Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Educação Física – FEF
Curso de Educação Física – Bacharelado

Trabalho de Conclusão de Curso

Gestão e Desempenho no Futebol Brasiliense: Uma Análise da Sociedade Esportiva do Gama

YAN GABRIEL DOS SANTOS SILVA

Brasília – DF, 2026

Gestão e Desempenho no Futebol Brasiliense: Uma Análise da Sociedade Esportiva do Gama

Yan Gabriel dos Santos Silva

Relatório final, apresentado à Faculdade de Educação Física da Universidade de Brasília, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Educação Física.

Orientador :

Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo

Dedicatória

À minha mãe, Conceição, que sempre deu tudo de si, mesmo quando tinha pouco ou nada, por todo o esforço, dedicação e amor, e sem a qual nada disso seria possível.

À minha namorada, Larissa, que um dia me disse "vai para a UnB", palavras simples que se tornaram o início de tudo, crescendo junto comigo a cada etapa até chegarmos aqui, à conclusão da minha graduação. Obrigado por acreditar em mim e por me dar forças nos momentos mais difíceis dessa caminhada.

Ao meu irmão, Matheus, por me mostrar o quanto a identidade visual é importante para o esporte.

Ao meu irmão caçula, Samuel, com quem divido a paixão pelo esporte, e que me mostra que vale a pena dedicar cada segundo a ele.

À Natália Oásis, que sempre me incentivou a seguir em frente nos estudos, meu sincero agradecimento.

Agradecimentos

Ao gestor e à Sociedade Esportiva do Gama, por abrirem as portas para minha pesquisa, permitindo que eu tivesse a honra de contar, em palavras, um pouco da evolução e da história do “Gamão do Povão”.

Ao Professor Doutor Paulo Henrique Azevêdo, pela relevância de sua atuação e rigor científico, que possibilitaram a materialização deste projeto, e por me ensinar muito mais sobre gestão esportiva, mostrando que a organização e o trabalho bem feito abrem portas, e que são as características únicas que nos tornam marcantes.

À Universidade de Brasília, por me proporcionar, ao longo de quase 6 anos, tantas vivências, amizades, aprendizados e ensinamentos.

E, acima de tudo, a Deus, por ter guiado cada passo dessa caminhada e permitido que tudo isso se tornasse possível.

Sumário

Dedicatória....3

Agradecimentos....4

Lista de Gráficos....6

Resumo....7

Contextualização....8

Fundamentação teórica....9

O processo de gestão....9

Sociedade Esportiva do Gama: Glória, Queda e Reconstrução....9

Gestão e desempenho....10

Desafios e perspectivas da profissionalização na gestão do futebol brasileiro....12

Fundamentação conceitual da administração profissional....12

Objetivo geral....14

Objetivos específicos....14

Justificativa....14

Delimitação do Estudo....15

Material e Método....15

Tipo de Estudo....15

Amostra e critérios de inclusão e exclusão dos participantes....15

Seleção dos Sujeitos....16

Critério de inclusão....16

Critério de exclusão....16

Elaboração do instrumento e coleta de dados....16

Análise dos dados....17

Limitação do estudo....17

Discussão e Resultado....18

Considerações finais....26

Apêndice A....29

***Questionário de Sondagem*....29**

Lista de Gráficos

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição geral relativa da ocupação principal dos dirigentes 18

Gráfico 2 – Ocupação principal do gestor da Sociedade Esportiva do Gama em 2026 19

Gráfico 3 – Tipo de Organização.....20

Gráfico 4 – Tipo de Organização da Sociedade Esportiva do Gama em 2026 21

Gráfico 5 – Existência de profissional que realizava a administração geral do clube 22

Gráfico 6 – Nível de maturidade e profissionalização da gestão administrativa da Sociedade Esportiva do Gama em 2026.....22

Gráfico 7 – Nível de especialização e estruturação do departamento de futebol da Sociedade Esportiva do Gama em 2026.....23

Gráfico 8 – Planejamento para atingir os objetivos nas temporadas 24

Gráfico 9 – Avaliação sobre o andamento das ações planejadas 24

Gráfico 10 – Qual o rigor e a profundidade da revisão de ciclo ao final de cada temporada da Sociedade Esportiva do Gama em 2026.....25

Gráfico 11 – Monitoramento das metas esportivas de curto e médio prazo da Sociedade Esportiva do Gama em 2026.....25

Resumo

O futebol, como outras organizações culturais, constrói sua identidade a partir do que expõe, cada vez mais influenciado pela mercantilização, transformando-se de uma instituição fundamentada em valores e tradições em um modelo de negócio orientado por eficiência, rentabilidade e competitividade. Nesse contexto, o gestor esportivo deve aplicar a administração à realidade do esporte, coordenando pessoas e recursos para alcançar os objetivos da organização de forma eficaz e eficiente. No cenário brasileiro, a carência de profissionalismo reflete-se na fragilidade administrativa das instituições, sendo o desempenho financeiro saudável premissa importante para a competitividade dos clubes. A Sociedade Esportiva do Gama teve papel de destaque no futebol do Distrito Federal, conquistando a Série B em 1998 e disputando a Série A entre 1999 e 2002, mas não sustentou esse desempenho nos anos seguintes, distanciando-se da elite nacional. Atualmente, vive um novo momento de ascensão, buscando na Série D o retorno às divisões de maior expressão. Diante desse panorama, o presente trabalho teve como objetivo verificar o modelo de gestão esportiva atual e o perfil do gestor da Sociedade Esportiva do Gama, relacionando os resultados obtidos com os dados de todos os clubes de futebol profissional do Distrito Federal que disputaram a primeira divisão do Campeonato Brasiliense entre 2003 e 2007, identificados por Spessoto (2008). Trata-se de um estudo de caso, de abordagem predominantemente qualitativa, com dados descritivos obtidos por meio de questionário adaptado do instrumento utilizado por Spessoto (2008), aplicado a um único gestor da Sociedade Esportiva do Gama, selecionado de forma intencional e não probabilística, em razão de seu vínculo direto com a administração do clube em 2026. Os resultados indicam que o clube analisado deixou de refletir o padrão amador dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal identificado por Spessoto (2008), marcado pela ocupação paralela dos dirigentes, pela baixa institucionalização administrativa e pelo planejamento pouco sistemático, para se aproximar de um modelo de gestão profissional, com dedicação exclusiva do gestor, departamentos tecnicamente estruturados e mecanismos formais de definição e revisão de metas. Essa transformação está diretamente relacionada à criação da Sociedade Anônima do Futebol, que ofereceu ao setor um arcabouço jurídico inexistente à época da pesquisa original. Conclui-se que a profissionalização da gestão esportiva não constitui escolha individual isolada de cada clube, mas reflexo das condições institucionais disponíveis em cada momento histórico, reforçando a inexistência de um modelo único de gestão esportiva profissional. Como limitação, destaca-se a concentração do estudo em um único clube, recomendando-se, para pesquisas futuras, a ampliação da amostra a todos os clubes do Distrito Federal, que disputaram a primeira divisão com parâmetro longitudinal equivalente ao de Spessoto (2008).

Palavras-chave: 1 Gestão esportiva. 2 Profissionalização. 3 Futebol brasiliense.

Contextualização

O futebol, como outras organizações culturais, constrói sua identidade a partir do que expõe, cada vez mais influenciado pela mercantilização. Como reflexo desse processo, o esporte tem se transformado de uma instituição fundamentada em valores e tradições em um modelo de negócio orientado por critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade. É nesse contexto que o gestor esportivo deve estar atrelado à parte administrativa, mas deve aplicá-la ao contexto esportivo, “na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente”(Sobral; Peci, 2008, p. 5).

No cenário brasileiro, a carência de profissionalismo reflete-se na fragilidade administrativa das instituições. Compreender o futebol sob a ótica da gestão torna-se medular, o desempenho financeiro saudável é premissa para a competitividade (Santos, 2002).

Nesse sentido, o gestor esportivo deve ter a sensibilidade de que seu objeto de trabalho é a paixão de uma coletividade. Diante desse panorama, torna-se necessário delinear o perfil desse profissional e o cenário em que está inserido. A gestão estratégica do clube vai muito além de regras ou organogramas: representa a forma de pensar e agir da organização, incluindo valores, crenças, estilo de liderança e os processos de planejamento, controle e avaliação de desempenho.

O Gama teve papel de destaque no futebol do Distrito Federal, conquistando a Série B em 1998 e disputando a Série A entre 1999 e 2002. Nos anos seguintes, porém, não sustentou esse desempenho, distanciando-se da elite nacional. Atualmente, vive um novo momento de ascensão, destacando-se no cenário regional e buscando, na Série D, o retorno às divisões de maior expressão.

Para entender esse período de reconstrução, busca-se verificar as práticas de gestão e o perfil do gestor atual da Sociedade Esportiva do Gama, relacionando os achados desta pesquisa com os dados de todos os clubes de futebol profissional do Distrito Federal que disputaram a primeira divisão do Campeonato Brasiliense entre 2003 e 2007, identificados por Spessoto (2008), evidenciando a permanência das fragilidades administrativas, ou apontando em direção contrária, sugerindo avanço na profissionalização da gestão esportiva.

Fundamentação teórica

O processo de gestão

A gestão exige um processo gradual, em formato de escada, que demanda adaptações contínuas ao longo do tempo, permitindo o amadurecimento institucional e a consolidação de práticas eficientes. Aidar; Oliveira; Leoncini (2002) determina que a independência dos clubes é crucial para que as organizações possam se estruturar de maneira autônoma, administrar suas atividades e, principalmente, gerir seu patrimônio de maneira estratégica e eficaz.

A ausência dessa autonomia inviabiliza uma administração esportiva moderna e sustentável, o que viola o modelo de autogestão pela Constituição — pilar essencial para a construção de uma gestão esportiva profissional, conforme incentivado pela Lei nº 9.615/1998 (Lei Pelé),que estabelece diretrizes modernas de administração, transparência e responsabilidade fiscal no esporte. A Lei Pelé consolida, nesse sentido, os princípios já introduzidos pela Lei Zico (Lei nº 8.672/1993), que buscava atrair investimentos para o esporte nos mesmos moldes de qualquer outro negócio.

Segundo Azevêdo (2002, p. 44) a Lei Zico buscava, portanto, "criar uma nova dimensão para o esporte: o esporte como negócio e, para os clubes, o clube-empresa". Mesmo com autonomia assegurada aos clubes, a prestação de contas permanece como dever fundamental, garantida pela regularidade de demonstrativos contábeis auditados por uma empresa independente. Essa exigência assegura maior transparência e controle financeiro, ajustando a gestão esportiva aos princípios da boa governança corporativa.

