acesso aos clubes e seus representantes. Além disso, nem todos os participantes eram especialistas no tema, o que pode ter resultado em uma percepção limitada dos processos e das questões abordadas na pesquisa, bem como, não foi possível obter a participação de colaboradores que atuam mais próximo do campo, ou seja, na área fim do negócio.

Por fim, sugere-se que a partir deste tema e dos resultados encontrados neste trabalho, seja feita uma pesquisa com uma maior amostra, expandindo para clubes de outros países da América Latina, que se aproximam de times brasileiros se tratando de recursos e estrutura, assim pode-se obter um número maior de respondentes. Para a melhor compreensão das estratégias utilizadas pelos clubes de futebol, seria interessante realizar uma pesquisa com um enfoque mais qualitativo, para que seja possível se aprofundar nas questões levantadas pelos participantes. Para isso, o ideal é que a pesquisa seja feita em um período fora de temporada do futebol brasileiro. Assim, os clubes não estarão disputando competições e os atletas estarão de férias,

o que pode implicar em uma maior disponibilidade e acessibilidade por parte dos representantes dos clubes.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Márcio Ferreira. **O perfil do gestor de futebol contemporâneo: Análise comparativa de 2001 e 2017.** 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Grande Rio. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. **Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998.** Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9615consol.htm>. Acesso em: 05 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.672, de 15 de maio de 2003.** Estatuto de defesa do consumidor. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.672.htm. Acesso em: 05 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015.** Lei de Responsabilidade Fiscal do Esporte. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/l13155.htm. Acesso em: 05 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021.** Institui a Sociedade Anônima do Futebol. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/lei/l14193.htm. Acesso em: 05 mar. 2023.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage, 2015.

CAMPOS, Ciro; RAMOS, Rapahel. Futebol contrata profissionais no mercado de trabalho. **Estadão.** São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/infograficos/esportes,futebol-contrata-profissionais-no-mercado-de-trabalho,1154989>. Acesso em: 12 abr. 2023.

CBF Academy. **Gestão do Futebol - Sobre o Curso.** CBF Academy. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/cbfacademy/pt-br/cursos/24-gestao-de-futebol>. Acesso em: 26 de junho de 2023. Acesso em: 04 jul. 2023.

DANIEL, P.; GOMES, G. F. **A Governança Corporativa e a transformação do futebol no Brasil.** Ernest & Young Brasil, São Paulo, 16 de dez. de 2022. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/ey-governanca-corporativa/a-governanca-corporativa-e-a-transformacao-do-futebol-no-brasil. Acesso em: 04 jul. 2023.

ELIAS, Luciano de Oliveira. **Identificação das âncoras de carreira de executivos e gerentes de futebol:** Subsídios para a construção do percurso profissional. Orientador: Rogério da Cunha Voser. 2020. 77 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Ciências do Movimento da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança, Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

FERREIRA, Patrícia Ítala. **Atração e Seleção de Talentos.** 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FRANÇA-LIMONGI, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M. T. L. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GONÇALVES, J. C. S. **A mercantilização do futebol brasileiro: instrumentos, avanços e resistências**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, UFPE. Recife, 2005.

INEP [Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira]. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2017**. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/>. Acesso em: 03 jun. 2023.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MEC [Ministério da Educação]. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior. Cadastro e-MEC**. 2023. Brasil. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 03 jun. 2023.

MOREIRA, Assis. Futebol movimenta o equivalente ao PIB da Finlândia, diz presidente da Fifa. **Valor Econômico - Globo**, São Paulo, 29 de set. de 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/mundo/noticia/2022/09/27/futebol-movimenta-o-equivalente-ao-pib-da-finlandia-diz-presidente-da-fifa.ghtml>. Acesso em: 26 de junho de 2023.

PARNELL *et al.* **Recruitment in elite football: a network approach**. Liverpool: University of Liverpool Management School, 2021.

PARNELL, D.; WIDDOP, P.; GROOM, R.; BOND, A. **The emergence of the sporting director role in football and the potential of social network theory in future research**. Liverpool: University of Liverpool Management School, 2019.

PARNELL, D. **A note to CEOs and Boards on the recruitment of a Sporting Director**. The Football Collective. Liverpool: University of Liverpool Management School, 2018.

PLASTOVSKI, Dejan. The role of management in Slovenian sports clubs. **Proceedings of the 9th Festival of Economics and Management Research**. Koper: University of Primorska, Faculty of Management. 2012.

RIBEIRO, K; CARNEIRO, E; MARINHO, R. **Perfil dos gestores dos clubes de futebol da cidade de Fortaleza – Brasil**. Fortaleza: IFCE, 2020.

SANTANA, Wesley. Veja as 10 soft skills mais procuradas por 93% das empresas. **Época Negócios**. São Paulo, 25 de julho de 2022. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2022/07/veja-10-soft-skills-mais-procuradas-por-93-das-empresas.html>. Acesso em: 01 jul. 2023.

SEBRAE [Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas]. **Você sabe o que são soft skills**. Sebrae, São Paulo, 29 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/voce-sabe-o-que-sao-soft-skills,dd08aa5148f55810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 04 jul. 2023

SPESSOTO, Rubens Eduardo Nascimento. **Futebol profissional e administração profissional**: da prática amadorista à gestão competitiva. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade de Brasília. Brasília, 2008.