Diante dos desafios de gestão historicamente enfrentados pelos clubes brasileiros, ganha destaque, a Sociedade Anônima do Futebol (SAF), instituída pela Lei nº 14.193/2021 como alternativa ao modelo associativo tradicional, marcado pela eleição de dirigentes muitas vezes sem qualificação técnica. Nesse sentido, a criação da SAF consolida tentativas legislativas anteriores, como a Lei Zico e a Lei Pelé, que já apontavam para profissionalização empresarial dos clubes.

Sociedade Esportiva do Gama: Glória, Queda e Reconstrução

Há segredos que só a terra sabe guardar, e um deles dorme sob o desenho hexagonal do Gama. Enquanto o Plano Piloto se lançava em linhas retas, como flechas rumo ao futuro, o engenheiro Paulo Hungria sonhou algo diferente para essas terras: uma colmeia. Setores Norte, Sul, Leste e Oeste, como pétalas se abrindo ao redor de um coração, o Setor Central. O nascimento do Gama não cabe em uma única data, os registros oficiais apontam 12 de outubro de 1960 como o dia em que a cidade abriu os olhos para o mundo. Israel Pinheiro pisou pela primeira vez naquele chão de promessas e sonhos ainda em obras, testemunhando, com os próprios olhos, o milagre de uma cidade nascendo do nada, do pó vermelho e da fé do povo candango, que ainda não sabia o tamanho do que estava construindo.

O nome carrega em si o eco de tempos ainda mais antigos. Não vem, como muitos imaginam, de uma letra grega perdida no alfabeto, mas de uma terra batizada há séculos, a Fazenda Gama, em memória de um padre que caminhou por ali nos tempos do ouro. Nem toda poesia nasce de um poeta às vezes nasce de um publicitário inspirado, num dia de sorte, tentando

vender apartamentos numa cidade que nem sonhava em virar lenda. Foi assim que brotou a frase que se tornaria hino: “Quem ama mora no Gama”. O que era só um verso publicitário, feito para caber num anúncio de jornal, escapou do papel e ganhou vida própria e foi ocupando ruas, bocas e corações. Os gamenses e os gamados, aqueles que se apaixonaram sem nunca ter nascido ali, fizeram dessa frase mais que um slogan: transformando em citação, em declaração, em certidão de pertencimento.

A trajetória da Sociedade Esportiva do Gama, bem como a formação do futebol amador que a precedeu, é hoje documentada pela Federação de Futebol do Distrito Federal e por iniciativas de preservação histórica, como o *Memorial Gamense: Preservando a História do Futebol da Cidade do Gama*, criado em 2009, que resgatam o papel do clube na identidade esportiva da cidade e do próprio Distrito Federal.

Desde o surgimento do Gama, o futebol já fazia parte do cotidiano da população, explícito inicialmente em campos de terra erguidos pela própria comunidade, espaço que, mais tarde, daria origem ao Estádio Bezerrão. Essa Infraestrutura, construída em regime de mutirão pelos moradores, foi condição importante para consolidar o futebol local e pavimentou o terreno para o surgimento de um clube profissional.

Foi nesse contexto que, em 15 de novembro de 1975, Hermínio Ferreira Neves fundou a Sociedade Esportiva do Gama, unificando as equipes amadoras da cidade em torno de um projeto profissional único. Em 1977, o estádio da cidade passou por reforma sob a administração de Valmir Campelo de Bezerra, recebendo o nome de Bezerrão em homenagem ao administrador da época, que carrega até hoje um marco que acompanhou e amparou o crescimento da equipe. A ascensão do clube foi rápida: em 1979, conquistou seu primeiro título do Campeonato Brasiliense ao superar o então tricampeão e mais rico time da capital, Brasília Fc consagrando, o apelido de “Gamão do Povão”.

A década de 1980 foi marcada por estagnação nos resultados, compensada pelo apoio incondicional da torcida. Já nos anos 1990, sob a gestão de Wagner Marques, o clube viveu seu auge histórico, conquistando títulos regionais consecutivos (1994, 1995, 1997, 1998) e a Série B do Campeonato Brasileiro em 1998, com público recorde. A conquista da Série B garantiu ao Gama sua terceira participação na Série A, antes já havia disputado a elite em 1979 e 1980.

Dessa vez, a campanha de 1999 foi manchada pela chamada”Virada de mesa”, a CBF mudou o critério de rebaixamento no meio do campeonato, beneficiando o (Botafogo/RJ). O Gama recorreu à Justiça, venceu e permaneceu na 1ª Divisão até 2002. A partir de 2003, o clube enfrentou sucessivos rebaixamentos até chegar à Série D, refletindo dificuldades financeiras. Ainda assim, segue como maior detentor de títulos do Campeonato brasiliense (15 ao todo) e vive hoje um momento de ascensão.

Gestão e desempenho

O futebol brasiliense é marcado historicamente pela ausência de uma cultura de gestão profissionalizada e pela forte dependência de lideranças individuais à frente dos clubes. Diferentemente dos grandes centros futebolísticos do país, onde o mercado é mais competitivo e exige maior sofisticação administrativa, os clubes do Distrito Federal costumam concentrar sua trajetória em torno de dirigentes específicos, cuja saída seja por razões financeiras, pessoais ou

políticas, frequentemente coincide com períodos de instabilidade institucional e queda de desempenho esportivo. Segundo Spessoto (2008) argumenta que a ausência de uma gestão estratégica sólida compromete a competitividade e a sobrevivência dos clubes num mercado esportivo cada vez mais acirrado.

O próprio caso da Sociedade Esportiva do Gama ilustra esse padrão: os ciclos de maior sucesso do clube estiveram diretamente associados à atuação de figuras como Wagner Marques, cuja gestão sustentou duas décadas de conquistas regionais e nacionais, mas cuja saída da presidência marcou o início de um novo período de reestruturação.

A governança do futebol no Distrito Federal, por sua vez, não se restringe apenas à administração interna dos clubes: ela envolve um espectro mais amplo de atores que, segundo Azevêdo (2002), inclui a Federação local, o Governo do Distrito Federal, a imprensa, os próprios jogadores, políticos e outros agentes de influência. Essa multiplicidade de interesses e a ausência de uma governança consolidada contribuem para a fragilidade institucional.

Segundo Spessoto (2008), o desempenho em campo funciona como o principal termômetro da saúde institucional de um clube de futebol. Vitórias e títulos não geram apenas orgulho e pertencimento entre a torcida, mas também abrem portas concretas: maior visibilidade midiática, interesse de patrocinadores e condições mais favoráveis para negociar parcerias comerciais. Um ciclo de bons resultados tende a se retroalimentar, na medida em que o sucesso esportivo viabiliza investimentos em estrutura e elenco, o que por sua vez sustenta novas conquistas.

O papel do gestor e o futebol como negócio

A concepção do esporte como negócio representa uma mudança fundamental na forma como clubes, federações e confederações devem se estruturar e agir. Segundo Santos (2002) resume a gestão em três pilares: estratégia, estrutura e identidade — a estrutura organiza a casa, a identidade define papéis e a estratégia aponta o caminho a seguir.

Nesse sentido, o modelo de gestão para Pereira (2000), o modelo de gestão é como o “coração” que dá ritmo e coerência à organização: um modelo fraco compromete toda a estrutura do clube, enquanto um um modelo sólido define claramente papéis, processos e metas, permitindo decisões baseadas em dados e planejamentos de longo prazo. Esse modelo não se limita aos aspectos administrativos ou financeiros, ele influencia também o desempenho esportivo, a formação de atletas, o engajamento do torcedores, a gestão da marca e a sustentabilidade do negócio.

Na prática, um dos grandes desafios do futebol brasileiro ainda é a falta de profissionalismo na gestão. Enquanto alguns clubes já avançam rumo a uma administração mais estruturada e eficiente, muitos ainda são geridos com pouca organização, decisões improvisadas e ausência de critérios técnicos. O presidente do clube como gestor máximo ainda demostra muito amadorismo, "Cartolas" enaltecem o caráter político como detentor de seu próprio ego e troca de favores, assim se colocando como um torcedor fanático com poder de escolhas internas sem filtros. Vale enaltecer a necessidade do profissionalismo, adotar um modelo empresarial, ter uma postura séria, responsável e qualificada na condução do clube.

Isso inclui colocar pessoas capacitada em cargos estratégicos, profissionais que entendam do mercado, saibam planejar, avaliar riscos e conduzir processos com competência. Assim, a gestão eficaz de recursos no futebol só acontece se, ao final da temporada, o resultado final for boa performance técnica aliada a caixa equilibrado, como destacam Aidar; Oliveira; Leoncini, (2002).

Desafios e perspectivas da profissionalização na gestão do futebol brasileiro

O futebol brasileiro atravessa um processo de transição entre o amadorismo e a profissionalização que, embora impulsionado pelo crescimento financeiro do setor, não se confunde com ele. Nesse contexto, para Azevêdo (2002) é uma ilusão supor que o aumento do fluxo financeiro caracteriza, por si só, a passagem do amadorismo para o profissionalismo em clubes esportivos. Essa distinção é o fio condutor que orienta a discussão sobre os desafios e perspectivas da profissionalização da gestão do futebol no Brasil.

Essa transição reflete uma mudança mais ampla na natureza das instituições esportivas brasileiras, segundo Melo (2022), o futebol passou por uma modificação que o deslocou de um processo pautado em valores e tradições para uma organização que prioriza eficiência, rentabilidade e competitividade. Azevêdo (2002) complementa essa leitura ao apontar que a transformação de torcedores em consumidores e de praticantes amadores em atletas profissionais provocou uma alteração de grande impacto, na qual clubes antes identificados como entidades sociais passaram a ser geridos como empresas em alguns casos, inclusive, como sociedades anônimas de investimento.

Entre os principais entraves à profissionalização, a literatura aponta a própria figura do gestor esportivo. Segundo Spessoto (2008) sugere que o maior problema da gestão de clubes está justamente no perfil de seus dirigentes, cujas decisões frequentemente são tomadas com base em fatores emocionais, vaidades pessoais e, em casos mais graves, malversação de recursos e corrupção. Azevêdo (2002) sistematiza essa distinção ao apontar que o traço definidor entre uma gestão amadora e uma gestão profissional está no tradicionalismo e no paternalismo, comportamentos amplamente influenciados por fatores pessoais e emotivos, em detrimento de critérios técnicos e racionais de decisão.

Apesar desses entraves, a literatura também identifica sinais de avanço. Santos (2002) sugere que os clubes brasileiros seguem em convergência rumo à profissionalização de seus dirigentes e gestores, ainda que essa afirmação deva ser interpretada com cautela, dada a ausência de uma base acadêmica específica e consolidada que sustente a produção de conhecimento científico voltado à especialização desses profissionais. A incorporação de estratégias corporativistas pode representar um caminho de grande valia para os clubes, na medida em que aproxima a gestão esportiva de práticas gerenciais já consolidadas no meio empresarial sem, contudo, desconsiderar as especificidades culturais e institucionais que tornam o futebol um fenômeno distinto de uma empresa convencional.

Fundamentação conceitual da administração profissional

A compreensão dos fenômenos que envolvem a gestão do futebol contemporâneo exige, antes de qualquer análise empírica, o estabelecimento de um arcabouço conceitual capaz de delimitar os termos e categorias utilizados ao longo desta investigação. A gestão esportiva

profissional não se constitui como um modelo único e estático, mas como um espectro de práticas administrativas que variam conforme as condições estruturais, culturais e ambientais de cada organização. Essa perspectiva encontra respaldo na Teoria da Contingência, como aponta Chiavenato (2014) :

> *"A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contigencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional". (CHIAVENATO, 2014, p. 491).*

Intrinsecamente ligada à profissionalização está a noção de governança corporativa aplicada ao esporte. No contexto dos clubes de futebol, Melo (2022) explica que a governança diz respeito ao conjunto de mecanismos, práticas e estruturas que regulam a relação entre o poder político-deliberativo e a execução técnico-administrativa. Um modelo de governança maduro pressupõe transparência nas decisões, prestação de contas institucionalizada, separação clara entre o conselho deliberativo e a diretoria executiva, além de mecanismos de controle como auditorias externas e estatutos que blindem o planejamento estratégico das oscilações políticas internas.

Segundo Pereira et al. (2004) no âmbito do futebol profissional, a ausência de planejamento estratégico formalizado tende a produzir ciclos de gestão reativos, nos quais as decisões são tomadas em resposta a crises imediatas em vez de orientadas por uma trajetória previamente estabelecida. A resiliência do planejamento frente às transições de liderança é um dos indicadores mais sensíveis da maturidade institucional de um clube: quando o planejamento é um ativo da organização e não do gestor de plantão, ele sobrevive às mudanças de comando e garante continuidade aos projetos de longo prazo.

A empresa, dessa forma, deve contar com um sistema de indicadores de desempenho que permita a verificação do efetivo sucesso de sua gestão estratégica. No cotidiano da gestão esportiva essa verificação ocorre, em grande medida, por meio dos Indicadores-Chave de Desempenho, amplamente conhecidos pela sigla KPI (*Key Performance Indicators)*. Os KPIs são instrumentos de mensuração quantitativa que permitem transformar dados operacionais em informações acionáveis para a tomada de decisão, monitorando eficiência, qualidade e resultados financeiros em relação às metas estratégicas definidas. Essa ampliação de escopo para além do viés puramente financeiro é corroborada por Leitner (1998 apud FISCHMANN; ZILBER, 1999, p. 3), "para quem controllers, tesoureiros e CFOs passaram a examinar suas companhias à luz de seis elementos: a) O negócio principal; b) Mercado; c) Competição; d) Operações; e) Desempenho passado; e f) Qualidade da administração".

No futebol de alto rendimento, os KPIs abrangem dimensões técnicas (aproveitamento, dados físicos, *scouting*), biométricas (carga de treino, recuperação) e financeiras (fluxo de caixa, custo por atleta, receita por competição),conforme corroboram Fischmann; Zilber (2000). A cultura orientada por dados denominada *data-driven* representa o estágio mais avançado desse espectro, no qual a intuição cede lugar a análises sistemáticas e as decisões passam a ser fundamentadas em evidências mensuráveis e comparáveis ao longo do tempo.

Objetivo geral

Verificar o modelo de gestão esportiva atual e o perfil do gestor da Sociedade Esportiva do Gama, relacionando os resultados obtidos com os dados de todos os clubes de futebol do Distrito Federal que disputaram a primeira divisão do Campeonato Brasiliense entre 2003 e 2007, identificados por Spessoto (2008).

Objetivos específicos

1. Identificar as técnicas de gestão esportiva utilizadas pela Sociedade Esportiva do Gama atual.
2. Traçar o perfil profissional do gestor responsável pela Sociedade Esportiva do Gama.
3. Identificar as diferenças e semelhanças entre a Sociedade Esportiva do Gama atual e os clubes brasilienses de 2003 a 2007 no que diz respeito ao planejamento estratégico, à profissionalização e ao perfil dos gestores.

Justificativa

O futebol contemporâneo é orientado por duas diretrizes estratégicas interdependentes: a maximização do superávit econômico e a busca pela excelência técnico-esportiva. O valor de mercado da modalidade expande-se proporcionalmente ao valor agregado de seu ecossistema, o que demanda modelos de governança corporativa alinhados à lógica da indústria do entretenimento global. No cenário do Distrito Federal, todavia, observa-se que a maioria das agremiações adota um modelo administrativo anacrônico e incompatível com tais exigências, perpetuando práticas de gestão que destoam das demandas contemporâneas do mercado esportivo.

Se o objetivo é crescer, é preciso faturar, e não há aumento de receita sem gestão eficiente. O mercado futebolístico contemporâneo transformou-se em uma indústria bilionária, que movimenta cifras astronômicas e engaja milhões de pessoas globalmente. Esse cenário exige das instituições esportivas o mesmo rigor de qualquer grande corporação: metas claras, eficiência operacional e estratégias ágeis para mitigar a imprevisibilidade inerente aos resultados de campo.

Diante desse panorama, esta pesquisa investiga as práticas de gestão esportiva adotadas pela Sociedade Esportiva do Gama, verificando em que medida estas se relacionam com o desempenho competitivo do clube. A escolha do tema também se justifica por uma motivação pessoal: por ser residente da cidade do Gama, o autor acompanha de perto a trajetória do clube, o que confere ao estudo um caráter também afetivo. Esse interesse é reforçado pelo atual momento de ascensão do clube na Série D do Campeonato Brasileiro, após anos de instabilidade. Soma-se a isso a escassez de trabalhos acadêmicos dedicados especificamente à gestão esportiva no futebol do Distrito Federal, o que reforça a relevância e a originalidade da presente pesquisa.

Delimitação do Estudo

Este estudo delimita-se a verificar o modelo de gestão esportiva atual e o perfil do gestor da Sociedade Esportiva do Gama, relacionando os resultados obtidos com os dados referentes a todos os clubes de futebol profissional do Distrito Federal que disputaram a primeira divisão do Campeonato Brasiliense entre 2003 e 2007, conforme identificados por Spessoto (2008).

Material e Método

Tipo de Estudo

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, de abordagem predominantemente qualitativa, com o apoio de dados descritivos obtidos por meio de questionário aplicado, cujos resultados são apresentados visualmente por meio de representações gráficas simples. O caráter do estudo é comparativo-histórico, tendo como objeto as práticas de gestão esportiva, o modelo de gestão e o perfil profissional do gestor responsável pela Sociedade Esportiva do Gama no ano de 2026. Os resultados obtidos serão relacionados com os dados referentes a todos os clubes de futebol profissional do Distrito Federal que disputaram a primeira divisão do Campeonato Brasiliense entre 2003 e 2007, conforme identificados por Spessoto (2008) em sua dissertação intitulada *Futebol Profissional e Administração Profissional: da prática do amadorismo à gestão competitiva*.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base no questionário utilizado por Spessoto (2008), tendo sido adaptado para o contexto e os objetivos do presente estudo, com modificações no número de questões, na formulação de alguns itens e na escala de resposta utilizada, de modo a atender ao recorte específico da Sociedade Esportiva do Gama em 2026.

Cabe destacar que, em razão dessas adaptações, a comparação entre os resultados obtidos neste estudo e os apresentados por Spessoto (2008) não se pauta pela equivalência estatística direta entre os instrumentos, mas sim pela identificação de tendências e padrões nos dados coletados. Ou seja, buscou-se verificar se os achados desta pesquisa apontam na mesma direção observada pelo autor, mesmo diante de instrumentos de coleta distintos, o que permite uma análise comparativa qualitativa da evolução ou permanência das práticas de gestão esportiva no futebol brasiliense ao longo do tempo.

Amostra e critérios de inclusão e exclusão dos participantes

A amostra deste estudo será composta por um único gestor, intencionalmente selecionado com base em sua relevância e vínculo direto com a gestão esportiva da instituição desportiva, Sociedade Esportiva do Gama, em 2026. Por se tratar de um estudo de caso, a amostragem será não probabilística e por conveniência, focando na profundidade das informações fornecidas, e não na representatividade estatística. Priorizam-se, portanto, participantes que possam oferecer dados ricos, contextualizados e aprofundados sobre os processos de gestão esportiva da Sociedade Esportiva do Gama.

Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa são os integrantes descritos pela amostra, desde que atendessem aos critérios de inclusão e não fossem atingidos pelo critérios de exclusão.

Critério de inclusão

Ter atuado, no ano de 2026, em cargos de gestão, coordenação, direção ou administração da Sociedade Esportiva do Gama;

Estar diretamente envolvido em processos decisórios estratégicos, operacionais ou financeiros relacionados à estrutura e funcionamento da Sociedade Esportiva do Gama;

Ser acessível à pesquisa e demonstrar interesse em participar respondendo o questionário, assim contribuindo com informações relevantes ao objetivo do estudo.

Critério de exclusão

Serão excluídas da amostra pessoas que não possuam formação acadêmica em Administração ou Educação Física com ênfase ou especialização em gestão esportiva, ou que não apresentem qualificação formal compatível com a área de gestão no contexto esportivo;

serão excluídas pessoas sem vínculo direto com a gestão esportiva da Sociedade Esportiva do Gama;

Não ser acessível à pesquisa e não demonstrar interesse em participar respondendo o questionário.

Elaboração do instrumento e coleta de dados

A elaboração de um questionário exige planejamento rigoroso, pois o instrumento é a ponte direta entre os objetivos da pesquisa e a coleta dos dados. Na elaboração do presente instrumento de coleta de dados, foram observadas com rigor as cinco diretrizes fundamentais para a criação de questionários de pesquisa, visando garantir a validade e a confiabilidade das informações obtidas. Este cuidado metodológico manifestou-se na estruturação de questões claras e objetivas, na neutralidade da linguagem para evitar indução de respostas, na organização lógica que minimiza o efeito de contexto, na escolha de escalas de medida adequadas ao perfil dos gestores e na aplicação de perguntas de controle para validar a consistência das respostas. Ao adotar esse protocolo, buscou-se assegurar que o instrumento fosse um reflexo fiel da realidade administrativa das agremiações, minimizando possíveis vieses de interpretação e garantindo a solidez científica necessária para a análise dos dados coletados. É importante ressaltar que a construção de um instrumento de pesquisa, por mais criteriosa que seja, não está isenta de imperfeições (Ferreira, 2020).

O instrumento de coleta de dados deste estudo pautou-se na premissa Günther (2003) de que a qualidade de um *survey* depende da harmonia entre a base conceitual e a base populacional. O planejamento deve articular o binômio conceito-item (o que se mede e como se pergunta) ao binômio população-amostra (quem responde e a quem se generaliza). Os dados primários foram coletos por meio de questionário, junto ao gestor da Sociedade Esportiva do Gama. O instrumento foi composto por questões fechadas de múltipla escolha, algumas delas

com a opção “outro”, permitindo ao respondente complementar ou especificar informações não contempladas nas alternativas pré-definidas. Também incluiu campos de identificação do respondente (nome e e-mail), sendo aplicado por meio de formulário eletrônico (Google Forms).

O **Apêndice A** foi elaborado com base no questionário utilizado por Spessoto (2008). Cabe destacar que, em razão dessas adaptações, a relação entre os resultados obtidos neste estudo e os dados referentes a todos os clubes de futebol profissional do Distrito Federal que disputaram a primeira divisão do Campeonato Brasiliense entre 2003 e 2007, conforme identificados por Spessoto (2008), não se pautou pela equivalência estatística direta entre os instrumentos, mas sim pela identificação de tendências e padrões nos dados coletados. Ou seja, buscou-se verificar se os achados desta pesquisa apontam na mesma direção observada pelo autor, mesmo diante de instrumentos de coleta distintos, o que permitiu uma análise comparativa qualitativa da evolução ou permanência das práticas de gestão esportiva no futebol brasiliense ao longo do tempo. Ao garantir esse alinhamento, assegurou-se que a estrutura do questionário não apenas respondesse ao objetivo geral da pesquisa, mas que também fosse adequada à realidade específica e ao nível decisório do público-alvo consultado (Pereira, 2011).

Por fim, a fase de pré-teste, ou estudo piloto, é indispensável em qualquer elaboração de questionário. Conforme enfatiza Günther (2003), este procedimento é essencial para detectar problemas de interpretação, fadiga ou tendenciosidade na ordem dos itens antes da aplicação em larga escala. Submeter o instrumento a um grupo representativo da amostra permite ajustes precisos que garantem a confiabilidade e a representatividade dos dados frente à realidade estudada. Esse refinamento técnico é o que assegura que o questionário não apenas colete informações, mas que o faça com a qualidade analítica necessária para minimizar erros e dar robustez aos resultados da pesquisa.

Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada de forma predominantemente qualitativa, com apoio de recursos gráficos para facilitar a visualização de padrões, tendências e disparidades na gestão esportiva da Sociedade Esportiva do Gama. Os resultados obtidos foram relacionados aos dados referentes aos clubes de futebol profissional do Distrito Federal que disputaram a primeira divisão do Campeonato Brasiliense entre 2003 e 2007, conforme identificados por Spessoto (2008).

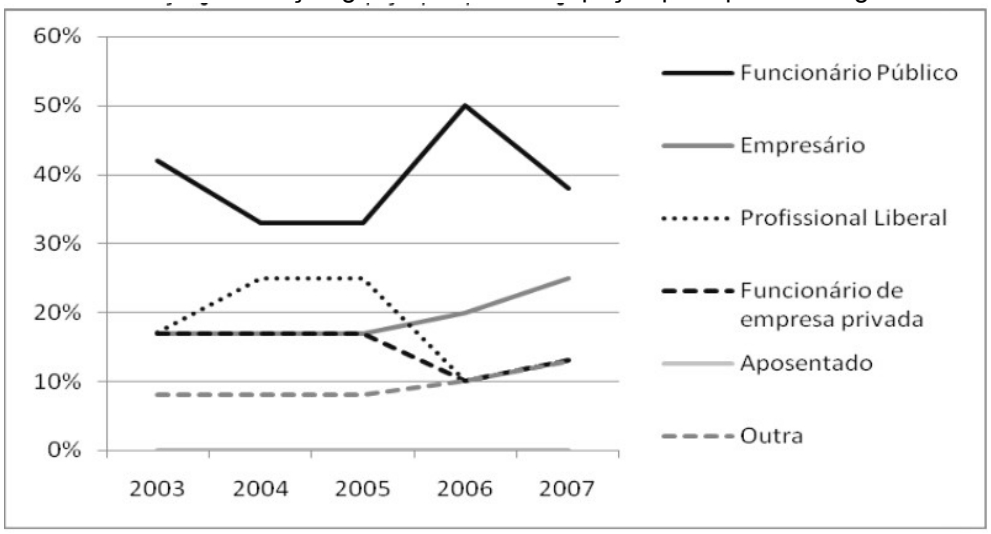
Limitação do estudo

O presente estudo limita-se à disponibilidade de dados institucionais e à disposição da Sociedade Esportiva do Gama em colaborar com a pesquisa. Eventual recusa ou indisponibilidade do gestor para o preenchimento do instrumento configuraria uma restrição significativa, tendo em vista tratar-se de um estudo de caso com sujeito único.

Discussão e Resultado

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos por meio do instrumento aplicado à gestão da Sociedade Esportiva do Gama, relacionando os resultados obtidos com os dados de todos os clubes de futebol do Distrito Federal que disputaram a primeira divisão do Campeonato Brasiliense entre 2003 e 2007, identificados por Spessoto (2008). A discussão está organizada a partir dos eixos temáticos que orientaram a coleta de dados — perfil dos gestores, planejamento estratégico e profissionalização da gestão —, buscando evidenciar, para cada um deles, aspectos de continuidade ou de transformação nas práticas administrativas do futebol brasiliense ao longo das últimas duas décadas. Cabe ressaltar que, embora as perguntas utilizadas nesta pesquisa não correspondam integralmente às formuladas por Spessoto (2008), buscou-se, sempre que possível, formular questões que dialogassem diretamente com os mesmos eixos temáticos investigados pelo autor, de modo a viabilizar uma comparação coerente, ainda que não estritamente equivalente.

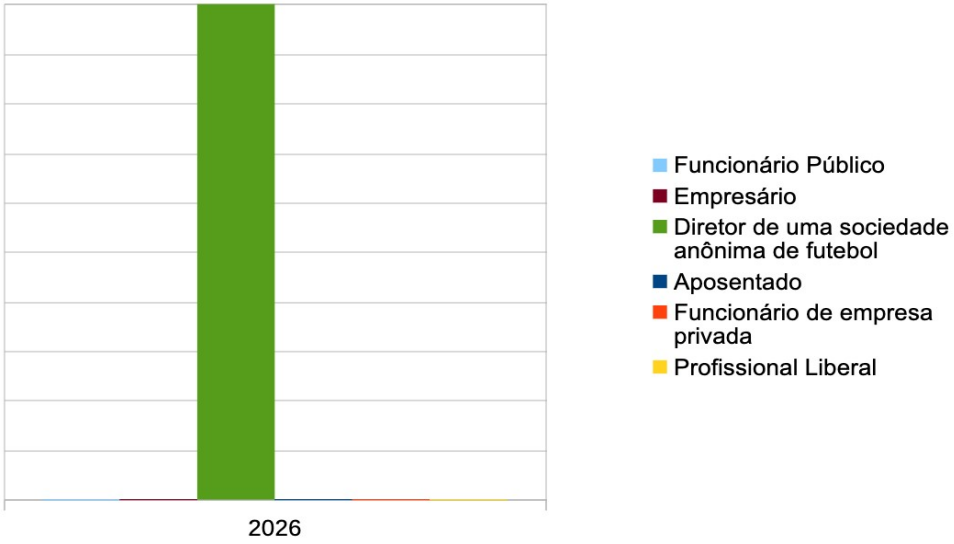
Gráfico 1 – Distribuição geral relativa da ocupação principal dos dirigentes



Fonte : Spessoto, 2008, Questão 5.

O Gráfico 1 evidencia que, no período de 2003 a 2007, a ocupação principal dos dirigentes dos clubes de futebol do Distrito Federal era predominantemente externa ao ambiente esportivo, distribuindo-se entre funcionários públicos, empresários, profissionais liberais, funcionários de empresa privada e aposentados. O cargo de dirigente, nesse cenário, configurava-se como uma atividade paralela, exercida concomitantemente a outra ocupação profissional, retrato de uma gestão predominantemente amadora, na qual a administração do clube ocupava um espaço secundário na vida profissional do dirigente.

Gráfico 2 – Ocupação principal do gestor da Sociedade Esportiva do Gama em 2026



Fonte: dados da pesquisa, 2026, Questão 6.

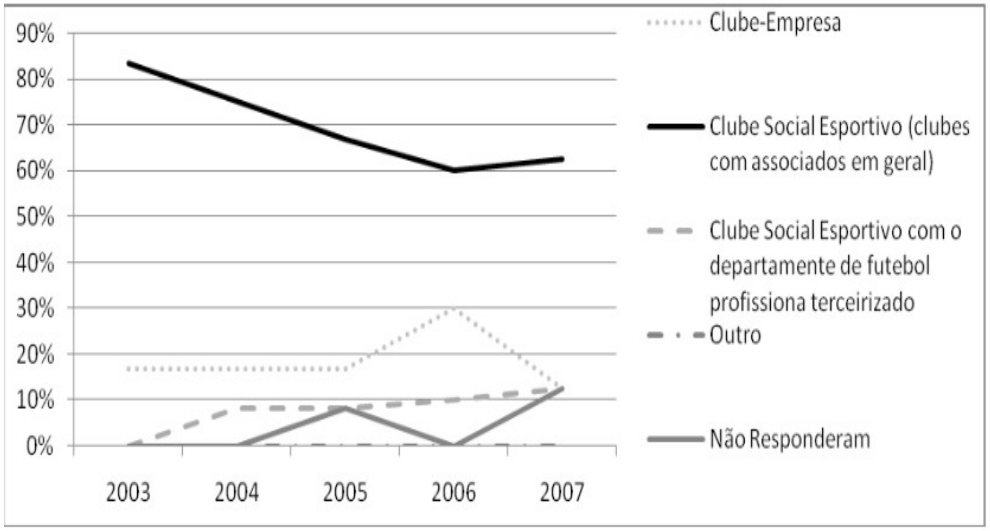
Em contraste, o Gráfico 2 revela que, em 2026, a ocupação principal do gestor da Sociedade Esportiva do Gama corresponde integralmente à função de diretor da sociedade anônima de futebol do clube. Esse resultado indica uma mudança estrutural significativa em relação ao cenário identificado por Spessoto (2008): a gestão do Gama deixou de ser uma atividade paralela ou complementar, tornando-se a atividade profissional central do responsável pela administração do clube.

O achado pode ser interpretado como um indicativo positivo de profissionalização da gestão esportiva. Segundo Melo (2022), o futebol passou por uma modificação que o deslocou de um processo pautado em valores e tradições para uma organização que prioriza eficiência, rentabilidade e competitividade. A dedicação exclusiva do gestor ao clube sugere maior disponibilidade de tempo, foco e comprometimento com a rotina administrativa da instituição, condição dificilmente alcançável quando a gestão é exercida de forma acessória a outra ocupação. Azevêdo (2002) sistematiza essa distinção ao apontar que o traço definidor entre uma gestão amadora e uma gestão profissional está no tradicionalismo e no paternalismo, comportamentos amplamente influenciados por fatores pessoais e emotivos, em detrimento de critérios técnicos e racionais de decisão.

No que se refere ao modelo jurídico de organização, o Gráfico 3, com base nos dados de Spessoto (2008) , revela que, entre 2003 e 2007, o Clube Social Esportivo (associativo, com associados em geral) era amplamente predominante entre os clubes de futebol do Distrito Federal, respondendo por mais de 80% dos casos no início da série histórica e mantendo-se, ainda que em trajetória de queda, acima de 60% até 2007. O modelo de Clube-Empresa, por sua vez, apresentava participação secundária e oscilante, girando entre 15% e 30% no período, nunca chegando a se consolidar como alternativa predominante.

Essa coexistência entre modelos, contudo, não deve ser interpretada como sinal de indefinição ou atraso institucional: a gestão esportiva profissional, não se constitui como um modelo único e estático, mas como um espectro de práticas administrativas que variam conforme as condições estruturais, culturais e ambientais de cada organização. Essa perspectiva encontra respaldo na Teoria da Contingência, cuja contribuição central reside precisamente na recusa de modelos universais de administração, reconhecendo que diferentes contextos demandam diferentes configurações organizacionais. Como aponta Chiavenato (2014), a própria noção de eficácia administrativa é temporal e mutável, variando de acordo com as circunstâncias internas e externas enfrentadas pela organização em cada momento histórico.

Gráfico 3 – Tipo de Organização



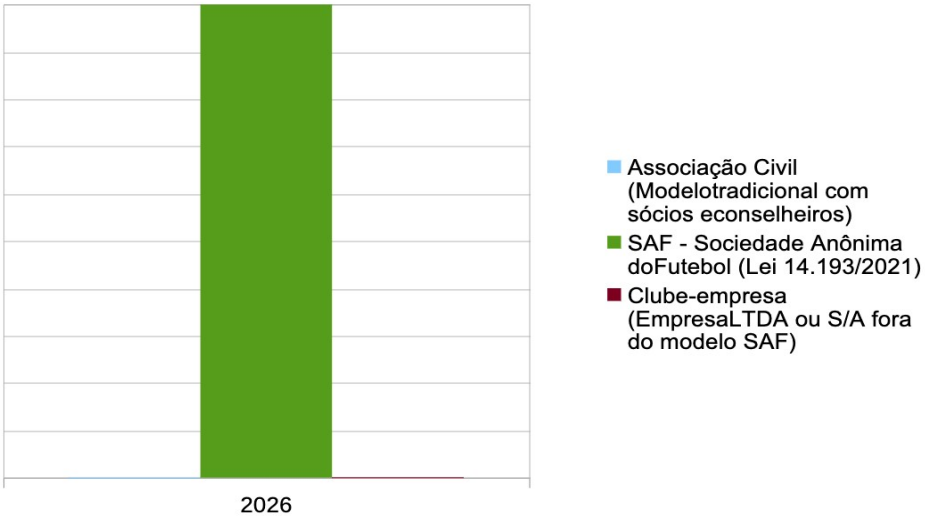
Fonte : Spessoto, 2008, Questão 8.

Em contraste direto com esse cenário, o Gráfico 4 revela que, em 2026, a Sociedade Esportiva do Gama está organizada sob o modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF), instituído pela Lei nº 14.193/2021, Cabe destacar que a própria Lei nº 14.193/2021 é popularmente conhecida como "Lei do Clube-Empresa", o que evidencia que a SAF não constitui um modelo à parte do clube-empresa, mas sim a forma jurídica específica que esse conceito assumiu no Brasil, após décadas de tentativas legislativas anteriores, como a Lei Zico (1993) e a Lei Pelé (1998), que já sinalizavam essa possibilidade, sem, no entanto, criar um tipo societário próprio e efetivo para sua concretização. Essa diferença não é apenas metodológica, mas reflete uma transformação estrutural do próprio cenário jurídico do futebol brasileiro: o clube que, no início dos anos 2000, provavelmente se enquadraria na categoria de "Clube Social Esportivo" (associativo), migrou para um modelo de gestão empresarial mais recente e mais profissionalizado, típico da onda de transição observada nos clubes brasileiros a partir de 2021.

Esse achado reforça a discussão apresentada anteriormente sobre a pertinência ou não da transição dos clubes para a SAF. A transformação da Sociedade Esportiva do Gama representa, na prática, um exemplo concreto de como esse debate vem se desdobrando no futebol brasileiro, sem que isso represente, necessariamente, uma garantia de sucesso esportivo ou financeiro, mas demonstra, ao menos, um comprometimento institucional com a gestão e a profissionalização do

clube. Como observa Melo (2022), a adoção de métodos administrativos voltados à lógica de mercado nas organizações esportivas está diretamente ligada às práticas empresariais, mas isso exige atenção: é preciso cuidar para que essa profissionalização não comprometa a essência histórica e social que deu origem ao clube. Assim, o caso do Gama não permite concluir, de forma definitiva, que a SAF seja superior ao modelo associativo, mas oferece um retrato concreto de como essa transição pode se manifestar na prática, contribuindo para o debate sobre os caminhos mais adequados de profissionalização da gestão esportiva no cenário brasiliense.

Gráfico 4 – Tipo de Organização da Sociedade Esportiva do Gama em 2026

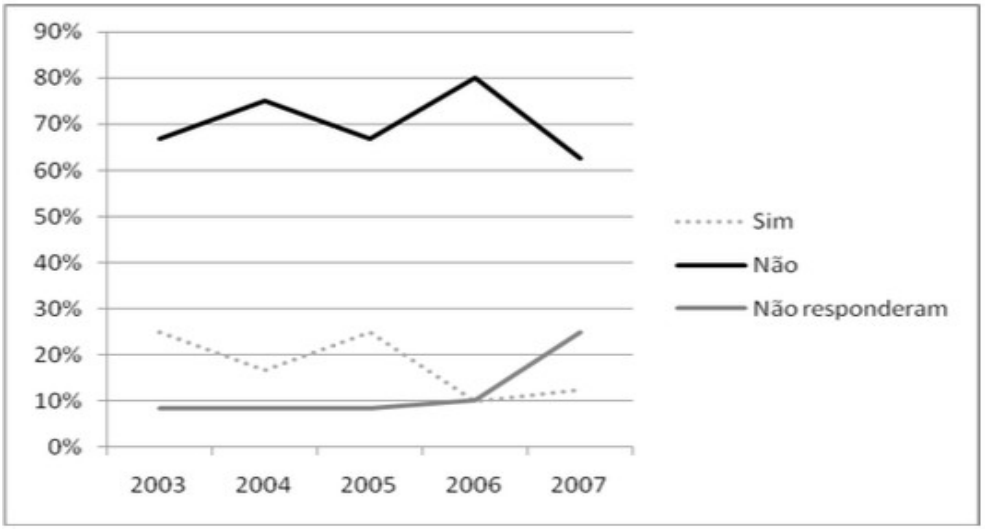


Fonte: dados da pesquisa, 2026, Questão 10.

Os dados de Spessoto (2008), representados pelo Gráfico 5, revelam um cenário de baixa institucionalização da gestão profissional entre os clubes do Distrito Federal no período de 2003 a 2007: apenas entre 10% e 30% das agremiações contavam com um profissional contratado especificamente para a administração geral do clube, percentual que caiu ainda mais, para 10%, em 2006, enquanto a ausência desse profissional se manteve acima de 60% ao longo de toda a série histórica.Esse dado reforça o diagnóstico de uma gestão amadora, na qual a condução administrativa do clube ficava, majoritariamente, a cargo de dirigentes sem qualificação técnica específica para a função.

Essa realidade reflete uma característica estrutural mais ampla do modelo associativo, no qual a lógica de voluntariado e a ocupação de cargos por vínculos pessoais ou políticos frequentemente se sobrepunham a critérios técnicos de competência administrativa. A queda registrada em 2006 pode ainda ser interpretada como um indício de instabilidade financeira ou institucional nos clubes, sugerindo que a ausência de recursos ou prioridade estratégica direcionada à gestão profissional tende a se acentuar justamente nos períodos de maior dificuldade organizacional.

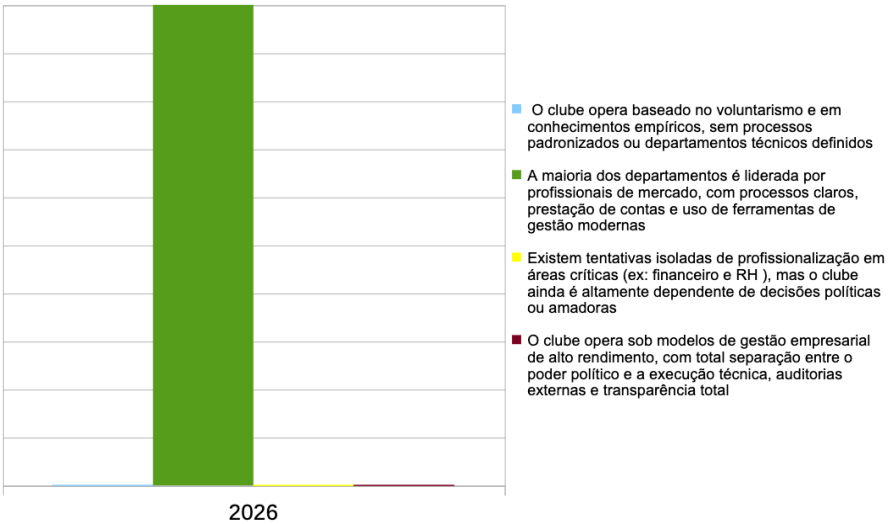
Gráfico 5 – Existência de profissional que realizava a administração geral do clube



Fonte : Spessoto, 2008, Questão 8.

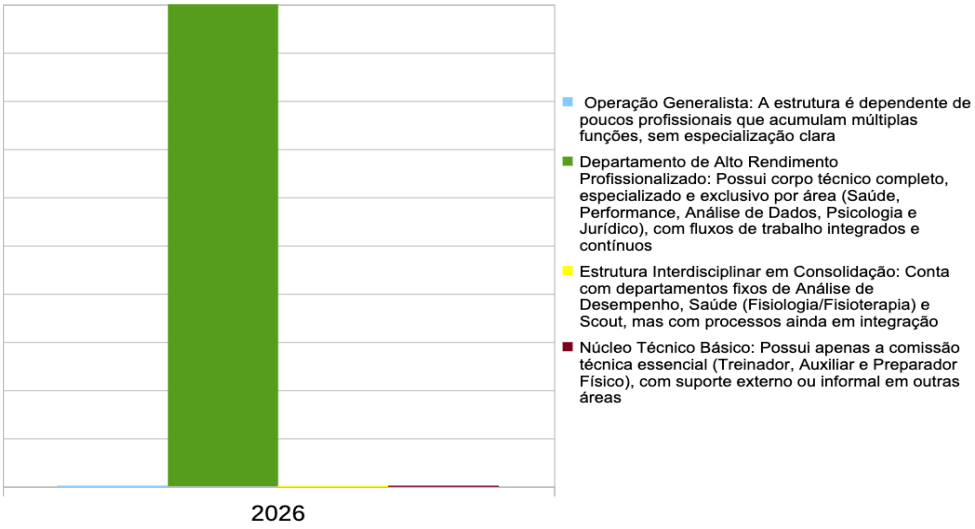
Os dados obtidos nesta pesquisa com os Gráficos 6 e 7, indicam que a Sociedade Esportiva do Gama encontra-se atualmente em um estágio de maturidade e profissionalização no qual a maioria dos departamentos do clube é liderada por profissionais de mercado, com processos já formalizados. A comparação entre os dois cenários evidencia uma mudança expressiva: se, entre 2003 e 2007, a própria existência de um profissional responsável pela gestão já era exceção, o Gama de 2026 avançou a um ponto em que não apenas possui esse profissional, mas estruturou a maior parte de seus departamentos sob liderança técnica qualificada. Cabe ressaltar, contudo, que esse nível de maturidade, embora significativo, ainda não corresponde ao patamar mais avançado da escala, correspondente a um modelo de gestão empresarial de alto rendimento, sem qualquer resquício de voluntarismo ou empirismo. Ainda assim, o contraste entre os dois momentos aponta para uma trajetória de profissionalização consistente,alinhada à transição para o modelo de Sociedade Anônima do Futebol.

Gráfico 6 – Nível de maturidade e profissionalização da gestão administrativa da Sociedade Esportiva do Gama em 2026



Fonte: dados da pesquisa, 2026, Questão 21.

Gráfico 7 – Nível de especialização e estruturação do departamento de futebol da Sociedade Esportiva do Gama em 2026

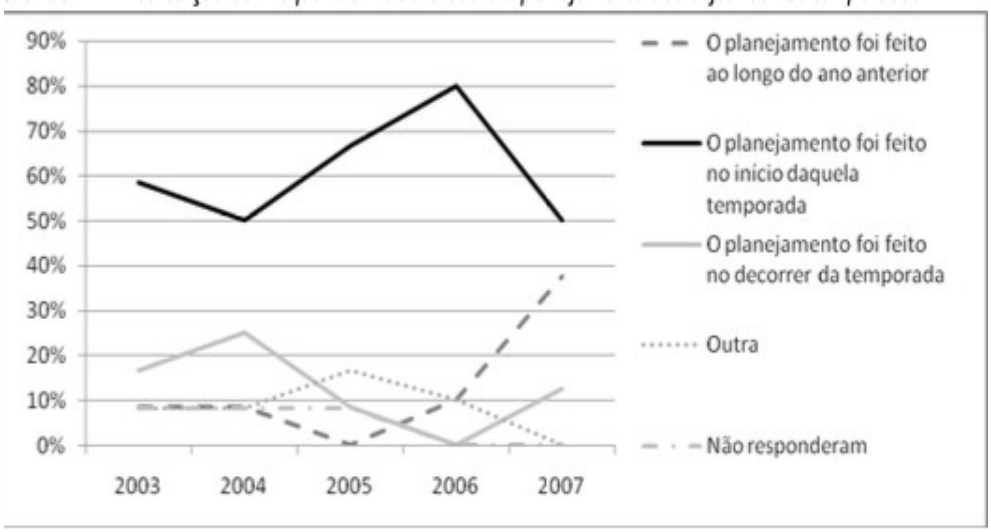


Fonte: dados da pesquisa, 2026, Questão 17.

Quanto ao processo de definição de objetivos, os Gráficos 8 e 9,dados de Spessoto (2008) mostram que a maioria dos clubes do Distrito Federal concentrava essa etapa no início de cada temporada, com índices entre 50% e 80% ao longo da série histórica. Vale destacar o crescimento da antecipação desse processo para o ano anterior, que triplicou de 2006 para 2007, chegando a 37,5%, um sinal de maior planejamento estratégico ao final do período. Já em relação ao acompanhamento das ações, a maioria dos clubes só realizava essa análise ao término do ano, sendo raras as avaliações mais frequentes, a cada três ou seis meses ,o que aponta para um monitoramento pouco sistemático ao longo do tempo.

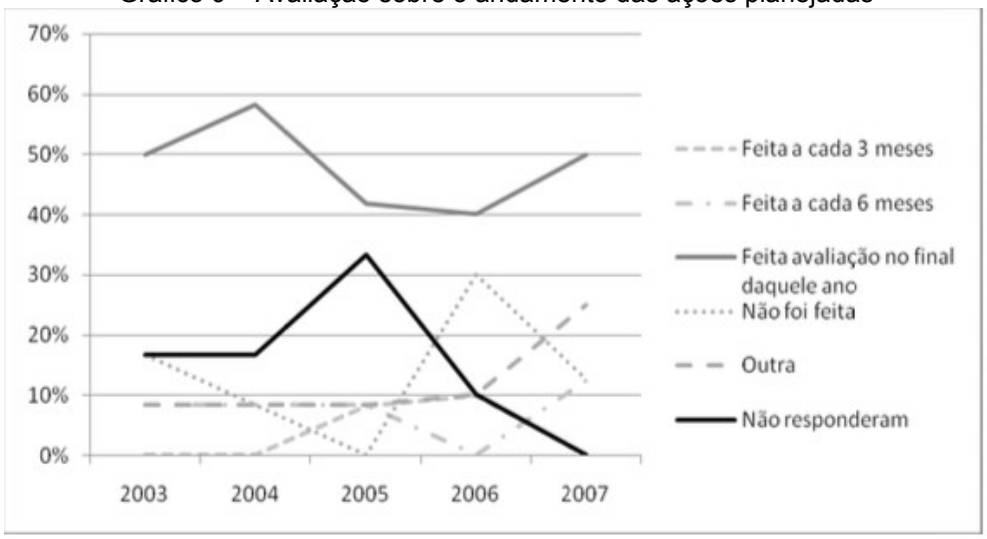
Essa prática é problemática porque impede o clube de corrigir rota durante a própria temporada: sem avaliações intermediárias, eventuais falhas na execução do planejamento só são identificadas depois que a competição já terminou, quando não há mais tempo hábil para ajustes que poderiam evitar resultados esportivos ou financeiros negativos. Esse tipo de acompanhamento pouco sistemático é característico de uma gestão mais amadora, na qual o monitoramento contínuo de indicadores e prática central da gestão estratégica moderna ainda não está consolidado.

Gráfico 8 – Planejamento para atingir os objetivos nas temporadas



Fonte : Spessoto, 2008, Questão 22.

Gráfico 9 – Avaliação sobre o andamento das ações planejadas



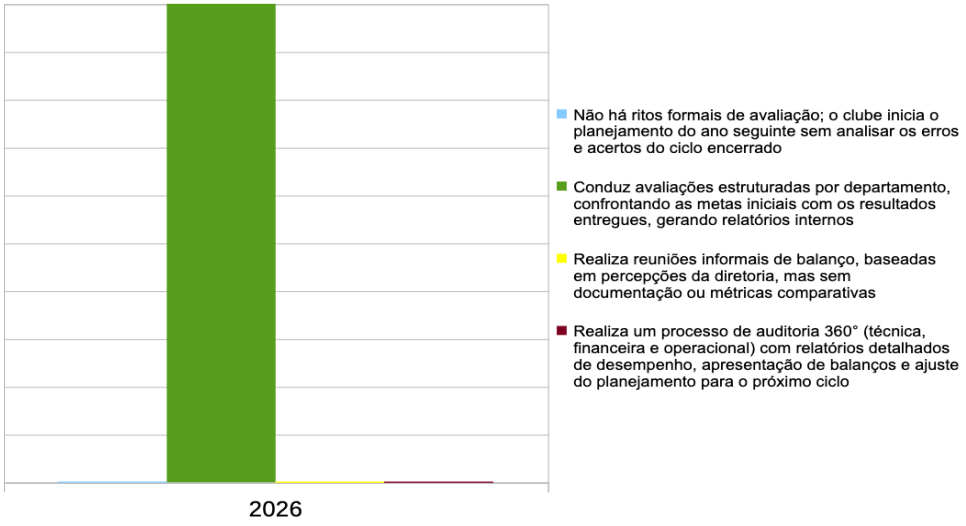
Fonte : Spessoto, 2008, Questão 23.

Em comparação, os Gráficos 10 e 11, com dados obtidos nesta pesquisa revelam um estágio de planejamento significativamente mais avançado na Sociedade Esportiva do Gama. Quanto ao estabelecimento de metas esportivas de curto e médio prazo, o clube já opera sob um modelo de planejamento por objetivos e resultados, com metas estratégicas definidas, no nível mais avançado da escala, que contrasta com a ausência de metas formais ou com metas apenas genéricas, ainda comuns no cenário de 2003 a 2007. Quanto ao rigor da revisão de ciclo ao final da temporada, o Gama conduz avaliações estruturadas por departamento, confrontando as metas estabelecidas com os resultados obtidos, um patamar de institucionalização muito superior à prática identificada por Spessoto (2008).

Esse conjunto de achados reforça a trajetória de profissionalização já discutida ao longo deste trabalho: a substituição de processos informais e pouco sistematizados de planejamento e

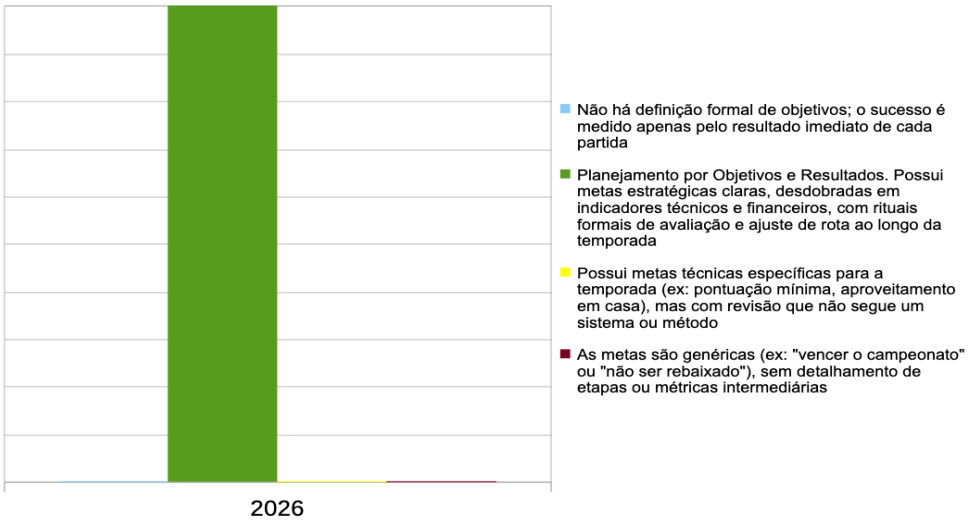
avaliação por mecanismos estruturados de definição de metas e revisão de desempenho é um dos pilares da gestão estratégica defendida por Santos (2002), para quem a consolidação de uma identidade organizacional sólida depende justamente da articulação entre estratégia, estrutura e resultados elementos que, no caso do Gama, parecem estar em processo avançado de maturação.

Gráfico 10 – Qual o rigor e a profundidade da revisão de ciclo ao final de cada temporada da Sociedade Esportiva do Gama em 2026



Fonte: dados da pesquisa, 2026, Questão 22.

Gráfico 11 – Monitoramento das metas esportivas de curto e médio prazo da Sociedade Esportiva do Gama em 2026



Fonte: dados da pesquisa, 2026, Questão 20.

Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo comparar a gestão da Sociedade Esportiva do Gama em 2026 relacionando os resultados obtidos com os dados referentes a todos os clubes de futebol profissional do Distrito Federal que disputaram a primeira divisão do Campeonato Brasiliense entre 2003 e 2007, conforme identificados por Spessoto (2008), levantando o perfil dos gestores e as práticas administrativas adotadas em cada período, de modo a identificar continuidades e rupturas ao longo de quase duas décadas. Cabe ressaltar que, assim como no estudo original, não foi possível estabelecer uma comparação longitudinal estrita entre os dois momentos, dada a diferença entre os instrumentos utilizados e a natureza distinta dos recortes temporais. Ainda assim, a análise por eixos temáticos evidenciou uma trajetória consistente de amadurecimento institucional entre os dois cenários.

De modo geral, o clube analisado deixou de refletir o padrão amador identificado nos clubes do Distrito Federal por Spessoto (2008), marcado pela ocupação paralela dos dirigentes, pela baixa institucionalização administrativa e pelo planejamento pouco sistemático, para se aproximar de um modelo de gestão profissional, com dedicação exclusiva do gestor, departamentos tecnicamente estruturados e mecanismos formais de definição e revisão de metas. Essa transformação não pode ser dissociada da mudança estrutural mais ampla vivida pelo futebol brasileiro no período, com a criação legal da Sociedade Anônima do Futebol, que ofereceu ao setor um arcabouço jurídico inexistente à época da pesquisa de Spessoto.

Os resultados sugerem, portanto, que a profissionalização da gestão esportiva não é apenas uma escolha individual de cada clube, mas também um reflexo das condições institucionais disponíveis em cada momento histórico, o que reforça a leitura, já discutida ao longo do trabalho, de que não existe um modelo único de gestão esportiva profissional, mas um espectro de práticas moldado pelo contexto.

Como limitação, destaca-se que este estudo se concentrou em um único clube, o que impede generalizar os achados para os demais clubes do Distrito Federal ou do país que também adotaram o modelo SAF.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, a realização de um estudo que contemple todos os clubes participantes da primeira divisão do Campeonato Brasiliense (Candangão), seguindo as diretrizes metodológicas adotadas por Spessoto (2008), com um parâmetro longitudinal de quatro temporadas consecutivas e a aplicação das mesmas questões utilizadas pelo autor, de modo a viabilizar uma comparação direta e estatisticamente equivalente com o cenário por ele identificado. Sugere-se, ainda, que estudos futuros busquem estratégias para ampliar a taxa de resposta dos gestores dos clubes, uma vez que essa foi uma das principais limitações enfrentadas em levantamentos dessa natureza, baseados em questionários aplicados a dirigentes esportivos.

Referências bibliográfica

AIDAR, Antonio Carlos Kfouri; OLIVEIRA, João José Trindade; LEONCINI, Marvio Pereira. **A nova gestão do futebol**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

AZEVÊDO, Paulo Henrique. **A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira**. Dissertação (Mestrado em Administração)—Brasília: Universidade de Brasília, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução À Teoria Geral da Administração .** 9ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

FERREIRA, Álida Rosária Silva. Some considerations for creating a research questionnaire. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 47, p. e20202895, 2020.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ZILBER, Moisés Ari. Utilização de Indicadores de Desempenho para a Tomada de Decisões Estratégicas: um Sistema de Controle. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, n. 1, p. 10–25, dez. 2000.

GÜNTHER, Hartmut. **Como Elaborar um Questionário (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº 01)**. Brasília,DFUnB, Laboratório de Psicologia Ambiental., , 2003. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/323913906/Hartmut-Gunther-Como-Elaborar-um-Questionario-pdf>. Acesso em: 16 jul. 2026

MELO, Matheus Hiroyuki Okawachi. **A associação entre o sucesso desportivo e o sucesso financeiro em clubes de futebol.** Dissertação (Mestrado em Direção e Gestão Desportiva)—Évora: Universidade de Évora, 2022.

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

PEREIRA, Carlos Alberto. **Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras: uma abordagem da gestão econômica**. (Tese) Doutorado em Controladoria e Contabilidade—São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

PEREIRA, Guilherme Nunes. **A relação entre satisfação e permanência de clientes enquanto consumidores de serviços: um estudo em academias de atividades físicas.** Dissertação (Mestrado em Educação Física)—Brasília,DF: Universidade de Brasília, 2011.

SANTOS, Luiz Marcelo vídero Viera. **A evolução da gestão no futebol brasileiro.** Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo)—São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, 2002.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 1ª ed. São Paulo: Pearson, 2008.

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

Apêndice A

Questionário de Sondagem

Prezado(a) Senhor(a),

O presente instrumento de coleta de dados integra a pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de graduação em Educação Física da Universidade de Brasília (UnB), desenvolvida sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo, especialista em gestão do esporte, e Professor Titular da Universidade de Brasília, onde atua por 31 anos. A investigação, intitulada "Gestão e Desempenho no Futebol Brasiliense: Uma Análise da Sociedade Esportiva do Gama", tem como objetivo à análise das práticas de gestão esportiva e do perfil profissional do gestor responsável pela Sociedade Esportiva do Gama no ano de 2026, em comparação com os dados levantados por Spessoto (2008) sobre todos os clubes de futebol profissional do Distrito Federal que disputaram a primeira divisão do Campeonato Brasiliense entre 2003 e 2007.

Sua colaboração permitirá a conclusão deste estudo científico, contribuindo com novos conhecimentos que poderão ser utilizados pelas organizações do Distrito Federal, de modo que estas possam aplicar as conclusões obtidas como subsídio para a melhoria de sua atuação, além de ser fundamental para a conclusão do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Em observância ao disposto na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), informamos que:

Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins desta pesquisa científica, com base legal no art.

7º, inciso IV (pesquisa científica), e no art. 11, inciso II, alínea "c" da LGPD;

Fica garantido o anonimato do participante, sendo os dados tratados de forma agregada, sem qualquer possibilidade de identificação individual ou institucional;

O participante poderá, a qualquer momento, revogar seu consentimento, solicitar a exclusão ou correção de seus dados, nos termos dos arts. 17 a 22 da LGPD, por meio do contato indicado ao final deste instrumento;

Os dados serão armazenados em ambiente seguro e descartados ao término da pesquisa, não sendo compartilhados com terceiros.

Instruções de preenchimento

O tempo estimado para conclusão do questionário é de aproximadamente **15 minutos.**

Solicita-se a leitura atenta de cada enunciado e a seleção de uma única alternativa que melhor represente a realidade da organização e o perfil do respondente. Nos itens com a opção

"Outro", é necessário preencher o campo de justificativa correspondente, para fins de padronização e rigor metodológico dos dados.

Quais quer dúvida poderão ser encaminhadas ao pesquisador responsável : Email – 202040628@aluno.unb.br

Antecipadamente, agradeço a atenção dispensada e a contribuição com a produção do conhecimento científico no âmbito do esporte brasiliense.

Atenciosamente,

Yan Gabriel dos Santos Silva

Matrícula: 202040628 | Graduando em Educação Física – UnB

Paulo Henrique Azevêdo

Prof. Dr. Orientador

Importante

O questionário é composto por 7 páginas. Para cada questão, assinale apenas uma opção, a que melhor descreve a sua situação.

1 . E-mail?

_____

2 . Em qual clube de futebol você atua profissionalmente neste ano de 2026 ?

_____

3 . Sua idade ?

( ) . Até 25 anos;

( ) . De 26 a 35 anos;

( ) . De 36 a 45 anos;

( ) . De 46 a 55 anos;

( ) . De 56 a 65 anos;

( ) . Mais de 65 anos;

4 . Seu nível de escolaridade ?

( ) . Ensino Fundamental incompleto;

( ) . Ensino Fundamental completo;

( ) . Ensino Médio incompleto;

( ) . Ensino Médio completo;

( ) . Ensino Superior incompleto;

( ) . Ensino Superior completo;

5 . Se possuir Ensino Superior completo, qual é a sua formação ?

_____

6 . Ocupação Principal em 2026 ?

( ) . Funcionário Público;

( ) . Empresário;

( ) . Profissional Liberal;

( ) . Funcionário de empresa privada;

( ) . Aposentado;

( ) . Outro:_____

7 . Qual é a sua renda mensal pessoal em 2026, considerando que o salário mínimo é de R$ 1.621,00 (mil seiscentos e vinte e um reais)?

( ) . Até 3 salários mínimos (até R$ 4.863,00);

( ) . Mais de 3 até 6 salários mínimos (de R$ 4.863,01 até R$ 9.726,00);

( ) . Mais de 6 até 9 salários mínimos (de R$ 9.726,01 até R$ 14.589,00);

( ) . Mais de 9 até 12 salários mínimos (de R$ 14.589,01 até R$ 19.452,00);

( ) . Mais de 12 até 15 salários mínimos (de R$ 19.452,01 até R$ 24.315,00);

( ) . Mais de 15 salários mínimos (mais de R$ 24.315,01);

( ) . Outro:_____

8 . Sexo do respondente

( ) . Masculino;

( ) . Feminino;

Caso o nome do seu cargo seja diferente dos exemplos citados, escolha a opção que melhor descreve o seu grau de responsabilidade e tomada de decisão dentro da hierarquia do clube, solicitamos que se oriente pela **numeração dos níveis (1 a 5)** abaixo.

9 . Qual o cargo que o senhor ocupa no clube esportivo ?
( ) . Presidente -1º cargo mais importante;

( ) . Vice-presidente - 2º cargo mais importante;

( ) . Diretor - 3º cargo mais importante;

( ) . Vice-diretor - 4º cargo mais importante;

( ) . Conselheiro - 5º cargo mais importante;

( ) . Outro:_____

10 . O Clube em que atua em 2026 é uma organização do tipo ?

( ) . Associação Civil (Modelo tradicional com sócios e conselheiros);

( ) . SAF - Sociedade Anônima do Futebol (Lei 14.193/2021);

( ) . Clube-empresa (Empresa LTDA ou S/A fora do modelo SAF);

( ) . Outro:_____

11. Considerando sua trajetória na gestão esportiva, como você definiria seu modelo de gestão ?

( ) . Gestão baseada na experiência prática;

( ) . Gestão administrativa tradicional — orientada por processos organizacionais, mas sem uso sistemático de dados;

( ) . Gestão profissional moderna — orientada por planejamento estratégico, indicadores e boas práticas de mercado;

( ) . Gestão data-driven — totalmente baseada em dados, métricas e análises quantitativas;

( ) . Outro:_____

12 . Qual o principal desafio da gestão do futebol profissional no seu clube hoje ?

( ) . Equilíbrio financeiro e quitação de dívidas;

( ) . Modernização da infraestrutura e tecnologia;

( ) . Profissionalização de todos os departamentos;

( ) . Captação de novos investidores ou patrocinadores;

( ) . Outro:_____

13 . Como funciona o departamento de futebol do clube ao longo do ano ?

( ) . Funciona o ano inteiro, independente de competições;

( ) . Funciona apenas durante os períodos de competições oficiais;

( ) . Funciona de forma sazonal para torneios específicos;

( ) . Outro:_____

14 . Qual o nível de formalização do Planejamento Estratégico do clube ?

( ) . O clube não possui um norte estratégico definido;

( ).Informal/Operacional: Existem objetivos, mas não estão consolidados em um documento oficial ou compartilhados com as partes interessadas;

( ) . Plano estratégico de Curto Prazo: Possui documento oficial com metas e planos de ação para até 2 anos;

( ) . Plano estratégico de Longo Prazo: Possui planejamento formalizado, com visão, missão, valores e metas para 3 anos ou mais, incluindo revisão periódica;

( ) . Outro:_____

15 . Como é estruturado e gerido o Orçamento Anual do clube ?

( ) . Não há previsão orçamentária; as decisões financeiras são tomadas conforme as necessidades surgem;

( ) . Operacional Simples: Existe um controle básico focado apenas no pagamento de despesas mensais e manutenção das atividades rotineiras;

( ) . Estruturado: Orçamento anual definido com previsão de receitas e despesas, com acompanhamento periódico para evitar desvios;

( ) . Avançada/Estratégica: Orçamento completo com metas financeiras claras, projeções de fluxo de caixa, uso de indicadores de desempenho (KPIs) e revisões estratégicas regulares;

( ) . Outro:_____

* KPIs (Key Performance Indicators) são métricas que medem quantitativamente o desempenho de processos e empresas em relação às suas metas, transformando dados em percepções para apoiar decisões estratégicas.

16 . Como o clube utiliza Indicadores de Desempenho (KPIs) para a gestão esportiva ?

( ) . Não há utilização de indicadores formais; a avaliação é baseada em percepções subjetivas;

( ) . Monitoramento de Resultados. Utiliza apenas indicadores de desfecho (tabela de classificação, vitórias/derrotas) sem análise de processos;

( ) . Análise Técnica e Operacional. Monitora indicadores de desempenho técnico (scouting, dados físicos) e execução orçamentária básica;

( ) . A cultura Data-Driven substitui a intuição por fatos. Através da Gestão por Dados, utilizamos um ecossistema de KPIs (técnicos, biométricos e financeiros) para guiar decisões seguras e planejar o futuro com base em análises reais;

( ) . Outro:_____

17 . Qual o nível de especialização e estruturação do Departamento de Futebol ?

( ) . Operação Generalista: A estrutura é dependente de poucos profissionais que acumulam múltiplas funções, sem especialização clara;

( ) . Núcleo Técnico Básico: Possui apenas a comissão técnica essencial (Treinador, Auxiliar e Preparador Físico), com suporte externo ou informal em outras áreas;

( ) . Estrutura Interdisciplinar em Consolidação: Conta com departamentos fixos de Análise de Desempenho, Saúde (Fisiologia/Fisioterapia) e Scout, mas com processos ainda em integração;

( ) . Departamento de Alto Rendimento Profissionalizado: Possui corpo técnico completo, especializado e exclusivo por área (Saúde, Performance, Análise de Dados, Psicologia e Jurídico), com fluxos de trabalho integrados e contínuos;

( ) . Outro:_____

Gestão Rotativa é a alternância frequente de pessoas em cargos de liderança. Ela serve para medir se o comando da organização é instável (muitas trocas) ou estável (poucas trocas).

18 . Qual o índice de rotatividade e o tempo médio de permanência do corpo diretivo/gestor?

( ) . Alta Rotatividade (Menos de 1 ano). Com mudanças frequentes que interrompem processos básicos;

( ) . Ciclo de Curto Prazo (1 a 2 anos). Permanência atrelada a resultados imediatos ou mandatos políticos, com baixa continuidade de projetos;

( ) . Estabilidade Intermediária (2 a 4 anos). Tempo suficiente para a implementação de um ciclo de planejamento, mas com riscos de descontinuidade em transições;

( ) . Continuidade Estratégica (Acima de 4 anos). Cultura de gestão consolidada, permitindo a maturação de investimentos e a sucessão planejada de lideranças;

( ) . Outro:_____

19 . Qual o nível de resiliência do Planejamento Estratégico frente às transições de gestão?

( ) . As mudanças de liderança costumam anular o planejamento anterior, reiniciando ciclos sem aproveitamento de legados;

( ) . O planejamento sofre alterações significativas conforme as prioridades de cada novo gestor, gerando retrabalho e perda de foco;

( ) . A essência do planejamento é mantida, mas sofre ajustes operacionais ou de prioridade a cada transição de poder;

( ) . O planejamento estratégico é um ativo do clube, blindado por estatuto ou governança, garantindo a execução de longo prazo independente das mudanças de pessoas;

( ) . Outro:_____

20 . Como são estabelecidas e monitoradas as metas esportivas de curto e médio prazo ?

( ) . Não há definição formal de objetivos; o sucesso é medido apenas pelo resultado imediato de cada partida;

( ) . As metas são genéricas (ex: "vencer o campeonato" ou "não ser rebaixado"), sem detalhamento de etapas ou métricas intermediárias;

( ) . Possui metas técnicas específicas para a temporada (ex: pontuação mínima, aproveitamento em casa), mas com revisão que não segue um sistema ou método;

( ) . Planejamento por Objetivos e Resultados. Possui metas estratégicas claras, desdobradas em indicadores técnicos e financeiros, com rituais formais de avaliação e ajuste de rota ao longo da temporada;

( ) . Outro:_____

21 . Qual o nível de Maturidade e Profissionalização da Gestão Administrativa ?

( ) . O clube opera baseado no voluntarismo e em conhecimentos empíricos, sem processos padronizados ou departamentos técnicos definidos;

( ) . Existem tentativas isoladas de profissionalização em áreas críticas (ex: financeiro e RH), mas o clube ainda é altamente dependente de decisões políticas ou amadoras;

( ) . A maioria dos departamentos é liderada por profissionais de mercado, com processos claros, prestação de contas e uso de ferramentas de gestão modernas;

( ) .O clube opera sob modelos de gestão empresarial de alto rendimento, com total separação entre o poder político e a execução técnica, auditorias externas e transparência total;

( ) . Outro:_____

22 . Qual o rigor e a profundidade da Revisão de Ciclo ao final de cada temporada ?

( ) . Não há ritos formais de avaliação; o clube inicia o planejamento do ano seguinte sem analisar os erros e acertos do ciclo encerrado;

( ) . Realiza reuniões informais de balanço, baseadas em percepções da diretoria, mas sem documentação ou métricas comparativas;

( ) . Conduz avaliações estruturadas por departamento, confrontando as metas iniciais com os resultados entregues, gerando relatórios internos;

( ) . Realiza um processo de auditoria 360° (técnica, financeira e operacional) com relatórios detalhados de desempenho, apresentação de balanços e ajuste do planejamento para o próximo ciclo;

( ) . Outro:_____

23 . Qual a política de investimento na capacitação e desenvolvimento técnico dos colaboradores ?

( ) . Não há verba ou incentivo para treinamentos; o conhecimento é adquirido de forma empírica e individual;

( ) . O clube financia cursos ou palestras apenas em situações de crise ou quando há uma necessidade técnica imediata e urgente.;

( ) . Existe um orçamento destinado à atualização técnica (cursos, congressos, certificações), mas sem um Plano de Desenvolvimento Individual estruturado;

( ) . Cultura de Educação Continuada. O clube possui um programa formal de capacitação, parcerias com instituições de ensino e incentiva a atualização constante de todas as áreas (técnica e administrativa) como pilar estratégico;

( ) . Outro:_____

Agradecemos a sua participação!

Sua contribuição é fundamental para o sucesso desta pesquisa. Informamos que, assim que os dados forem processados, enviaremos o resultado consolidado e os próximos passos diretamente para o **e-mail informado**.

Atenciosamente, Yan Gabriel .